

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
LA STRATÉGIE DANS LES ORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE :
LE CAS DES SYSTÈMES D'ÉCHANGE DE PROXIMITÉ QUÉBÉCOIS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES – PROFIL AVEC MÉMOIRE

PAR
JOSÉE GAUDREULT

MARS 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Si ce périple s'est avéré plus long et plus éprouvant que je ne l'aurais pensé, il a aussi été riche en enseignement sur moi-même et sur le monde qui m'entoure et riche en espoir sur celui qui est à construire. Je tiens à remercier tous ceux sans qui ce projet n'aurait vu le jour, ni connu d'aboutissement :

Madame Marie J. Bouchard, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, pour avoir accepté de diriger mes travaux, pour m'avoir intégrée à la Chaire, pour vos encouragements continus et pour m'avoir aidé à transformer des intuitions et des idées en projet de recherche scientifique.

Messieurs Jérôme Blanc et Jean Pasquero qui ont accepté de jouer un rôle crucial dans cette démarche, à titre de membres du jury.

Les membres des systèmes d'échange de proximité québécois étudiés, qui m'ont accueillie et offert un peu de cette ressource si précieuse, leur TEMPS.

L'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et Hydro-Québec pour le soutien financier qui m'a permis de me consacrer à mes études. Merci également aux professeurs de l'École des sciences de la gestion qui ont accepté mes différences.

Merci aussi à vous tous, mes amis, qui m'avez accompagnée, certains en début de parcours, d'autres en fin de parcours et quelques uns tout au long de l'aventure...

...à vous, maman, papa, titi et son petit crapaud, pour votre présence continue, votre confiance en moi et votre expérience de la vie.

...à vous, Neu, Danoise, Ané et Mayo, pour votre présence dans les moments creux et pour les papotages quotidiens.

...à toi, Martin, qui a été un catalyseur dans plusieurs de mes prises de conscience et qui m'a fait comprendre que devenir grand n'est jamais une obligation.

...à toi, François, collègue du MBA, pour toutes ces discussions qui ont renforcé (à ton grand désarroi) mes certitudes sur les lacunes de notre société.

...to you, Ryan, for giving me, maybe without even knowing it, an extra motive to hurry up.

Merci aussi à Mathieu et Nathalie qui sont passés par là avant moi, aux colocataires, Anahita et Catherine, qui ont partagé au quotidien ma vie et celle de mes soixante-dix plantes, à Nico, pour les lundis-doux, aux membres du Rugby Club de Montréal qui m'ont permis de me défouler et d'occuper beaucoup de temps libre quand j'en avais besoin et à tous ceux que je ne peux nommer faute de place, mais qui avez votre place dans ma vie.

Merci enfin à tous ces êtres humains – que je ne connais pas encore – qui ont espoir et qui se consacrent à la concrétisation d'une utopie...

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SCHÉMAS	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	6
1.1 Qu'est-ce que l'échange de proximité?	7
1.1.1 La circonscription de l'objet d'études et les définitions	7
1.1.2 L'historique du mouvement	12
1.1.3 L'état actuel du mouvement	14
1.1.4 La structuration du mouvement	17
1.1.5 La philosophie des systèmes d'échange de proximité	20
1.2 Quelle appartenance à l'économie sociale?	25
1.2.1 Le survol des définitions et quelques considérations historiques	26
1.2.2 L'échange de proximité, au confluent des principes marchand et réciprocaire	28
1.2.3 Le potentiel d'innovation sociale	29
1.2.4 Le mouvement québécois d'économie sociale	30
1.2.5 Les rapprochements théoriques entre l'échange de proximité et l'économie sociale	31
1.2.6 Les défis de la gestion des organisations d'économie sociale	33
1.3 Les enjeux du projet et la question de recherche	35
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE	39
2.1 La stratégie comme champ d'étude en économie sociale	40
2.1.1 Les définitions de la stratégie	40
2.1.2 La gestion stratégique dans l'organisation d'économie sociale	41
2.1.3 Le modèle stratégique au cœur de notre analyse	44
2.2 L'analyse stratégique des systèmes d'échange de proximité	46

2.2.1 La mission et les objectifs généraux	46
2.2.2 Les meneurs d'enjeux et le sommet stratégique.....	50
2.2.3 L'analyse externe	57
2.2.4 L'analyse interne.....	72
2.2.5 Les stratégies.....	83
2.2.6 Le diagnostic : critères d'analyse et cohérence stratégique.....	91
2.3 Les pistes de catégorisation des systèmes d'échange de proximité	99
2.3.1 Les quatre critères de Boulianne	99
2.3.2 La dominante marchande ou réciprocaire.....	100
2.3.3 Les cinq profils types	101
2.4 La synthèse des facteurs influençant les systèmes d'échange de proximité	105
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE	110
3.1 La logique et la chronologie de notre démarche de recherche.....	110
3.2 Les propositions de travail.....	112
3.3 Les résultats attendus	114
3.4 Le type de recherche.....	115
3.5 La collecte de données secondaires	116
3.5.1 Les objectifs de la collecte de données secondaires.....	116
3.5.2 Les méthodes de collecte de données secondaires	117
3.5.3 Les résultats de la collecte de données secondaires	117
3.6 La collecte de données primaires.....	118
3.6.1 Les objectifs de la collecte de données primaires	118
3.6.2 Les méthodes de collecte de données primaires.....	119
3.6.3 La constitution de l'échantillon.....	120
3.6.4 La prise de contact et les ajustements à l'échantillon	122
3.7 Les méthodes d'analyse	123
3.8 La validité et la fiabilité des résultats	125
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	128
4.1 La présentation des résultats issus des données secondaires.....	128
4.1.1 Le portrait du mouvement québécois	128
4.1.2 Les études de cas.....	133
4.1.3 La synthèse des caractéristiques de l'échantillon.....	138
4.2 La présentation des résultats issus des données primaires	140

4.2.1 BECS : viser l'amélioration et la continuité.....	142
4.2.2 L'Accorderie : expérimentation, innovation et soutien des institutions	147
4.2.3 Le NDG Barter Network : un nouveau départ après des remises en question	154
4.2.4 Troc-tes-trucs : vers la diffusion du modèle.....	163
4.2.5 Le JEU : vers un réseau privé	168
4.2.6 Le RÉEL : des choix organisationnels innovateurs.....	172
CHAPITRE V ANALYSE ET DISCUSSION	177
5.1 Qu'ont en commun les systèmes d'échange de proximité?	182
5.1.1 Une vision commune	182
5.1.2 Des défis communs	183
5.1.3 Les opportunités et menaces de l'environnement	185
5.2 Qu'est-ce qui distingue les systèmes d'échange de proximité?	186
5.2.1 La mission.....	187
5.2.2 Les choix organisationnels.....	191
5.2.3 L'attitude à l'égard des parties prenantes.....	194
5.2.4 L'attitude à l'égard du mouvement.....	196
5.2.5 L'ampleur visée et retombées sur la société.....	197
5.3 Quelles stratégies pour quels objectifs?	198
5.3.1 Les stratégies pertinentes	198
5.3.2 La recherche de cohérence stratégique.....	203
5.4 Les configurations-types identifiées	204
5.4.1 Configuration Proximité et réciprocité.....	204
5.4.2 Configuration Ancrage et développement des collectivités	206
CONCLUSION	215
BIBLIOGRAPHIE.....	234

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma 1.1 – La circonscription de l’objet d’étude.....	12
Schéma 1.2 – L’association d’économie sociale	34
Schéma 2.1 – L’aire stratégique dans la coopérative.....	42
Schéma 2.2 – Le double ancrage stratégique des organisations d’économie sociale.....	43
Schéma 2.3 – Le nouveau tétraèdre stratégique.....	45
Schéma 2.4 – Le champ stratégique	49
Schéma 2.5 – Les stratégies d’interaction adoptées par les meneurs d’enjeux	52
Schéma 2.6 – La pluralité des dynamiques relationnelles	53
Schéma 2.7 – La définition du marché des systèmes d’échange de proximité	62
Schéma 2.8 – Le quadrilatère de Desroche.....	80
Schéma 2.9 – Le cheminement type de l’entreprise collective d’usagers.....	88
Schéma 2.10 – La quadruple cohérence des orientations stratégiques (<i>ORIST</i>)	92
Schéma 2.11 – La typologie de développement des mouvements coopératifs	96
Schéma 2.12 – Le diagnostic sur l’entreprise et ses contextes : 4 cas	97
Schéma 3.1 – La chronologie de la démarche recherche	112
Schéma 5.1 – Les éléments de mission retrouvés dans l’échantillon.....	189
Schéma 5.2 – Les agencements organisationnels dans l’échantillon	192
Schéma 5.3 – Le diagnostic stratégique pour la configuration Proximité et réciprocité.....	205
Schéma 5.4 – Le diagnostic stratégique pour la configuration Ancrage et développement des collectivités.....	207

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 – Le champ stratégique des systèmes d’échange de proximité	50
Tableau 2.2 – Profil Entraide et convivialité	101
Tableau 2.3 – Profil Couverture de besoins de consommation.....	102
Tableau 2.4 – Profil Valorisation des compétences.....	103
Tableau 2.5 – Profil Stimulation de pratiques solidaires	104
Tableau 2.6 – Profil Développement local solidaire.....	105
Tableau 2.7– Les facteurs influençant les systèmes d’échange de proximité	107
Tableau 3.1 – La distribution des entrevues et observations par organisation.....	123
Tableau 4.1 – Le résumé des principales caractéristiques des organisations de l’échantillon	138
Tableau 4.2 – La synthèse des données primaires recueillies chez <i>BECS</i>	142
Tableau 4.3 – La synthèse des données primaires recueillies à l’Accorderie	147
Tableau 4.4 – La synthèse des données primaires recueillies au NDG Barter Network.....	154
Tableau 4.5 – La synthèse des données primaires recueillies chez Troc-tes-trucs	163
Tableau 4.6 – La synthèse des données primaires recueillies auprès du <i>JEU</i>	168
Tableau 4.7 – La synthèse des données primaires recueillies au RÉEL	172
Tableau 5.1 – Les stratégies développées dans les organisations de l’échantillon	201
Tableau 5.2 – Synthèse des réponses aux questions de recherche	201

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BECS	Banque d'échange communautaire de services
CDEC	Centre de développement économique communautaire
JEU	Jardin d'échanges universels
LETS	Local Exchange Trading System
ONG	Organisation non gouvernementale
RÉEL	Réseau d'échanges et d'entraide local
SEL	Système d'échange local

RÉSUMÉ

Les systèmes d'échange de proximité sont des organisations d'économie sociale qui utilisent un outil monétaire, la monnaie sociale, pour répondre à divers besoins exprimés par les individus et collectivités, de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion à l'expérimentation d'un mode de consommation alternatif, en passant par le développement des communautés, la critique du système économique et la valorisation des compétences. L'échange de proximité est l'un des secteurs les moins formalisés de l'économie sociale. Ces organisations, qui remettent en question des éléments aussi primordiaux que le travail et l'argent, présentent un fort potentiel d'innovation et de transformation sociale et partagent avec l'économie sociale un ensemble de défis liés à la dualité entre les aspects sociaux et économiques de leur mission. Alors que les dispositifs de monnaie sociale ont fait l'objet de peu de démarches de documentation et de recherche, nous offrons une analyse des systèmes d'échange de proximité québécois sous l'angle de la stratégie afin d'évaluer les perspectives de pérennité et de développement de ces organisations issues de la société civile et leur potentiel de contribution au développement social et économique des collectivités dans lesquelles elles évoluent. La stratégie est donc ici appliquée à un contexte de réciprocité où l'échange est abordé en termes de lien social et de valorisation de l'autre plutôt qu'en termes d'opportunisme et de profit. Au-delà de l'hétérogénéité des organisations étudiées, la notion de cohérence stratégique apparaît centrale et déterminante dans l'évaluation de la pertinence et des retombées sociales et économiques de l'échange de proximité. Nous proposons une synthèse des variables (forces, faiblesses, opportunités et menaces) influençant la trajectoire stratégique de ces organisations et identifions des configurations-types d'organisations affichant un haut degré de cohérence stratégique. Dans tous les cas, la combinaison d'une forte vigueur associative et de la présence d'une utopie mobilisatrice partagée par les membres-usagers apparaît comme la principale condition de succès pour les systèmes d'échange de proximité. À travers cette recherche, une recension exhaustive des systèmes d'échange de proximité québécois a été réalisée et les études de cas permettent de jeter la lumière sur des entreprises d'économie sociale novatrices qui se démarquent au niveau des assemblages de choix organisationnels, de l'attitude envers les parties prenantes et des démarches visant la reconnaissance du mouvement.

INTRODUCTION

« La pauvreté désolante de plusieurs pays en voie de développement et les problèmes liés au réchauffement de la planète sont des signes évidents du coût social énorme engendré par l'activité économique telle qu'elle est généralement pratiquée aujourd'hui. »
(Fontan, dans Letarte, 7mai 2005, p.G10)

L'économie sociale est de plus en plus identifiée comme une des pistes de solution aux maux engendrés par l'organisation économique actuelle de la société. Associations, coopératives et mutuelles forment cette famille d'organisations présentant de grandes différences sur les plans juridiques et organisationnels, mais toutes unies par la « même volonté de prise en charge et de participation collective au développement » en réponse aux insuffisances de l'État et du marché (D'amours, 2006, p.114). L'économie sociale reste un domaine relativement peu théorisé (Bouchard, 2006). Ce projet de recherche porte sur la stratégie dans les organisations d'économie sociale, lesquelles sont caractérisées par une mission à la fois sociale et économique. Cette double vocation, qui constitue l'une des forces de ce type d'organisation, est aussi susceptible d'entraîner des tensions entre la viabilité économique et la logique d'association (Lévesque et Mendell, 2004), et entre l'organisation et les acteurs de l'environnement. L'un des enjeux est la perte de la spécificité associative; l'autre est, bien sûr, le déclin économique de l'entreprise. Ces considérations complexifient la gestion de ces organisations, circonscrivant l'éventail de stratégies envisageables et réalisables. L'étude de la stratégie dans un tel contexte organisationnel est toutefois susceptible d'enrichir le champ d'étude, vue l'importance accordée à de nouveaux éléments devant être pris en considération, notamment l'évolution des attentes sociopolitiques des consommateurs (on parlera ici plutôt de membres-usagers) et celle des critères d'évaluation des stratégies des entreprises visant de plus en plus la rentabilité sociale et non seulement la rentabilité économique.

« Le lien importe plus que le bien » (Mauss)

Le cas analysé sera celui des systèmes d'échange de proximité québécois (aussi connus sous l'expression systèmes d'échanges locaux, SEL). Ces organisations, en offrant l'opportunité à leurs membres d'échanger des biens et/ou des services grâce à une monnaie dite *sociale*, visent la réhabilitation du lien social dans l'échange économique. L'expérience est encore modeste au Québec, mais elle est beaucoup plus développée dans certains pays, notamment en France, en Argentine, au Royaume-Uni, aux États-Unis et dans les provinces anglophones du Canada. Il est difficile d'évaluer précisément l'ampleur du phénomène. Selon les différentes sources, il y aurait dans le monde plus de

3000 de ces organisations utilisant un dispositif de monnaie sociale (Blanc, 2006), certaines sources avançant même le chiffre de 7000 (Turmel 2003, cité dans Boulianne, 2005). Considérant que les systèmes d'échange de proximité sont souvent informels, utilisent plusieurs appellations différentes et se multiplient rapidement, on peut croire que le phénomène est encore plus important. La définition de l'objet d'étude constitue déjà en soi un exercice difficile. Il y a presque autant d'appellations pour l'identifier que d'organisations existantes. Associés à l'objet d'étude, on retrouve les termes de monnaies sociales, locales, complémentaires, parallèles, franchises, alternatives et communautaires, mais également les systèmes d'échanges locaux, non monétaires, multilatéraux, les banques de temps et les écomonnaies. Cette question d'importance sera approfondie lors de l'établissement de la problématique au premier chapitre et nous amènera à expliquer les motivations et les implications de notre choix de prioriser l'appellation *système d'échange de proximité*.

L'essor des systèmes d'échange de proximité s'inscrit dans une vaste réflexion sur le modèle social, économique et politique et voisine les initiatives de commerce équitable, de finance solidaire, de consommation responsable, etc. L'échange de proximité est porteur de pistes de solution aux questionnements ayant cours sur le rapport à l'argent, au travail et à la consommation. Le développement du mouvement ne se fait toutefois pas sans accroc. Les organisations évoluent dans un contexte légal inadapté à leur caractère hybride (au confluent des principes de marché et de réciprocité). Elles connaissent généralement un essoufflement marqué suite à une croissance rapide du sociétariat, expérimentent des déséquilibres entre offre et demande, voient émerger des comportements nocifs parmi les membres et leur activité demeurent trop souvent marginale.

L'échange de proximité est un mouvement émergent, effervescent (Blanc (2006) parle d'une dynamique de croissance inédite), mais encore peu documenté, sous-théorisé et généralement méconnu. La diffusion de l'échange de proximité s'est accompagnée d'une grande différenciation de modèles. Malgré l'importance accordée à l'autonomie de chaque organisation, des leçons peuvent être tirées des succès et des écueils du mouvement à l'échelle mondiale et la réflexion sur le sujet contribuera à faire avancer les connaissances dans le domaine. Déjà retenue par plusieurs chercheurs du milieu de l'économie sociale, la stratégie nous apparaît être un cadre théorique riche et pertinent pour :

- analyser et classifier les systèmes d'échange de proximité ;
- définir de quelle façon ils s'insèrent dans leur environnement pour mieux situer ce mouvement par rapport au marché, à l'État et à la société civile ;
- identifier les facteurs et conditions influençant leur développement et leur pérennité et celles du mouvement qui les sous-tend ;

- et proposer des pistes de développement (stratégies) cohérentes en rapport des aspects économiques et sociaux de leur mission et susceptibles de leur permettre d'atteindre les objectifs fixés.

À travers la recension des écrits et la collecte de données, nous tenterons de répondre à la question suivante :

Les stratégies mises de l'avant dans les systèmes d'échange de proximité québécois sont-elles susceptibles d'assurer leur pérennité et leur développement, vers l'atteinte de leurs objectifs sociaux et économiques?

La réponse à cette question devra toutefois passer par une réflexion sur les différents types de systèmes d'échange de proximité et l'identification des facteurs influençant leur développement.

Nous nous intéresserons principalement à l'expérience québécoise. L'échange de proximité n'y a pas beaucoup été étudié et peu d'expériences ont été consignées par écrit. Les systèmes d'échange québécois n'ont d'ailleurs fait l'objet que d'une poignée d'articles (Leblanc, Noiseux et Silvestro, 2000 ; Maillhot, 2004 ; Boulianne, 2005 et 2006) et n'ont encore jamais été abordés sous l'angle de la stratégie.

Nos résultats ne seront pas généralisables à l'ensemble des organisations d'économie sociale, de même qu'elles ne le seront que partiellement à l'ensemble des systèmes d'échange de proximité en raison de l'hétérogénéité du mouvement et du caractère exploratoire de la recherche. Cette démarche, qui contribuera à faire avancer les connaissances sur ce phénomène en pleine expansion, est toutefois susceptible de favoriser la reconnaissance du caractère novateur de ces expérimentations et pourra servir de piste de réflexion à un plus vaste questionnement sur leur potentiel de changement social.

De façon plus détaillée, le projet débutera avec la recension des écrits dans les domaines de la stratégie, de l'économie sociale et des monnaies sociales et l'observation du mouvement québécois d'échange de proximité. Les informations et données recueillies nous permettront de définir la problématique et le cadre théorique et d'appliquer celui-ci à l'objet d'étude sous la forme d'une analyse stratégique des systèmes d'échange de proximité. Ces étapes permettront l'identification de facteurs influençant potentiellement la pérennité et le développement de ces organisations et de stratégies cohérentes avec les valeurs promues. Elles permettront également d'explorer les pistes théoriques de classification des systèmes d'échange de proximité. C'est à la lumière de ces considérations que nous expliciterons nos propositions de travail. La collecte de données primaires a été réalisée dans des organisations identifiées au moment de l'observation du mouvement québécois et nous amènera à préciser les objectifs implicites et explicites des membres, à découvrir les moyens qu'ils envisagent pour les atteindre et à recenser leurs succès et échecs passés et leurs possibles causes.

L'analyse des données nous permettra d'apporter une réponse à notre question de recherche et aux propositions sous-jacentes.

Le premier chapitre sera consacré à la définition de la problématique. Nous présenterons tout d'abord l'objet d'étude : les systèmes d'échange de proximité. Outre un survol des définitions, il sera question de l'émergence et de l'historique du mouvement, de l'état actuel de la situation dans les diverses régions du monde, de la philosophie générale et de quelques axes de débat ayant cours. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à l'économie sociale à laquelle l'appartenance des systèmes d'échange de proximité sera questionnée. Nous nous pencherons également sur la gestion des organisations d'économie sociale et les défis qui y sont liés. L'établissement de la problématique, à partir de la recension des écrits, nous mènera enfin à identifier quelques enjeux importants pour le mouvement d'échange de proximité et à préciser la pertinence de ce projet de recherche.

Le second chapitre nous permettra d'établir le cadre théorique sur lequel reposera notre projet. Outre la présentation des théories développées sur l'échange de proximité, portant principalement sur la définition des outils monétaires et la classification des types d'organisation, nous procéderons à une analyse stratégique préliminaire des systèmes d'échange de proximité. Cette analyse stratégique, basée à la fois sur les propos d'auteurs classiques et contemporains en stratégie et d'auteurs s'intéressant à la stratégie en économie sociale, portera sur la mission, les parties prenantes, le leadership, l'analyse interne et l'analyse externe, les stratégies et le diagnostic stratégique.

Le troisième chapitre portera sur la méthodologie. Nous y présenterons la chronologie de notre démarche, nos propositions de travail, les résultats attendus, le type de recherche, de même que les objectifs et méthodes utilisées pour la collecte des données primaires et secondaires. Nous présenterons également les méthodes d'analyse retenues et aborderons la question de la validité et de la fiabilité des résultats.

Alors que les résultats de notre recherche – le portrait du mouvement québécois, les études de cas et la synthèse des données recueillies sur les systèmes d'échange de proximité de notre échantillon – seront présentés au quatrième chapitre, le cinquième sera employé à leur analyse et discussion. Nous nous pencherons d'abord sur ce qui unit les systèmes d'échange de proximité (notamment une vision et des défis communs) puis nous poursuivrons avec ce qui les distingue. Ces distinctions portent sur la mission, les choix organisationnels, l'ampleur visée du projet et l'attitude à l'égard du mouvement et des parties prenantes externes, principalement l'État, le marché et la société civile. Nous présenterons ensuite le fruit de notre réflexion sur les pistes de développement envisageables à la fois pour les organisations et pour le mouvement puis nous identifierons des configurations-types cohérentes d'un

point de vue stratégique. Nous nous efforcerons enfin d'apporter des réponses à notre question de recherche et à aux propositions de travail présentées au chapitre trois. Nous aborderons également la question de la planification stratégique dans les organisations étudiées, soit sa formalité, son informalité, voire même son absence.

La conclusion, outre un retour sur l'ensemble du projet de recherche, sera l'occasion de discuter de l'avenir envisageable pour le mouvement de l'échange de proximité, entre marginalisation, institutionnalisation et instrumentalisation. Nous discuterons aussi des perspectives de développement et de pérennité des organisations étudiées en poussant la réflexion sur les modèles susceptibles ou non de survivre, de se développer et de réaliser leur mission dans le contexte actuel (environnement global) et en fonction des agencements organisationnels retenus par ces organisations. À travers cet exercice sera également questionné le potentiel de transformation sociale de ces expériences originales. Nous croyons qu'elles recèlent un fort potentiel d'innovation sociale et sont susceptibles de participer à la mouvance de la société.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

L'échange de proximité¹ est un concept généralement méconnu, même dans plusieurs milieux militants, et encore relativement peu théorisé. Il s'agit toutefois d'un mouvement en pleine effervescence, comme en atteste la croissance rapide du nombre de systèmes d'échange de proximité à travers le monde. On y réfère souvent par l'outil monétaire utilisé, la monnaie sociale, ou par l'appellation revendiquée par les membres et organisations, soient les systèmes d'échanges locaux (SEL), les Local Exchange Trading Systems (LETS), les banque de temps, etc.

Ce premier chapitre sera l'occasion de définir la problématique, à partir de la recension des écrits, et dans une moindre mesure, de l'observation du mouvement québécois de l'échange de proximité. Nous décrirons brièvement l'objet d'étude – le système d'échange de proximité – en abordant les définitions admises, l'historique du mouvement, l'état actuel de la situation, la philosophie générale et les axes de débats. Les connaissances théoriques sur les monnaies sociales seront présentées au chapitre suivant, lors de l'établissement du cadre théorique de cette recherche.

En nous basant sur les différentes définitions de l'économie sociale et sur son contexte d'émergence, nous établirons un rapprochement avec notre objet d'étude, notamment afin de faire ressortir des défis propres à la gestion de ces organisations qui combinent une mission à la fois sociale et économique. Cette démarche nous amènera à préciser la spécificité des systèmes d'échanges de proximité et à aborder la question de leur potentiel d'innovation sociale. Elle nous permettra également d'identifier des facteurs généraux susceptibles d'influencer positivement ou négativement la pérennité et le développement des systèmes d'échange de proximité.

Nous démontrerons enfin l'intérêt du sujet de recherche à la fois pour le mouvement de l'échange de proximité et pour le domaine de la recherche et nous présenterons les enjeux auxquels font face les

¹ Le thème de l'échange de proximité est abordé à la fois au chapitre un et au chapitre deux. Alors que le premier chapitre est utilisé pour présenter des données factuelles et historiques sur le mouvement de l'échange de proximité, les théories avancées par les chercheurs (outre les définitions présentées au premier chapitre) ont été regroupées dans le deuxième chapitre.

systèmes d'échange de proximité et le mouvement. Nous présenterons également la question centrale de notre recherche.

1.1 Qu'est-ce que l'échange de proximité?

1.1.1 La circonscription de l'objet d'études et les définitions

La définition de l'objet d'étude constitue déjà en soi un exercice difficile. Il y a presque autant d'appellations pour les systèmes d'échange de proximité que d'organisations existantes. On distingue dans les écrits des appellations dominantes étroitement liées à la langue d'expression et aux modèles les plus répandus dans les différents pays, bien qu'il ne faille pas confondre l'appellation utilisée sur le terrain et les termes utilisés par les chercheurs. Le champ d'étude engloberait² donc à la fois les dispositifs monnaies dites sociales, locales (avec certains bémols), complémentaires, parallèles, alternatives, communautaires, les systèmes d'échanges locaux, de proximité, non monétaires, multilatéraux et les banques de temps. Les termes *troc*, *barter* (anglais) et *trueque* (espagnol) sont également utilisés, bien que peu adaptés comme nous le verrons plus loin. Nous proposons ici une définition issue de nos lectures et observations et du choix du cadre théorique retenu, la stratégie. Ainsi, selon nous, l'objet d'étude engloberait :

Toutes les organisations, formelles ou non, ayant pour objectifs de faciliter l'échange de biens, de services et/ou de savoirs et de favoriser le développement de relations de proximité et de solidarité entre les individus d'une communauté (appartenance géographique, culturelle, fonctionnelle ou d'intérêt³) par l'utilisation d'un système d'unités de compte ou de paiement autre que la monnaie nationale.

Jérôme Blanc (2006, p.11) rappelle que : « Les questions terminologiques ne sont pas innocentes. Les termes choisis circonscrivent les phénomènes observés, focalisent l'attention sur certaines de leurs facettes, orientent d'avance leur analyse »⁴. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi d'utiliser l'expression générique *système d'échange de proximité*, sauf lorsqu'il est question d'un type précis d'organisation. Boulianne (2005) propose cette expression, qu'elle considère plus inclusive que, par exemple, système d'échange local qui fait référence à un modèle particulier d'organisation. Cette appellation, liée à la définition que nous proposons, met également l'emphase sur certains aspects de l'objet d'étude. Premièrement, nous désirons insister sur le caractère systémique (Rouleau (2007) définit le *système* comme un ensemble d'éléments en interaction) de l'organisation en tant que

² D'autres appellations beaucoup moins usitées ne sont pas présentées ici.

³ Par appartenance fonctionnelle ou d'intérêt, nous faisons référence à des individus qui travaillent dans une même entreprise, font partie d'un groupe social, dont les enfants fréquentent le même établissement scolaire, etc.

⁴ Par exemple, le terme *complémentaire* accolé à celui de monnaie met l'accent sur l'articulation au système dominant alors que *communautaire* met l'accent sur la communauté d'usage (Blanc, 2006).

regroupement d'individus, formel ou non, qui se donne des buts déterminés (OQLF, 2005). Pour cette raison, nous préférons les appellations amenant la notion de regroupement de personnes – donc système, réseau, cercle – par rapport à celle se concentrant sur l'outil utilisé, soit la monnaie. Deuxièmement, nous attirons l'attention sur le choix de l'échange comme activité économique et, enfin, sur la proximité entre les individus comme élément central de la mission organisationnelle.

Blanc (2006, p.11) utilise le terme monnaie sociale. Selon lui, les monnaies sociales sont des :

« [...] ensemble de dispositifs d'échange de biens, de services ou de savoirs organisés par et pour des groupes humains de petite taille au moyen de l'établissement d'une monnaie interne. » (Blanc, 2006, p.11)

Cette définition partage des éléments de la définition que nous avons proposée, sauf en ce qui concerne la mission des dispositifs, que nous avons jugée préférable d'inclure. L'auteur préfère l'adjectif social à local, car ce dernier englobe également des monnaies émises par des institutions et parce que les monnaies sociales visent le retrait d'une logique strictement marchande et la valorisation de compétences non monnayables, contrairement aux monnaies locales (Blanc, 2006). Contrairement à Blanc, nous n'excluons toutefois par de facto les monnaies émises par les institutions, telles que les banques de temps mises sur pied par des autorités municipales ou régionales en Europe, car nous considérons que l'institutionnalisation des pratiques d'échange de proximité est une trajectoire de développement à envisager dans le cadre de cette étude.

Selon la Ernest Fritz Schumacher Society, une organisation dédiée au développement et à la promotion d'outils économiques adaptés à l'échelle régionale, l'expression monnaie locale « refer[s] to place-based monetary tools for building sustainable local economies » (Witt *et al.*, 2004) Dans les dispositifs de monnaies locales, l'aspect économique de la mission économique prédominerait donc sur l'aspect social. Nous tenions à aborder la distinction entre ces deux types de dispositifs. Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrerons sur les théories et les recensions portant sur les monnaies sociales, mais nous n'excluons pas de notre objet d'étude les dispositifs de monnaie locale ayant une visée sociale (comme certains systèmes Hours dont nous parlerons plus loin). Nous retenons également que les monnaies sociales sont presque exclusivement locales étant donné la primauté de la notion de proximité dans l'organisation des échanges.

Selon Boulianne (2005), les systèmes d'échange de proximité :

« [...] constituent des marchés fonctionnant sur des territoires bien délimités et au sein desquels la régulation des échanges est assurée soit directement par les paires d'échangistes, soit par une tenue centralisée des comptes (débit et crédit) des adhérents,

soit par l'émission et la distribution d'une monnaie franche qui fonctionne comme unité de paiement pour les transactions réalisées entre les membres du système. »

La définition proposée par Boulianne apporte donc un éclairage différent grâce à l'introduction de deux concepts clés : ceux de marché et de territoire. Dans notre définition, nous avons préféré parler de communauté plutôt que de territoire, car de tels dispositifs peuvent être développés au sein de communauté d'appartenance (culturelle, fonctionnelle ou d'intérêt) plutôt que sur un territoire défini, tendance accélérée par la démocratisation de l'accès aux nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) qui a permis le développement de systèmes d'échange de proximité presque exclusivement virtuels. Boulianne inclut également dans sa définition des éléments relatifs aux choix organisationnels, notamment la comptabilisation des échanges et le type de monnaie utilisée. Afin de proposer une définition générique, nous avons préféré nous limiter à l'évocation de l'utilisation d'une monnaie autre que la monnaie nationale. Les divers choix organisationnels possibles seront présentés plus loin.

Avant d'aller plus loin, il importe d'apporter quelques précisions sur les formes de monnaies. Il en existe deux grandes formes (Blanc, 2006) : les monnaies manuelles (bons ou billets qui passent de main en main) et les monnaies scripturales (parfois nommées virtuelles, elles existent seulement via la tenue de comptes). Au plan des conditions d'émissions, deux types peuvent être retenus. Dans le cas d'une monnaie complémentaire, il y a émission centralisée alors qu'elle est décentralisée et automatique dans le cas des monnaies multilatérales. Dans ce dernier cas, l'émission est proportionnelle au besoin, c'est-à-dire que la monnaie est générée par l'acte d'échange lui-même, un compte étant débité, l'autre étant crédité, le solde de l'ensemble du système étant en principe nul en tout temps. Les monnaies multilatérales sont toujours scripturales. Les monnaies complémentaires peuvent être manuelles ou scripturales. Nous reviendrons sur ces éléments au chapitre deux.

Il est intéressant de situer l'échange de proximité par rapport aux autres types d'échange ayant cours dans la société moderne. Une grande distinction peut être apportée entre les échanges effectués à l'aide d'un équivalent général (que ce soit un prix déterminé par un ajustement entre l'offre et la demande ou une autre unité de compte telle que le temps) et celles réalisées dans une relation d'équivalence simple, établie entre deux individus. Dans ce dernier cas, il est question de *troc bipartite*. Il est donc erroné de qualifier l'échange de proximité de troc étant donné qu'un équivalent général est utilisé via l'outil monétaire mis sur pied par l'organisation. L'expression de troc multiréciproque est parfois utilisée afin de conserver le terme troc, moins abstrait pour les participants potentiels, mais préservant l'idée que lors de l'échange, le consommateur du bien, du service ou du savoir contracte une dette envers la communauté et non seulement envers le producteur. Les systèmes

d'échange de proximité peuvent donc être vus comme un système d'endettement multilatéral (Blanc, 2003). L'utilisation d'une unité de compte sert en quelque sorte d'assurance pour les individus qu'ils auront un retour, même s'il n'est pas immédiat, à leurs offres de biens et services (d'après Plassard, 1997).

D'autre part, bien qu'on targue parfois ces systèmes parfois d'offrir la possibilité d'échanger sans recours à la monnaie ou à l'argent, ceci peut induire en erreur. Jérôme Blanc (2006) propose une définition des pratiques monétaires, définition englobant les monnaies sociales : « [...] elles mettent en jeu des moyens de règlement reconnus par les personnes utilisatrices et qui s'articulent sur une unité de compte spécifique ». En outre, selon Good (1998, traduction libre), la monnaie peut être définie comme un médium d'échange, un dépôt de valeurs et une unité de compte. En ce sens, l'unité de compte utilisée dans les systèmes d'échange de proximité est bien un outil monétaire, mais les participants se réapproprient cet outil dans une visée sociale et ces pratiques se distinguent des pratiques institutionnalisées, car qu'elles rejettent l'accumulation, la conservation et la concentration de la richesse (Blanc, 2006). Des trois fonctions généralement reconnues de la monnaie, soit celle d'unité de compte et étalon de valeur, celle de moyen de paiement ou d'intermédiaire d'échange et celle de réserve de valeur (Primavera, 2002), c'est la dernière que les expériences d'échange de proximité remettent en cause, de même que la production d'intérêts sur le capital.

L'échange de proximité n'est donc pas du troc ; il est basé sur l'utilisation d'une monnaie – autre que la monnaie nationale – comme unité de compte et moyen de paiement (Boulianne, 2006). Cette caractéristique ne suffit toutefois pas à définir l'objet d'étude. L'autre caractéristique distinctive repose sur la mission insufflée à ces dispositifs. En effet, il existe de nombreuses monnaies privées (non émises par les autorités nationales) dont la vocation est exclusivement économique. C'est notamment le cas des cercles d'échanges commerciaux dont la banque suisse WIR, fondée en 1934, est l'exemple le plus ancien et durable. Il existe de nombreuses autres monnaies privées à vocation économique dont certaines sont basées sur des métaux précieux comme étalon de valeur (les devises telles qu'*e-gold*, basées sur l'or notamment (Muckle, 2003)) ou qui constituent des moyens de paiements sécurisés (le système Paypal acheté par eBay en 2002 en est un bon exemple (*The Economist*, 11 juin 2005)). Les systèmes d'échange de proximité se distinguent donc des autres monnaies privées par leur vocation sociale : les libellés des missions et objectifs sont diversifiés comme nous le verrons plus loin, allant de la réinsertion par la valorisation des compétences au développement de réseaux de solidarité.

Il ne faut toutefois pas oublier que la vocation sociale n'est pas exclusive aux systèmes d'échange de proximité et qu'elle n'est pas toujours garantie par eux. D'une part, l'utilisation d'une monnaie sociale dans les échanges économiques n'est pas gage de création de liens sociaux entre les individus.

D'autre part, l'utilisation de la monnaie nationale dans les échanges économiques n'est pas synonyme d'une relation d'échange anonyme, comme le démontrent les initiatives de commerce équitable, d'agriculture soutenue par la communauté et de microcrédit. La création de liens sociaux entre les individus au cours de la relation d'échange pourrait être fonction de nombreux facteurs dont il sera question plus loin. Cette caractéristique distinctive nous permet toutefois d'écarter partiellement les monnaies locales ayant pour mission la localisation et la dynamisation des échanges dans une région donnée. Nous disons partiellement, car la création de liens sociaux entre les individus d'une communauté est une conséquence de la localisation des échanges, mais non la finalité de ces dispositifs.

Le schéma 1.1, permet de circonscrire l'objet d'étude et de le positionner par rapport aux autres formes d'échange⁵. Nous tenons à préciser que l'axe horizontal, soit la nature du phénomène monétaire (de monétaire à non monétaire), ne constitue pas un continuum, contrairement à l'axe vertical qui propose une caractérisation de la relation créée dans l'échange allant de *marchande* à *réciprocitaire* avec une infinité d'intermédiaires entre ces deux extrémités. Les flèches pointillées signifient qu'un type d'échange peut être plus ou moins marchand ou plus ou moins réciprocaire selon le contexte et les caractéristiques de l'échange établies retenues. Dans la partie gauche du haut de la figure, soit les initiatives à finalité sociale utilisant la monnaie nationale, nous aurions pu ajouter la finance solidaire au commerce équitable et à l'agriculture soutenue par la communauté. Aussi, bien qu'intégrant fortement le principe de réciprocité, les expériences de type *freecycle* n'ont pas été incluses dans l'objet d'étude étant donné l'absence de comptabilisation des échanges et de l'utilisation d'un outil monétaire. Nous avons également cru bon de séparer les monnaies locales de notre objet d'étude.

⁵ Au Québec, le *marché aux puces* est un lieu où marchands se rassemblent ponctuellement pour offrir aux clients des biens d'occasion. L'Agriculture Soutenue par la Communauté renvoie à la vente de produits alimentaires par les agriculteurs biologiques aux consommateurs, via des paniers livrés le plus souvent hebdomadairement, tout au long de la période estivale. Les Réseaux d'échange réciproques de savoirs, fondés en France au début des années 1970, reposent sur une même logique que les systèmes d'échange de proximité, mais les échanges n'y sont pas comptabilisés.

1997), certaines caractéristiques seront reprises dans les expériences récentes, notamment les techniques d'*oxydation des monnaies* (fonte), le rapport à l'économie sociale, la méfiance face aux institutions publiques et la distance par rapport aux mécanismes de marché (Blanc, 2006a).

On parle donc plutôt de l'émergence d'une vague contemporaine de monnaies sociales (Blanc, 2006a). Cette vague a débuté avec la mise sur pied d'un premier système d'échange de proximité nommé Local Exchange Trading System (LETS) par Michael Linton à Comox Valley, sur l'île de Vancouver en 1982-1983 suite à la fermeture de plusieurs usines ayant intensifié le problème de chômage (Blanc, 2006a). Selon Boulianne (citée dans Richard, 2006) : « Ces systèmes d'échanges sont nés dans un contexte de crise économique et de désindustrialisation, dans des quartiers urbains pour que des gens qui n'ont pas beaucoup de liquidité ou qui sont au chômage aient quand même accès à des biens et services ». Cette vague se distingue des expériences antérieures par sa portée et son caractère durable (Blanc, 2007).

Selon Blanc (2007), la multiplication des dispositifs dans le monde s'est accompagnée d'une forte différenciation. En se diffusant, les expériences des LETS, systèmes d'échange locaux (SEL) et banques de temps, se différencient du fait de la culture d'expérimentation des participants et de l'adaptation aux conditions et besoins locaux (Blanc, 2006a). On note surtout que le concept a pris plusieurs tangentes et que chaque système d'échange de proximité se définit par lui-même. La diffusion de ces expériences s'est faite notamment grâce à l'Internet, à l'organisation de conférences et aux liens qui se sont tissés avec l'émergence du mouvement altermondialiste (Blanc, 2006a).

Le modèle s'est d'abord répandu dans les pays anglo-saxons, puis dans l'Europe occidentale dans les années 1990 et en Europe de l'Est vers les années 2000. Des expériences semblables font également surface à partir la deuxième moitié des années 1990 en Asie, en Amérique du Sud et plus modestement en Afrique (Blanc, 2006a). Il est possible de faire une première grande distinction entre les expériences de l'hémisphère nord et celles de l'hémisphère sud (Seyfang et Pearson, 2000). Au nord, l'échange de proximité (les auteurs utilisent ici le terme *community currency*) serait une réponse communautaire à la globalisation de l'économie et à l'accroissement des inégalités qu'elle entraîne (Pacione, 1997, dans Seyfang et Pearson, 2000). Au sud, il émergerait en réaction à la hausse du taux de chômage et du déclin de l'implication de l'État dans l'offre de services sociaux, notamment aux pauvres, en réponse aux politiques néolibérales poussées par les institutions financières internationales (Primavera, 2000).

Dans la plupart des pays où les systèmes d'échange de proximité sont développés par des militants associatifs, la croissance du nombre de groupes est extrêmement rapide pendant les premiers deux à

quatre ans, puis le développement ralentit et le mouvement peut même s’effriter (Blanc, 2006a). On assiste à ce phénomène en Europe depuis la fin des années 1990. Contrairement aux pays occidentaux, dans les pays de l’hémisphère sud (sauf en Argentine, au Japon et en Corée du Sud), les mises sur pied de dispositifs de monnaies sociales sont surtout des initiatives d’organisations non gouvernementales (ONG), par opposition à l’origine endogène des expériences dans les pays occidentaux (Blanc, 2006a).

Le cas de l’Argentine a contribué à faire connaître l’objet d’étude. Au plus fort de la crise économique qui y a sévi en 2001-2002, les réseaux de troc (*redes de trueque*) ont rassemblé jusqu’à cinq millions de personnes, soit plus de dix pour cent de la population (Montillet, 2006). Alors que l’expérience a débuté par un dispositif semblable au modèle LETS, les organisateurs ont rapidement abandonné la comptabilisation centrale des échanges et ont opté pour une monnaie manuelle étant donné l’ampleur du phénomène. Il s’agit là d’un exemple d’appropriation locale du concept de l’échange de proximité.

1.1.3 L’état actuel du mouvement

Le début de la vague contemporaine de monnaies sociales est récent – à peine de 25 ans depuis la mise du pied du premier LETS dans les années 1980 en Colombie-Britannique, et le mouvement a pris une ampleur différente selon les régions du globe. En raison de la vitesse de diffusion des différents modèles, de la proportion d’organisations informelles, de l’absence d’une définition unique et de l’utilisation de nombreuses appellations différentes, il est difficile d’évaluer de façon précise l’ampleur du phénomène. Toutefois, d’après Blanc (2007), il s’agirait d’une « dynamique d’expansion inédite sur le plan historique ». Selon certaines sources, le nombre de ces dispositifs oscillerait entre 3 000 (Blanc, 2006) et 7 000 (Turmel, 2003, cité dans Boulianne, 2005) à travers le monde, mais ce nombre pourrait être beaucoup plus élevé. Ces dispositifs seraient présents dans une quarantaine de pays, principalement en Occident, en Amérique Latine et au Japon, regroupant entre un demi et un million d’adhérents (Blanc, 2006).

Tous les dispositifs dérivent du modèle initial LETS (Seyfang et Pearson, 2000), répandu dans les pays anglo-saxons. Parmi les modèles dérivés et les appellations les plus utilisées, notons les SEL (système d’échange local) et les JEU (jardin d’échange universel) en France et au Québec, le *trueque* en Argentine, les Green Dollar Exchanges en Océanie (Seyfang et Pearson, 2000), les banques de temps dans plusieurs pays (Time Dollar aux États-Unis, Time Bank en Grande-Bretagne, *banco de tiempo* en Italie).

En Argentine, le *trueque* a pris une grande importance dans l'économie du pays pendant quelques années. De la crise économique qui a débuté en 1998 a résulté la mise sur pied de près de cinq mille *nuedos de trueque*. Le *credito*, la monnaie utilisée dans ces réseaux, est devenu une réelle monnaie parallèle au *peso* dont la circulation a été fortement limitée à l'occasion de la fermeture des banques et du gel des comptes de leurs clients. En 2001, la valeur estimée des échanges aurait atteint l'équivalent de près d'un milliard de dollars. L'échange de biens et de services via cette monnaie représentait alors trente pour cent de l'économie du pays (Castonguay, 2002), le tout réalisé avec la bénédiction de l'État qui a compris que cela risquait de lui éviter une guerre civile (Muckle, 2003). Le développement des *nuedos de trueque* avait avant tout pour objectif la lutte contre la pauvreté. Au départ, on y trouvait surtout des biens de consommation, puis des services professionnels se sont ajoutés à l'offre. Un élément central de l'expérience Argentine était la tenue hebdomadaire de grandes foires d'échanges dans plusieurs villes. Les adhérents appartenaient surtout à la classe moyenne appauvrie par le contexte économique défavorable. C'est, entre autres facteurs, l'arrivée massive d'individus très pauvres à la recherche de moyens de survie, au plus fort de la crise en 2001-2002, qui a déséquilibré et entraîné la chute des réseaux (Blanc, 2006). Ce phénomène a été aggravé par une forte surémission de *creditos* ayant causé un déséquilibre entre l'offre et la demande et une importante circulation de monnaie falsifiée (Benoist, 2004 ; Primavera, 2002). Cette économie parallèle a connu un essoufflement suite à la résorption progressive de la crise économique. Malgré l'effondrement des principaux réseaux de troc suite à cette évolution du contexte, l'Argentine demeure le pays où l'on dénombre le plus d'adhérents (Blanc, 2007), avec environ cent mille membres en 2006 (Blanc, 2006).

Au États-Unis, une des premières expériences significatives (et la plus recensée dans les écrits) est le lancement la monnaie Ithaca Hour en 1991 dans l'État de New York. La monnaie, libellée en heures ou en fraction d'heure, circule sur tout le territoire, utilisée conjointement avec la monnaie nationale, autant entre les individus qu'entre les commerces et les institutions. Les participants ont même accès à leur compte auprès d'une coopérative de crédit, l'Alternative Credit Union, et à un programme d'assurance santé (Witt et al, 2004). L'initiative d'Ithaca a été reprise dans plusieurs dizaines de villes au fil des ans. En raison de l'importance accordée aux valeurs communautaires dans ce projet, nous retenons ce type d'organisation dans notre objet d'étude, bien qu'il soit souvent identifié comme une monnaie locale.

Le modèle Time Dollar, initialement développé afin de faciliter l'accès à des services et activités aux personnes âgées, vise surtout à stimuler l'entraide au sein d'une communauté, lui aussi par la mise en circulation d'une monnaie de type *hours*. Il s'apparente au modèle Time Bank répandu au Royaume-Uni. Les échanges qui pourraient être soumis à des taxes de vente ou à des impôts y sont

exclus afin que le réseau conserve son statut d'organisation de bienfaisance (Witt et al, 2004). Ce modèle s'apparente plus au mouvement communautaire et au principe de don et est basé sur des valeurs de coopération et de réciprocité. Notons qu'aux États-Unis, les systèmes LETS, qualifiés de réseaux de troc, ne bénéficient pas de la même exemption fiscale que les systèmes Time Dollar et les échanges qui y sont réalisés sont soumis aux taxes et impôts. Il y avait, en 2000, environ 2 000 banques de temps aux États-Unis, utilisant majoritairement l'appellation Time Dollar (Seyfang et Pearson, 2000). En 2003, on dénombrait environ 450 *Time Banks* actives en Grande-Bretagne (Muckle, 2003), où le gouvernement, qui a initialement soutenu des projets pilotes dans plusieurs régions, les considère comme l'initiative d'économie sociale la mieux adaptée à la lutte contre l'exclusion (Williams, 2006). On retrouve également des organisations de type LETS dans ce pays. Une statistique, qui commence toutefois à être ancienne (Williams, 1996, dans Seyfang et Pearson, 2000), fait état d'environ 350 LETS rassemblant 30 000 membres au Royaume-Uni. Le modèle des banques de temps se serait également répandu à l'Allemagne, à la Suède et au Japon (Seyfang et Pearson, 2000).

En France, au début des années 2000, on comptait près de 30 000 membres dans environ 270 systèmes d'échange locaux (SEL), un modèle largement répandu dans ce pays et se développant principalement en milieu urbain (Lenzi, 2006). Les SEL y sont majoritairement liés à l'association Sel'idaire qui contribue à la structuration du mouvement et développe des outils afin de d'aider les membres (publications, listes d'organisations, guides de démarrage, etc.). Le modèle Jardin d'échange universel (JEU) développé en France a migré dans plusieurs pays d'expression francophone, notamment au Québec. En France, JEU et SEL dialoguent via l'association Transversel.

En Italie et en Allemagne (principalement des dispositifs de monnaie locale), il y avait, vers 2005, entre 300 et 400 organisations (Boulianne, 2005). En Australie, des gouvernements subventionnent la création de LETS (Muckle, 2003) et on y trouve le plus gros dispositif rassemblant plus de 2 000 personnes (Bernier-Genest, 2000). Au Japon, où l'apparition des monnaies sociales est plus récente que dans les pays occidentaux, le ministère du Commerce gère également des expériences à grande échelle utilisant une technologie de carte à puce (Muckle, 2003). On retrouve dans ce pays des expériences très diversifiées visant principalement le resserrement des liens communautaires.

Dans certains pays possédant plusieurs langues officielles, on retrouve la cohabitation de plusieurs modèles. C'est notamment le cas de la Belgique où les LETS se sont développés dans la région flamande alors que les SEL se retrouvent en Wallonie. C'est également le cas au Canada avec des LETS et des Time Dollar dans les provinces anglophones et des SEL et JEU au Québec. La ville de Montréal accueille même tous ces modèles. Boulianne (2005) recensait en 2005, au Québec, 18

systèmes d'échange de proximité mis sur pied à partir de la deuxième moitié des années 1990. Comme nous le verrons plus loin, notre recension du mouvement québécois nous a permis d'identifier près de 70 systèmes d'échange de proximité, dont plus d'une trentaine sont toujours en activité. Dans les pays du nord de l'Europe (Norvège, Finlande, Danemark), l'échange de proximité se développe également, mais à un rythme plus semblable à celui du Québec (Boulianne, 2005).

Certains auteurs avancent l'idée que dans les pays du sud, l'utilisation de la monnaie nationale ne constitue pas un frein au développement de réseaux de solidarité, ce qui expliquerait la diffusion plus lente du concept. Le faible développement des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) et la faiblesse de la société civile et de la démocratie y nuirait également au développement de systèmes d'échange de proximité (Blanc, 2006).

Dans plusieurs pays, notamment en France et au Brésil, des monnaies ont été émises par des institutions (notamment en partenariat avec des banques et des autorités locales), faisant suite à une réflexion théorique et à l'évaluation des besoins de la communauté. Ces expériences se distinguent des circuits monétaires mis sur pied par des citoyens, notamment en raison de leur formalité.

Les publications se consacrant à l'échange de proximité et aux monnaies sociales proviennent surtout des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Argentine, de la France, de l'Italie et de l'Allemagne.

1.1.4 La structuration du mouvement

À travers le monde, de plus en plus de structures chapeautant le mouvement émergent. Cette structuration passe par le développement d'outils communs de vulgarisation, de diffusion, de développement (guides de démarrage), de gestion des échanges et de communication entre les organisations. La volonté de regrouper toute l'information disponible sur le sujet, ou à tous le moins de proposer la liste de liens la plus complète possible, semble également présente. Certains de ces réseaux impliquent des chercheurs alors que d'autres sont à l'initiative de membres de types spécifiques de systèmes d'échange de proximité.

Nous avons vu plus tôt que les SEL et les JEU, principalement en France, s'organisent à travers un réseau dont l'association Sel'idaire est le point central. Sel'idaire a pour but de faire connaître les SEL, de stimuler et faciliter leur mise sur pied, favoriser le développement de solidarités et la circulation de l'information entre les SEL et avec les acteurs externes. Sel'idaire est également à l'origine de projets fédérateurs s'adressant à l'ensemble des membres des SEL français (voire même à l'étranger). Les SEL sont invités à adopter une charte commune proposée par l'association, qui définit notamment les modalités d'échanges entre les membres de SEL différents. À travers cette association, un bulletin

d'information est publié, de même qu'une lettre d'information électronique. La filière française a également mené au développement du portail Transversel (lui aussi constitué en association, depuis 2004) dont le collectif du même nom a récemment mis sur pied le Forum des SEL de France et d'ailleurs : un espace web de discussion pour les membres de tous les SEL. On retrouve une carte des SEL à la fois sur le site de Sel'idaire et sur le site de Transversel, mais elles ne contiennent pas exactement les mêmes données, la mise à jour ne semblant pas être syndiquée. Les deux sites donnent l'accès à de nombreux documents : articles, textes d'opinion, modes d'emploi pour le développement d'un SEL, documents à utiliser dans la gestion quotidienne des organisations (modèles d'affiches, de carnets de comptabilisation, etc.). Le collectif Sel Terre propose lui aussi une bibliothèque de références, une liste de vidéos et divers guides en plus d'un catalogue d'offres et de demandes valable dans le monde. Le site de Sel Terre (parfois aussi appelé LETS Planet) remplace actuellement l'ancien site des JEU. On retrouve donc sur ces quelques sites une grande quantité d'information où il peut être difficile de se retrouver.

Au Royaume-Uni, c'est le modèle Time Banks qui est le plus répandu et structuré. Time Bank UK est une association caritative dite *parapluie* qui vise à mettre en relation et supporter les organisations de type Time Bank à travers le pays. On retrouve sur ce site des informations sur comment démarrer une banque de temps, des articles, des vidéos et un répertoire des organisations sur le territoire. Time Bank UK agit également à titre d'organisme de soutien et conseil, de représentation et de diffusion.

Plusieurs sites différents semblent également revendiquer la structuration du mouvement des LETS au Royaume-Uni, avec plus ou moins de succès. L'organisation la plus développée est LETSlink UK, aussi nommée la UK Local Exchange Trading and Complementary Currencies Development Agency. Il s'agit d'une organisation sans but lucratif travaillant à la représentation du mouvement auprès de l'État et des médias et à la diffusion de l'information sur le sujet par l'organisation de conférences, de sessions de formation et d'activités de réseautage.

Aux États-Unis, le site Time Banks USA propose un répertoire des organisations, une sélection de vidéos et d'articles et propose aux individus intéressés un ensemble d'outils de démarrage incluant l'accès au logiciel de gestion des échanges développé par l'organisme Community Weaver. La mission de l'organisation repose sur le réseautage des banques de temps sur le territoire et la diffusion d'un modèle jugé porteur de changement social et de justice sociale.

Quelques sites tentent de recenser l'ensemble des systèmes d'échange de proximité dans le monde, mais ces listes sont très incomplètes, notamment en raison de l'extrême diversité d'appellations et de

critères d'inclusion possiblement différents. Elles ne contiennent que très peu des organisations que nous avons recensées au Québec par exemple.

John Turmel, un militant impliqué dans le mouvement des LETS, tente de mettre sur pied un réseau nommé UNILETS, qui serait en lien avec les Nations Unies. Ce projet reste imprécis, tout comme l'intérêt et l'implication des Nations Unies. Turmel propose néanmoins un répertoire des LETS dans le monde (incluant aussi d'autres types de systèmes d'échange de proximité).

Le site LETS Linkup, développé par le militant et auteur James Taris, affiche une grande quantité d'information plus ou moins structurée sur les systèmes d'échange de proximité et propose lui aussi un répertoire mondial.

On retrouve également un répertoire partiel des systèmes d'échange de proximité sur le site de la Business Alliance for Local Living Economies, une association américaine dédiée au réseautage d'organisations militant pour le développement de l'économie locale.

Le site CCSyndicator (où CC est l'abréviation de community currencies, soit monnaies communautaires), est un site développé sous l'égide de l'économiste et militant Thomas Greco qui propose un forum de discussions sur les défis auxquels fait face le mouvement afin de développer un savoir collectif et réfère à différentes ressources liées aux monnaies communautaires sur le web.

Le Complementary Currency Ressources Center est l'un des seuls organismes participant à la structuration du mouvement qui ne soit pas associé à un modèle précis de systèmes d'échange de proximité. L'étude de la liste des individus impliqués nous révèle la participation de nombreux chercheurs dans le monde, associés à la fois aux filières de recherche francophones et anglophones, notamment Gill Seyfang, Stephen DeMeuleneare, Jérôme Blanc, Ruth Pearson et Manon Boulianne. L'information qu'on y trouve y est variée : bibliothèque virtuelle, vidéothèque, présentation d'un groupe de recherche et d'un périodique annuel sur les monnaies communautaires. On retrouve également sur ce site une cartographie des différents modèles de systèmes d'échange de proximité dans le monde (Hours, SEL, LETS, Time Bank, etc.). En collaboration avec la Fondation Strolham et une firme de consultation, le centre propose également un soutien au développement de nouveaux dispositifs de monnaie communautaire.

Nous avons assisté, dans les dernières années, à la multiplication de conférences et de colloques internationaux sur le sujet : la conférence *Local Currencies in the 21st century* organisée par la E.F Schumacher Society en juin 2004, une conférence sur la régionalisation monétaire à Weimar en Allemagne en septembre 2006 suivie d'un Sommet sur les monnaies locales et les 4^e et 5^e conférences

de la Business Alliance for Local Living Economies (BALLE) accordant une place importante aux monnaies sociales et locales.

Plusieurs centres de recherche, réseaux de chercheurs et/ou d'acteurs et fondations ont également intégré ou soutenu des projets de recherche portant sur les monnaies sociales et communautaires, notamment la New Economics Foundation et le Pôle de socio-Économie Solidaire, la Fondation Charles Léopold Mayer et la E.F. Schumaker Society (qui propose aussi un répertoire de quelques expériences en Amérique du Nord).

Un centre de recherche sur les monnaies communautaires, le Wales Institute for Community Currencies a même été mis sur pied à 2003 avec la collaboration de la University de Wales et Time Bank UK. Ce centre a pour objectifs de développer et d'expérimenter des modèles de monnaies communautaires au Pays de Galles, de faire de la recherche sur l'efficacité des différents modèles et de diffuser l'information concernant les meilleures pratiques aux instances chargées du développement des politiques publiques et du financement. Il s'agit donc d'une première organisation dédiée à faire le pont entre le milieu de la recherche et le terrain.

Il faut surtout retenir que le mouvement est en phase de structuration, avec une grande accélération du phénomène dans les cinq dernières années. La structuration s'effectue actuellement spontanément sur la base des modèles (LETS, SEL, Time Bank), sur une base géographique (mouvement français, anglais, allemand, américain, etc.) avec quelques projets rassembleurs impliquant à la fois des chercheurs et des militants : le chantier monnaies sociales du Pôle de Socio-Économie Solidaire et le Complementary Currencies Ressources Center. Ces deux réseaux permettent la collaboration de nombreux chercheurs d'expression francophone et anglophone, certains étant simultanément impliqués dans les deux.

1.1.5 La philosophie des systèmes d'échange de proximité

1.1.5.1 Les éléments de discours partagés

Bien que la diffusion de l'échange de proximité se soit accompagnée d'une importante différenciation des modèles aux plans des objectifs, des publics concernés et impliqués ou des modes d'organisation (Blanc, 2006), il est possible de dégager des écrits une philosophie générale des systèmes d'échange de proximité. C'est cette philosophie qui les distingue des autres types d'échange ayant cours dans la société. Les éléments centraux de cette spécificité, que l'on retrouve dans une plus ou moins grande proportion selon les modèles d'organisation étudiés, sont la remise en question de l'organisation sociale et économique de la société, la volonté de transformer la nature des échanges

économiques en accordant une importance particulière à la proximité afin d'échapper à l'anonymat des échanges réalisés sur le marché, une réflexion sur le rapport à la consommation, à l'argent et au travail, et le développement de réseaux de solidarité.

Les systèmes d'échange de proximité vont à l'encontre de la théorie économique classique où l'individu n'est considéré qu'en tant que consommateur qui prend des décisions de façon utilitariste, cherchant à maximiser ses avantages (Laville, 2001). Jürgen Habermas (présenté dans Laville, 2001), parle d'*agir communicationnel*, en ce sens que l'association (ici les systèmes d'échange de proximité) permet d'établir un dialogue et sert d'intermédiaire entre les espaces public et privé, et entre l'économique, le social et le politique. Le système d'échange de proximité peut être donc vu comme un lieu d'expression des citoyens sur une volonté de développer une consommation en marge du système dominant dont ils remettent en cause les valeurs et fondements (bien que comme nous le verrons plus loin, tous les participants ne conçoivent pas leur implication comme une critique concrète de l'économie de marché (Boulianne, 2006)).

Les systèmes d'échange de proximité visent à redéfinir les liens entre les individus et le système de production et d'échange de biens, de services et de savoirs. Cet objectif se résume dans une devise simple de Marcel Mauss, très répandue dans le mouvement et dans les écrits: « Le lien importe plus que le bien » (Mauss, cité dans Laville, 2001, p. 66). En s'impliquant dans de tels réseaux, en acceptant l'idée que lors d'un échange, ce qui importe est avant tout la relation créée avec la personne avec qui on interagit, les membres des systèmes d'échange de proximité viennent questionner la tendance à consommer toujours plus, au coût le plus petit possible, via des achats réalisés le plus souvent dans une situation d'anonymat. Sur le marché, le consommateur ne connaît que rarement le producteur du bien ou du service acheté. Dans les systèmes d'échange de proximité, les participants n'ont d'autre choix que d'être à la fois consommateurs et producteurs. Plassard (1997), en parlant des systèmes d'échanges locaux (SEL), ajoute que l'expérience va bien au-delà d'une « nouvelle fonctionnalité de l'échange par crédit individuel [...] » (1997, p.31). Il s'agirait avant tout d'un « mouvement vers l'autre » (*idem*). La spécificité de ces expériences réside donc dans la notion de proximité. Plusieurs auteurs abondent en ce sens. La localisation des échanges à l'intérieur d'un espace défini est une des pistes de solutions proposées par l'échange de proximité aux limites observées dans l'organisation économique actuelle. Selon Blanc (2006), cette localisation doit mener à la dynamisation et à la transformation de la nature des échanges. Selon Plassard (1997), les échanges sont réalisés tout d'abord entre des individus qui vivent sur un territoire restreint, ce qu'il nomme un bassin de vie. Blanc (2006, p.32) part du « principe de localisation et de proximité des membres, conçu comme la base d'une réciprocité et d'une solidarité bien enracinées ». Ce principe amène des

dispositifs de petite taille, où un effort est investi pour rencontrer les autres participants, évitant l'anonymat des échanges.

Boulianne (2006) affirme que ces expériences, parce qu'ancrées dans une dynamique de proximité, contribuent également à améliorer le niveau de vie à l'échelle locale. La localisation des échanges serait donc un préalable à leur dynamisation et à leur transformation. Grâce à l'échange de proximité, plus de biens, services et savoirs sont produits et consommés localement et les revenus qui en sont issus demeurent sur le territoire, évitant ainsi à une communauté de dépendre exclusivement d'importations internationales pour son approvisionnement (Seyfang et Pearson, 2000). Selon Michel Gaudreault (2004), fondateur du système d'échange de proximité québécois Banque d'échanges communautaires de services (BECS), étant donné que la monnaie est limitée à une utilisation locale, il n'y a plus fuite de capitaux. Les participants sont invités à multiplier les échanges et les contacts, renonçant ainsi à l'accumulation des devises. L'accumulation de l'argent comme une finalité plutôt qu'un moyen de faciliter les échanges entre des individus n'a pas sa place dans ces dispositifs. On retrouve également dans l'objectif de localiser les échanges, celui de contrôler les flux monétaires afin de pallier la circulation de la monnaie nationale jugée problématique (Blanc et Ferraton, 2006). La réorganisation du marché sur une base locale permettrait donc de contrôler les flux de richesse entre le territoire local et l'extérieur. La remise en question du rapport à l'argent porte également sur la légitimité de l'intérêt sur le capital, pratique absente de tous les systèmes d'échange de proximité. Alors que certaines organisations plus radicales critiquent ouvertement le système bancaire, l'usure et la spéculation financière, la plupart préfèrent valoriser l'aspect convivial de leur propre système d'endettement multilatéral. Certaines organisations ont même travaillé à mettre sur pied des systèmes de microcrédit (en monnaie nationale ou sociale), reconnaissant par le fait même la complémentarité de leur système au système dominant. Il importe surtout de retenir que dans tous les systèmes d'échange de proximité on retrouve une réflexion sur le rapport à l'argent et à la consommation.

La réinsertion des aspects sociaux dans l'échange économique passe en partie par une remise en question de la centralité du travail salarié dans la société. À la fois dans les discours des membres de systèmes d'échange de proximité et dans les écrits théoriques sur le sujet, on retrouve ce questionnement sur la valeur du temps et du travail. Les participants sont invités à questionner la valeur qu'ils accordent aux services qu'ils sont en mesure d'offrir et aux services dont ils ont besoin. Selon Michel Gaudreault, en parlant des systèmes qui utilisent le temps comme unité de compte, « La valeur du travail n'est plus calculée en termes d'argent reçu mais en termes universels du temps requis pour le donner ; la valeur subjective donnée à un travail n'est donc plus reliée à l'appréciation sociale de la profession. » (2004, p.3). Ces expériences contribuent en outre à « [...] valoriser, sur le plan

symbolique et sur le plan des pratiques, des activités auxquelles le marché capitaliste n'accorde aucune valeur. » (Boulianne, 2005, p.191), affirmant l'idée que chacun a des compétences à offrir à la société.

Ces dernières idées nous amènent au concept de solidarité. Selon Plassard (1997) les valeurs centrales dans les SEL sont la réciprocité, la confiance, la solidarité et la coopération. Les systèmes d'échange de proximité s'apparentent aux expériences de finance solidaire dans les pays du sud en ce sens qu'il s'agit de petits groupes qui créent du lien social par des outils financiers - ici un outil monétaire (Blanc, 1998). Abondant à nouveau en ce sens, Blanc affirme que les monnaies sociales induisent une « proximité relationnelle qui crée un espace public de proximité nécessaire au développement de solidarités » (Blanc, 2003, cité dans Demers et Gendron, 2006, p. 155). De telles initiatives, qui favorisent le contact avec les gens et visent l'échange de biens, de services et de savoirs dans un contexte de réciprocité, permettent de développer un réseau social solidaire qui peut faire une grande différence en période de crise économique, lorsque l'argent et les emplois se font rares.

1.1.5.2 Les axes de débat

Plusieurs aspects de l'échange de proximité ne font pas l'unanimité parmi les chercheurs et les militants. Ces éléments seront possiblement les catalyseurs de scissions progressives au sein du mouvement. Alors que quelques-uns de ces axes de débats seront approfondis lors de la définition du cadre théorique, nous en proposons ici un bref survol. Il sera question de la complémentarité au système dominant, de la relation à l'argent, de la nature des activités d'échanges réalisés et de l'ouverture à l'endroit des institutions publiques et privées. Nous présentons ici les différentes positions défendues, qui permettront d'introduire au chapitre suivant des distinctions entre les divers modèles. Nous avons noté dans la recension des écrits un certain décalage entre les positions des chercheurs et celle des militants au sujet de ces thèmes.

Un des axes de débat concerne la complémentarité au système économique dominant ou son opposition à celui-ci (système alternatif). Plassard (1997) considère les SEL comme complémentaires à l'économie de marché et pense qu'un dialogue avec celle-ci est essentiel. Laacher (2002) affirme lui aussi que le but des SEL n'est pas de développer un marché parallèle à l'économie officielle ni une économie alternative, mais que l'objectif est plutôt la solidarité locale. À la lumière des propos de Laville (2001) sur les associations, on peut proposer que les systèmes d'échange de proximité émergent en complémentarité avec l'État et le marché, répondant aux insuffisances des deux et au besoin de solidarité existant dans la société. Boulianne (2005, p.191, d'après Dohkan, 2000) qualifie ces expériences de micro-marchés parallèles qui « [...] demeurent marginaux et ne viennent, ne veulent, ni ne peuvent nécessairement ébranler l'hégémonie de l'échange marchand dans le cadre

d'une économie capitaliste [...] ». Notons que le choix des termes peut porter à confusion. Le terme parallèle renvoie à l'idée de deux trajectoires qui ne se croisent jamais. Certains auteurs et surtout de nombreux militants voient ce projet plutôt comme une alternative globale à l'économie capitaliste, susceptible de transformer de façon radicale la société (Blanc, 2006). La critique du système dominant est partout présente dans les discours, mais cette critique se traduit rarement en une position ferme de remplacer le système économique et monétaire actuel. Il est plutôt question de contre-poids : « Decentralized regional currencies are an important counterforce working to redistribute wealth more broadly while supporting unique regional identities, cultures and communities. » (Witt, Lindstrom et Stonington, 2004, p. 4)

Un autre axe de débat, introduit dans les paragraphes précédents, concerne l'utilisation du vocabulaire lié à l'argent et aux pratiques monétaires. Les systèmes d'échange de proximité sont-ils des phénomènes monétaires ou relèvent-ils du troc ? Nous avons vu que d'un point de vue théorique, l'échange de proximité est bien une pratique monétaire et que l'outil mis en place correspond à la définition de monnaie. C'est surtout sur le terrain, notamment dans la documentation promotionnelle des organisations, que l'on retrouve des maximes telles que « échanger sans argent » et l'utilisation du terme troc. Certains groupes semblent même refuser d'accepter les appellations contenant le terme monnaie, trop liées au système qu'ils critiquent ouvertement.

Un dernier axe de débat porte sur la caractérisation des activités d'échanges au sein des systèmes d'échange de proximité. Dans ceux où le temps est reconnu comme unité de compte, on accepte généralement l'idée que, comme tout travail mérite une reconnaissance, le bénévolat n'a pas de raison d'être (Boulianne, 2005). Ces échanges doivent-ils être considérés comme un travail, du bénévolat, du don, de l'entraide entre voisins ou autre ? Ce débat a une implication importante sur les relations avec les institutions publiques. Les autorités sont généralement tolérantes face à ces expériences qui demeurent la plupart du temps marginales. Bien qu'il s'agisse d'émission monétaire, la taille des dispositifs est généralement très réduite et il n'y a pas d'activité bancaire (financement, investissement, etc.). Dans certains pays, il y a même des lois qui ont été adaptées afin d'encadrer cet essor et préciser les règles relatives au paiement des taxes et impôts par les membres (Blanc, 2006). Toutefois, en France, des membres d'un SEL ont dû faire face à une accusation de travail au noir. Ils ont finalement obtenu gain de cause en appel, les échanges ayant été associés à de l'entraide entre individus et étant réalisées sans le lien de subordination employé-employeur que l'on retrouve dans un contrat de travail (Gaillard et Polidor, 2006). Ce cas fera jurisprudence, mais toutes les questions fiscales sont loin d'être réglées. Alors que dans plusieurs pays, étant donné la marginalité du phénomène, les autorités ferment les yeux, il est difficile de dégager une tendance générale dans les autres. Nous avons vu plus tôt

qu'aux États-Unis, le système Time Dollar bénéficie d'une exemption de taxe grâce à son statut d'organisme de bienfaisance. Les autorités considèrent les échanges qui s'y déroulent comme faisant partie d'une économie de don (*gift economy*) excluant les échanges commerciaux (Witt et al., 2004). Dans les LETS, considérés comme des systèmes de troc, les participants seraient toutefois tenus de déclarer leurs revenus.

Enfin, on retrouve au sein des différents modèles des positions très différentes par rapport aux relations avec l'État et le marché (Boulianne, 2005). Les organisations se définissant comme une alternative au système économique actuel évitent habituellement tout contact avec les institutions publiques (elles sont d'ailleurs rarement légalement incorporées) et n'aspirent en aucun cas à développer des ententes avec les entreprises privées. C'est le cas notamment des systèmes de type JEU. Alors que certaines organisations recherchent activement du financement public pour assurer la rémunération d'un gestionnaire, d'autres préfèrent rémunérer les membres impliqués dans la gestion avec leur monnaie sociale. Si certains systèmes d'échange de proximité souhaitent intégrer des organismes à but non lucratif, coopératives et entreprises à leur sociétariat, d'autres préfèrent limiter l'inscription à des particuliers. Le système Ithaca Hours permet même à ses membres d'avoir accès à leur compte via une institution bancaire. Des organisations multiplient les contacts avec les instances gouvernementales afin de faire évoluer la législation en vigueur et promouvoir leur modèle. Chaque modèle a sa propre position (qui ne fait pas toujours l'unanimité au sein même d'une organisation) en ce qui concerne l'ouverture aux acteurs de l'environnement, ce qui ne facilite pas la structuration du mouvement. Nous reviendrons sur ces choix stratégiques.

1.2 Quelle appartenance à l'économie sociale?

Malgré les récents travaux de synthèse (D'amours, 2006) et portant sur la qualification des organisations d'économie sociale (Bouchard, Ferraton et Michaud, 2006), aucune définition de l'économie sociale n'émerge comme unanime dans le milieu. Au-delà des débats sur la définition et les critères d'inclusion, nous avons tenté d'établir un rapprochement entre les systèmes d'échange de proximité et les organisations d'économie sociale en nous basant sur les points communs des ces dernières – notamment l'importance de la mission à la fois sociale et économique, le double statut d'association et d'entreprise et les tensions auxquelles elles sont soumises. Ces éléments apportent un éclairage intéressant dans l'étude des systèmes d'échange de proximité. Ce rapprochement nous a permis d'explorer les notions d'innovation et de changement social en situant l'échange de proximité comme faisant partie d'un mouvement plus large de remise en question du modèle économique néolibéral. Nous nous intéresserons également brièvement au contexte institutionnel actuel dans lequel

évoluent les organisations d'économie sociale au Québec afin d'amorcer un portrait de l'environnement influençant les systèmes d'échange de proximité québécois. Nous insisterons également sur les défis propres à la gestion des organisations d'économie sociale afin d'identifier des facteurs généraux qui influenceront la pérennité et le développement des systèmes d'échange de proximité.

1.2.1 Le survol des définitions et quelques considérations historiques

L'économie sociale est un terme apparu au dix-neuvième siècle qui qualifie aujourd'hui une famille d'organisations – les coopératives, les associations et les mutuelles – et les règles, valeurs et principes qui les régissent (D'Amours, 2006). Elle serait née en réaction au capitalisme et émergerait souvent dans les périodes de crises en réponse aux insuffisances de l'État et du marché (D'Amours, 2006), lorsqu'il y a incompatibilité entre la dynamique de développement économique et les formes institutionnelles et sociales en place (Bouchard, 2006).

L'économie sociale a subi des mutations au fil des décennies, mais Lévesque (dans D'Amours, 2006) affirme que la dernière vague a pris forme lorsque les mouvements syndical et communautaire sont entrés dans le champ socioéconomique à partir des années 1980. Selon Côté (1993), l'évolution récente de l'environnement a créé « de nouveaux besoins qui nécessitent des solutions passant par la solidarité sociale » (p. 4). La création d'une coopérative résulterait selon lui de l'émergence d'un mouvement social qui naîtrait suite à l'apparition et la généralisation d'un malaise social et au développement d'une forme de solidarité au sein d'un groupe qui tente de remédier au problème. L'économie sociale évolue et poursuit sa mutation au fil des décennies :

« Le mouvement coopératif a une longue expérience des compromis négociés avec le marché, alors que le mouvement associatif, dont la composante développement économique communautaire a porté le projet de la nouvelle économie sociale, a une forte expérience du compromis négocié avec l'État. Or, leur interface s'élargit : des coopératives de solidarité entrent dans le champ réciprocaire et des associations sans but lucratif entre dans le secteur marchand. » (Malo, 2001a, p.94)

Selon plusieurs auteurs dont Vaillancourt, Mendell, Lévesque et Laville (dans D'Amours, 2006), l'économie sociale prend son sens à travers son enracinement dans un modèle de développement, mais elle n'en est pas un en soi. Sa présence a des significations différentes selon le modèle dans lequel elle se déploie (modèle néolibéral, modèle fordiste, modèle solidaire, etc.) (D'Amours, 2006).

Avant d'aller plus loin, nous proposons un bref survol des définitions de l'économie sociale qui ne se veut toutefois pas exhaustif. Le fait que l'économie sociale soit vaste et qu'elle s'adapte au contexte

dans lequel elle se déploie rend difficile l'émergence d'une définition universellement reconnue (D'Amours, 2006). De même, cette absence de définition unanime rend ardue la délimitation du champ d'études (Bouchard, 2006). Au-delà des diverses appellations utilisées dans le monde (tiers secteur, secteur associatif, économie solidaire, action communautaire, etc.), partout on retrouve une même volonté de « prise en charge et de participation collective au développement » (D'Amours, 2006, p.114). La définition de l'économie sociale, retracée par D'Amours (2006, p.20), fonde l'appartenance à l'économie sociale sur des :

« [...] statuts juridiques de coopérative, de mutuelle ou d'association (Desroche, 1983), ainsi que par des valeurs de services aux membres ou à la collectivité, d'autonomie de gestion, de fonctionnement démocratique (Defourny, 1991), par des règles liant une activité économique et une association de personnes (Vienney, 1986) et par l'hybridation des divers principes économiques que sont le marché, la redistribution et la réciprocité (Laville, 1994) ».

Cette définition englobe l'économie solidaire (expression utilisée en France notamment), le développement économique communautaire (vocabulaire répandu au Canada anglais) et une partie du tiers secteur, soit les organisations à but non lucratif qui ont une activité économique, marchande ou non.

Bien qu'il existe plusieurs autres définitions de l'économie sociale, notamment de Defourny, Lévesque et Desforges, nous nous concentrerons les théories de Laville sur l'économie solidaire et de Gendron sur les nouveaux mouvements sociaux économiques qui nous apparaissent d'intérêt dans le cadre de l'étude des systèmes d'échange de proximité. Selon Laville, (D'amours, 2006, p.17, d'après Laville, 1995), l'économie solidaire est un « ensemble d'initiatives qui prennent leur source dans le lien social, se maintiennent par une activité économique et donnent un accès à l'espace public. » L'espace public offre une « possibilité de se faire entendre publiquement et d'agir en vue d'un changement institutionnel. » (*Idem*, p.34). L'économie solidaire permet la production de « solidarités de proximité, volontaires et choisies » (*Idem*, p.35).

Selon la définition de Sztompka (1993, cité dans Demers et Gendron, 2006, p.155), les mouvements sociaux sont des « collectivités organisées agissant ensemble de manière non institutionnelle dans le but de produire du changement dans leur société. La particularité des nouveaux mouvements sociaux économiques, quant à eux, c'est qu'ils visent à instrumentaliser l'économie à des fins sociales (Demers et Gendron, 2006). Nous considérons important de ne pas se cantonner à l'une ou l'autre des définitions proposées, car toutes peuvent apporter éclairage pertinent pour l'objet d'étude.

1.2.2 L'échange de proximité, au confluent des principes marchand et réciproitaire

Les activités économiques ne relèvent pas seulement du marché. L'économie publique n'est pas seulement l'affaire de l'État et l'économie sociale, celle de la société civile (D'Amours, 2006). L'économie est dite plurielle en ce sens qu'elle peut relever à la fois des principes marchand, redistributif et réciproitaire (D'Amours, 2006).

Polyani (1983, cité dans Laville, 2000) distingue quatre principes de comportement économique. Alors que les principes de l'administration publique et de la redistribution s'appliquent peu à l'échange de proximité, ceux de la réciprocité et du marché apportent un éclairage intéressant. Selon l'auteur, la réciprocité est une « relation établie entre plusieurs personnes par une suite durable de dons » (Laville, 2000, p. 14). Le point commun aux dons réalisés est de ne pas constituer des échanges dépersonnalisés. Il s'agit là d'un objectif central des systèmes d'échange de proximité. Toutefois, selon ce principe, pour qu'il y ait réellement réciprocité, il devrait y avoir absence de comptabilisation des dons, ce qui n'est pas le cas dans les organisations étudiées. Boulianne (2006) à l'exemple de Sahlins (1976) parle alors de *balanced reciprocity* plutôt que le don. Nous considérerons donc également le quatrième principe de comportement économique qu'est le marché. Il est défini comme « un lieu de rencontre entre offre et demande de biens ou services aux fins d'échange » (Laville, 2000, p. 15). L'échange repose ici sur l'équilibre entre l'offre et la demande et l'ajustement se fait par une valeur (le prix notamment), exprimée dans un équivalent général (le dollar par exemple). Les systèmes d'échange de proximité sont bel et bien des lieux d'échanges et l'ajustement de la valeur des services offerts et demandés repose sur un équivalent général (une monnaie interne), bien que cet équivalent prenne souvent appui sur une valeur autre que le prix, dans bien des cas le temps (minutes, heures). Les systèmes d'échange de proximité se situeraient donc à la croisée des principes de marché et de réciprocité.

Les propos de Laville sur l'économie solidaire montrent bien cette hybridation entre les principes économiques, les types d'économie et les ressources. Nous avons déjà précisé que Laville (2000) considère l'économie solidaire comme émergeant en complémentarité avec l'État et le marché. Elle serait, selon lui une « tentative d'articulation entre économies marchande, non marchande et non monétaire dans une conjoncture qui s'y prête, étant donné le rôle conféré aux services par la tertiarisation des activités économiques. » (Laville, 2000, p.87) L'économie solidaire s'insère en effet dans un mouvement de tertiarisation de l'économie et vise le recours à trois types de ressources : marchandes (principe de marché), non marchande (principe de redistribution) et non monétaire (principe de réciprocité) (Laville, 2000). L'économie monétaire regroupe l'économie marchande

(marché) et l'économie non marchande (État). L'économie solidaire relève du principe de réciprocité, car la participation des individus ne peut y être considérée séparément du lien social qui a motivé leur activité. Cette idée que le lien créé lors de l'échange importe plus que l'échange lui-même est très répandue dans les systèmes d'échange de proximité. Elle s'inscrit en faux par rapport à celle qui veut que dans l'économie marchande, « la rationalité du comportement se déduit essentiellement de considérations de rentabilité et de calcul d'utilité » (Lutz, cité dans Laville, 2000, p.21). Les membres des systèmes d'échange de proximité tentent de leur côté d'aller au-delà du simple calcul utilitaire en accordant une importance moindre à la relation qualité-prix, valorisant plutôt le lien créé dans l'échange.

Une des particularités de l'économie solidaire est la « construction conjointe de l'offre et de la demande » dans des espaces publics de proximité (Laville, 2000). En diffusant le principe que le temps de l'un équivaut au temps de l'autre, dans certains systèmes d'échange de proximité, ou en organisant des rencontres ou des foires pour faire connaître aux autres leurs offres et demandes et discuter des modalités d'échange, les membres des systèmes d'échange de proximité construisent conjointement les caractéristiques de l'échange. D'autre part, l'inscription dans la sphère publique et le débordement du domaine du privé distingue l'économie solidaire de l'économie traditionnelle et domestique (Laville, 2000).

On dégage donc l'idée que l'échange de proximité se trouve au confluent des principes de marché et de réciprocité, intégrant à la fois des ressources monétaires marchandes et non monétaires. La particularité des systèmes d'échange de proximité est de subordonner le marché et la redistribution à la réciprocité. Nous ferons dorénavant référence à cette particularité en faisant parler du caractère hybride de l'échange de proximité.

1.2.3 Le potentiel d'innovation sociale

« [...] l'économie sociale est un véritable laboratoire d'expérimentation d'une société en mutation » (Bouchard, 2006, p.3)

Selon Lévesque (2003a, dans D'Amours, 2006), l'économie sociale est une réponse innovante aux nécessités observées et aux aspirations portées par les acteurs sociaux, car elle repose sur de nouveaux agencements. L'innovation sociale en économie sociale permettrait d'améliorer ou de résoudre un problème social, de reformuler et recadrer dans une perspective globale, réfutant la dichotomie entre le social et l'économique (Bouchard, 2006). La capacité innovatrice de l'économie sociale réside justement dans sa propension à repenser les institutions (*idem*). Elle s'inscrit dans des modes de régulation émergents, impliquant notamment des acteurs qui travaillent à la co-production de l'offre et

de la demande entre producteurs et usagers et à la co-construction des politiques publiques (*idem*). L'économie sociale offre également de nouveaux débouchés aux acteurs exclus du système dominant.

Selon la nouvelle politique scientifique du ministère canadien de la Recherche, de la Science et de la Technologie (2000), l'innovation sociale est « toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore tout nouveau produit qui vise l'amélioration ou la solution d'un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés. ». Dans le même ordre d'idée, selon D'Amours (2006), pour que des initiatives soient reconnues comme des innovations sociales, il faut une validation par le marché, l'État ou la société civile, ce qui contribue à l'institutionnalisation. L'institutionnalisation serait donc un préalable à la reconnaissance de l'innovation. Toutefois, selon Bouchard (2006), lorsque l'économie sociale mène à des innovations sociales, celles-ci peuvent être reprises par des agents économiques ou des administrations publiques sans pour autant conduire à des changements en profondeur et durables. Cette question sera abordée plus loin dans le document. Aussi, bien que l'échange de proximité ait déjà démontré son potentiel d'innovation, des revirements de situation comme celui vécu en Argentine avec la résorption de la crise économique démontrent qu'il est ardu d'entraîner des changements en profondeur et durables dans la mentalité des citoyens, malgré les effets dévastateurs des crises monétaires.

On retrouve chez les auteurs s'intéressant à l'échange de proximité des propos au sujet de l'innovation sociale. Abondant dans le sens du caractère hybride des systèmes d'échange de proximité, mais en parlant spécifiquement des SEL, Plassard (1997) affirme que chaque groupe local est considéré comme un laboratoire d'expérimentation. L'échange de proximité ne trouve actuellement sa place dans aucune définition théorique comme nous l'avons vu dans la section précédente et aucune catégorie institutionnelle ne parvient à l'encadrer complètement comme en témoigne les tâtonnements au sujet de la question juridique dans plusieurs pays. D'autre part, l'innovation a lieu continuellement au sein même du mouvement, avec un continuel ajustement et une constante reformulation des modes d'organisations et de gouvernance (Blanc, 2006). Nous reviendrons plus loin sur le potentiel de transformation sociale de ces expériences.

1.2.4 Le mouvement québécois d'économie sociale

L'institutionnalisation progressive de l'économie sociale au Québec est le résultat de luttes et de compromis entre les mouvements sociaux et l'État (Vaillancourt et Favreau, 2000, dans D'Amours, 2006) et elle passe par la définition du mouvement social, le développement de politiques de soutien et de programmes de financement.

Au Québec, depuis le Sommet de l'emploi de 1996, l'économie sociale est officiellement reconnue par le gouvernement. Celles-ci tendent à l'autofinancement, ont un potentiel de création d'emploi, présentent un caractère démocratique, une finalité sociale et ont une autonomie de gestion par rapport à l'État (D'amours, 2006). La portion des organisations non-marchandes – qui ne vendent pas de biens et de services ou qui produisent des services non marchands – est définie comme de l'action communautaire autonome et est reconnue par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales. L'action communautaire autonome est définie par D'Amours (p.103, 2006) comme ayant une « mission globale en matière d'éducation populaire et de transformation sociale, de soutien à la vie démocratique, de développement d'une vision globale des problématiques, d'exercice de la citoyenneté et d'enracinement dans la communauté. » Ces organisations sont constituées à l'initiative des gens de la communauté.

L'expertise québécoise en matière de concertation et de coproduction de politiques publiques est reconnue internationalement (D'Amours, 2006). Il serait intéressant de surveiller, dans les prochaines années, la réaction des institutions publiques québécoises à la diffusion rapide de l'échange de proximité sur leur territoire.

1.2.5 Les rapprochements théoriques entre l'échange de proximité et l'économie sociale

À la lumière de ces définitions, nous constatons qu'il est difficile de catégoriser les systèmes d'échange de proximité dans l'une ou l'autre de ces appellations (économie sociale, économie solidaire, action communautaire, etc.). Le caractère hybride de l'expérience rend la compréhension du phénomène difficile pour les institutions qui ne peuvent l'étiqueter dans l'une ou l'autre des catégories reconnues (Plassard, 1997). Même si, selon Lévesque (dans D'Amours, 2006), les pratiques informelles ne font pas partie de l'économie sociale (plusieurs systèmes d'échange de proximité ne sont pas légalement incorporés), on retient toutefois de nombreux traits communs à la fois avec l'économie sociale et l'économie solidaire, en ce qui a trait au contexte d'émergence, aux éléments de mission et au caractère hybride de l'expérience.

Blanc (2006) affirme que les dispositifs de monnaie sociale se raccrochent à la dynamique de l'économie sociale et solidaire par leurs fondements historiques (notamment les doctrines socialistes des dix-neuvième et vingtième siècles et les théories d'Owen et de Gesell), dans la mobilisation des statuts (association, coopérative et parfois coopérative bancaire comme dans le cas de Fortaleza au Brésil) et dans les principes fondateurs actuels. Les principes de gouvernance interne, comme l'accent mis sur la participation des membres dans la démocratie interne et la recherche de moyens inédits de gouvernance les rapprochent également de ce type d'économie (Blanc, 2006).

Les systèmes d'échange de proximité correspondent aussi à la description de l'association telle que faite par Laville (2001) : ils répondent à la fois à une carence de l'État (dans la redistribution) et du marché (précarisation du travail, fluctuations du pouvoir d'achat des travailleurs, chômage, circulation inégale de la monnaie) et à un besoin de solidarité et de lien social. La confiance est en effet un élément dominant de l'association comme du système d'échange de proximité.

Laville (1995), cité dans Blanc, Ferraton et Malandrin (2003), rappelle deux principes essentiels de l'économie sociale et solidaire que les auteurs attribuent à l'échange de proximité (en parlant du modèle LETS). Tout l'abord l'objectif de réactualisation de la réciprocité dans l'organisation économique, laquelle est jugée déficitaire à cause de la nature de la redistribution des pouvoirs publics (sphère publique non marchande) et de celle de l'échange dans le privé (sphère privée marchande). Ensuite, la finalité politique des systèmes d'échange de proximité mène à la création d'espaces publics autour d'objectifs communs de sociabilité, base pour la construction d'une nouvelle identité citoyenne. Les auteurs rappellent que l'économie sociale et solidaire doit lier économie et solidarité pour répondre aux insuffisances des systèmes économique, politique et social traditionnels. Dans l'échange de proximité, les échanges se situent simultanément sur les registres politique, social et économique (Blanc, 1998).

Vienney (Desforges et Vienney, 1980, p.251) définit l'association coopérative comme une « combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et de sociétariat ». Ce parallèle peut également s'appliquer aux systèmes d'échange de proximité, lesquels sont généralement constitués en association (ou constituent néanmoins un regroupement de personnes, à défaut d'être formel) et dont l'activité économique les apparente à des entreprises pourvoyeuses de services, ou offrant une structure facilitant l'échange de biens et services.

Enfin, selon Gendron et Demers (2006), c'est l'aspect politique de redéfinition de la société et la quête de transformation sociale qui placent les monnaies sociales dans le champ des nouveaux mouvements sociaux économiques.

De plus en plus de chercheurs s'intéressent à l'échange de proximité comme en fait foi la multiplication des publications théoriques sur le sujet depuis le début de la décennie. Presque chaque fois, le rapprochement est fait avec l'économie sociale, idée que nous retenons pour l'établissement de la problématique.

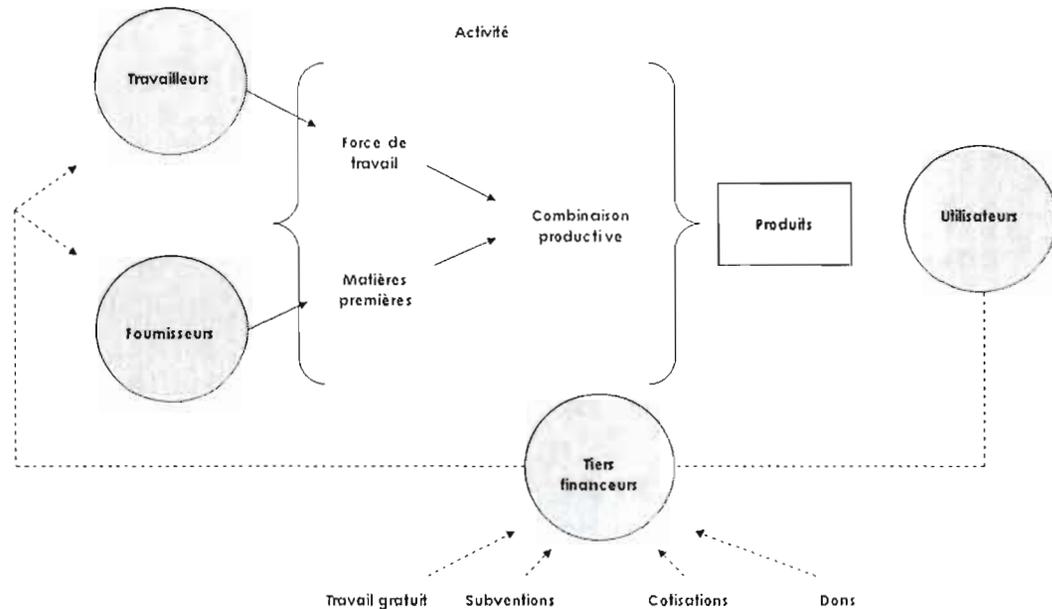
1.2.6 Les défis de la gestion des organisations d'économie sociale

Nous avons vu quelques spécificités propres aux organisations d'économie sociale, notamment la mission sociale et économique et l'hybridation des ressources. Ces particularités influencent la gestion de ces organisations. D'après Côté (1993), le mode de propriété des organisations est une variable de contingence qui influe sur les pratiques de gestion. Les particularités des organisations d'économie sociale en ce qui a trait au leadership, à la gouvernance, à la mission et à l'évaluation de la performance les situent dans un espace à part : celui de la réciprocité, « à la périphérie de l'État et du marché », pour reprendre l'expression de Demers et Gendron (2006). Nous proposons donc ici un bref survol des défis propres à la gestion des organisations d'économie sociale afin de compléter l'établissement de notre problématique. Ces éléments seront toutefois revus en profondeur au chapitre suivant, en raison de leur impact sur la stratégie dans ces organisations.

Les organisations d'économie sociale se développent autour d'une préoccupation de satisfaction des membres-usagers et rassemblent des personnes dans un but autre que le profit destiné à rémunérer un investissement en capital, contrairement aux entreprises traditionnelles qui visent une position sur le marché (Malo et Vézina, 2004) et la rétribution du capital de risque.

Alors qu'Angers (1974 et 1976, dans Côté et al., 2008) définit la coopérative comme un regroupement de personnes engagé dans une activité économique pour répondre à ses besoins, Vienney (1980a, 1980b et 1994, dans Côté et al., 2008, p.315) la présente comme la « combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprises, réciproquement liés par un double rapport d'activité et de sociétariat ». Cette combinaison de deux composantes (l'association et la combinaison productive de biens ou de services) s'applique à l'ensemble du champ des entreprises collectives (Bouchard, 2001), notamment à l'association d'économie sociale. Vienney (1994, dans Côté et al., 2008, p.321) décrit l'association comme un « système productif combinant diverses catégories de ressources et dépendant pour son financement, de plusieurs catégories d'acteurs constituant autant de parties prenantes ». Le schéma 1.2 résume le propos de Vienney et donne un aperçu de l'éventail des acteurs impliqués dans la filière associative.

Schéma 1.2 – L'association d'économie sociale



Source : Vienney (1994, p.6)

Les organisations d'économie sociale « se distinguent des sociétés de capitaux par leur structure de gouvernance fondée sur un groupement de personnes appliquant le principe démocratique – un membre égale un vote, et une finalité en rapport avec l'activité [...] » (Côté et al., 2008, p.321). Selon Lévesque (2002), les entreprises collectives internalisent ce que les autres types d'entreprises considèrent comme des externalités. Les instances démocratiques des entreprises collectives réalisent certains arbitrages autrement réalisés par le marché dans les entreprises capitalistes (Lévesque, 2002).

Un des enjeux majeurs pour les organisations d'économie sociale est le risque de perte de spécificité ou de l'identité associative. Ce risque peut venir du fait qu'elles évoluent dans un modèle dominant qui n'est pas le leur, des tensions entre le social et l'économique et également entre les dimensions association et entreprise. L'association risque de calquer son comportement sur celui des entreprises privées capitalistes ou sur celui des institutions publiques. Il est alors respectivement question d'isomorphisme marchand (Bowring, 2000 ; Enjolras, 1996) et d'isomorphisme non-marchand (Laville, 2000). L'isomorphisme institutionnel fait référence au « processus contraignant forçant une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales » (Di Maggio et Powell, 1993, dans Laville, 2000). Dans un cas comme dans l'autre, le projet de changement social est menacé.

Plusieurs auteurs (Malo 2001a et b; Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979; Hamel, Maheu et Vaillancourt, 1999) parlent également du risque d'essoufflement des organisations d'économie sociale et des mouvements sociaux. Selon Malo (2001b), le maintien des pratiques de gestion solidaire est jugé difficile à maintenir avec l'âge et l'accroissement de la taille des organisations.

1.3 Les enjeux du projet et la question de recherche

La définition de la problématique nous a permis de présenter l'échange de proximité et faire un rapprochement entre ce mouvement et celui de l'économie sociale. Outre les enjeux associés à la gestion d'organisations d'économie sociale, tels que le risque de perte de spécificité, d'essoufflement et les tensions entre les univers économique et social, il existe des enjeux spécifiques à l'échange de proximité.

L'enjeu actuel des systèmes d'échange de proximité est de parvenir, d'une part, à survivre dans un environnement dont les règles sont encore inadaptées à leur spécificité et envers lesquels les acteurs sont parfois hostiles, mais surtout de s'adapter à l'évolution de cet environnement et des besoins des collectivités qui le composent. L'enjeu n'est donc pas la survie à tout prix – notons d'ailleurs que l'économiste belge Bernard Lietaer affirme que quatre-vingt-dix à quatre-vingt-quinze pour cent des dispositifs de monnaies sociales ne survivront pas, mais que les cinq pour cent restants changeront de façon permanente la société (Century, 2001, dans Muckle, 2003). Dans la plupart des cas, jusqu'à présent, les expériences d'échange de proximité sont demeurées marginales et n'ont pas réussi à aller chercher une large participation des entreprises et des groupes d'exclus (Seyfang et Pearson, 2000). Les pistes de développement identifiées aujourd'hui par les précurseurs du mouvement peuvent évoluer de bien des façons, voire même s'éloigner des caractéristiques actuelles de l'échange de proximité.

Ce projet de recherche, portant sur la stratégie dans les systèmes d'échange de proximité, trouve son intérêt dans plusieurs éléments. D'une part, il s'agit d'un mouvement en émergence et en pleine effervescence, sous-théorisé et généralement méconnu. Ce mouvement, encore en pleine structuration et dont la diffusion a été accompagnée d'une grande diversification, a atteint des stades de développement différents selon les pays et a fait face à de grandes difficultés dans certaines régions du globe : essoufflement dramatique suite à une croissance rapide, déséquilibre majeur entre offre et demande, maillage à partir avec les autorités gouvernementales, etc. Des leçons peuvent être tirées des succès et des écueils de ces expériences et la réflexion sur le sujet contribuera à faire avancer les connaissances dans le domaine. Au Québec, notamment, l'échange de proximité a été peu étudié et peu d'expériences ont été consignées par écrit. D'autre part, il s'agit d'un mouvement social qui prend la

forme d'organisations, voire d'entreprises, pour véhiculer et promouvoir de nouvelles pratiques économiques. L'échange en termes de calcul et d'opportunisme est revisité en termes de lien social et de reconnaissance de l'autre. Les défis posés à ces organisations ne sont pas sans interpeller le champ disciplinaire de la stratégie des affaires, au départ conçue à partir d'une vision plus guerrière que fraternelle, mais qui fait face aujourd'hui à des enjeux de légitimité sociale, d'obligation de responsabilité sociale, etc.

Ce type d'expérience, qui vise entre autres la réhabilitation du lien social dans l'échange économique de biens, services et savoirs, est porteur de pistes de solution aux questionnements ayant cours dans la société en ce début de 21^e siècle, notamment ceux relatifs au rapport à l'argent, au travail et à la consommation (et à la place centrale qu'ils occupent dans la société) et celui de la séparation entre les principes de marché, de redistribution et de réciprocité. Dans l'organisation de la société moderne, alors que l'économie marchande a acquis une fonction primordiale dans la régulation sociale, le travail salarié articule la relation entre le social et l'économique et devient central dans l'existence humaine, le lien économique faisant progressivement office de lien social, tous les liens sociaux autres que ceux tissés dans le cadre du travail salarié se dissipant (Laville, 2000). Ce même travail devient toutefois de plus en plus précaire ; le modèle du travail salarié, à temps plein dans une même entreprise tout au long de la carrière est largement remis en cause, complexifiant le rapport au travail (Gerritsen, 2001). Les systèmes d'échange de proximité et les autres formes d'économie non monétaire sont souvent taxés de travail au noir, car elles s'ajustent mal au tandem État-marché. Laville (2000) parle alors de décalage entre les structures d'économie solidaire et les institutions de la société salariale.

La représentation de l'argent évolue également rapidement avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information : la monnaie papier ne représente plus que quatre à cinq pour cent de la masse monétaire en circulation (Muckle, 2003) et plus de quatre-vingt-dix-sept pour cent de la circulation du capital est liée à la spéculation. Seyfang et Pearson (2000) considèrent qu'étant donné les problèmes monétaires actuels relatifs à la dette et au crédit international et les potentiels effets bénéfiques des alternatives monétaires, il est surprenant que le sujet soit aussi peu discuté dans la société. Alors que cet essor s'inscrit dans une réflexion généralisée sur le modèle social, économique et politique en place, voisinant les expériences de commerce équitable, de finance solidaire et de consommation responsable, le contexte social semble propice à la diffusion de l'expérimentation. La réflexion théorique sur le sujet, alimentée de divers champs d'études et de courants de pensée, aidera le mouvement à affirmer sa spécificité et sa position dans la mouvance altermondialiste comme l'aborde Boulianne (2006, p. 275) :

« They may not seem of importance to the alter-globalization movement since they do not, like fair trade does, intervene directly in global commodity chains. Nevertheless, they short-circuit these commodity chains because they bid on people's capacity to produce part of what they consume [and] they contribute to the alter-globalization trend by defending, in the symbolic and contested field of economy and society, the idea that economy is not an autonomous system that should be left in the hands of economists. »

Le mouvement étant encore très jeune, plusieurs de ses aspects ne font pas l'unanimité parmi les chercheurs et les militants : nous avons déjà abordé la question de la complémentarité au système dominant, celle de la relation à l'argent et celle de la nature des activités réalisées dans les organisations. On retient donc que, comme pour l'économie sociale, l'exercice de définition de l'échange de proximité n'est pas complété, aucune ne faisant l'unanimité. À la lumière des concepts théoriques en stratégie, notamment l'importance accordée à la mission, nous ajouterons au paysage théorique quelques éléments de définition de l'échange de proximité.

Le thème de la recherche est la stratégie dans les organisations d'économie sociale. On désire ici mettre l'accent sur la stratégie dans un contexte de réciprocité entre vendeurs et acheteurs, entre producteurs et consommateurs, entre propriétaires et usagers. Nous avons décidé de nous concentrer sur les systèmes d'échange de proximité, plus particulièrement sur l'expérience québécoise, dans l'espoir d'en tirer des conclusions inspirantes pour l'ensemble du mouvement.

Dans le présent projet, nous chercherons à répondre à la question suivante :

« Les stratégies mises de l'avant dans les systèmes d'échange de proximité québécois sont-elles susceptibles d'assurer leur pérennité et leur développement, vers l'atteinte de leurs objectifs sociaux et économiques? »

Nous proposons une analyse de ces organisations sous un nouvel angle, celui la stratégie, car nous croyons que ce domaine d'étude nous permet de prendre en considération à la fois les facteurs internes et externes influençant le choix des mesures à prendre pour assurer leur pérennité et leur développement. La stratégie permet de prendre en considération le double statut d'association et d'entreprise et les caractéristiques de la double mission sociale et économique, éléments qui complexifient la gestion des organisations d'économie sociale. Cette analyse stratégique contribuera possiblement à identifier de nouvelles pistes de développement prometteuses et en harmonie avec la spécificité de ces organisations issues de la société civile. Aborder le sujet sous l'angle de la stratégie permettra également de revisiter la question de la classification des expériences d'échange de proximité, lesquelles sont très diversifiées, vue l'importance accordée à l'autonomie de chaque groupe. Ce projet est également susceptible d'enrichir l'étude de la stratégie, en raison de l'importance accordée à de nouveaux éléments de la demande devant être pris en considération, notamment

l'évolution des attentes sociopolitiques des consommateurs (ici à la fois consommateurs, producteurs et membres-usagers) et celle des critères d'évaluation des stratégies des entreprises visant de plus en plus la rentabilité sociale et non seulement la rentabilité économique.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Nous avons vu, lors de la définition de la problématique, les enjeux inhérents à la gestion des organisations d'économie sociale, notamment les risques de perte de spécificité et d'essoufflement et le double défi de satisfaire aux critères associatifs et marchands. Nous approfondirons maintenant la question plus spécifique de la gestion *stratégique* en présentant notre cadre théorique et en l'appliquant à notre objet d'étude, les systèmes d'échange de proximité.

Le concept de stratégie est emprunté à l'entreprise privée capitaliste. Le transfert de connaissances vers les organisations d'économie sociale ne se fait pas sans risque, notamment celui d'axer la réflexion sur les aspects similaires entre les entreprises privées capitalistes et les organisations d'économie sociale, occultant ainsi la spécificité de ces dernières (Desforges, dans Desforges et Vienney, 1980 ; Côté, 1992-1993). Toutefois, déjà retenue par plusieurs chercheurs du milieu de l'économie sociale, la stratégie nous apparaît être un cadre théorique riche et pertinent pour :

- Analyser et classer les systèmes d'échange de proximité ;
- Définir de quelle façon ils s'insèrent dans leur environnement pour mieux situer ce mouvement par rapport au marché, à l'État et à la société civile ;
- Identifier les facteurs influençant le développement et la pérennité de ces organisations ;
- Identifier des pistes de développement (stratégies) conciliant les aspects sociaux et économiques de leurs missions et susceptibles de leur permettre d'atteindre les objectifs fixés.

Il sera tout d'abord question de la définition de la stratégie, puis nous nous intéresserons à l'analyse stratégique dans l'organisation d'économie sociale avant de l'appliquer aux systèmes d'échange de proximité. Cette analyse appliquée à notre objet d'étude nous amènera à étudier les aspects suivants : les orientations stratégiques (mission, objectifs, stratégies), le sommet stratégique⁸ et les parties prenantes, l'analyse interne, l'analyse externe (ou environnementale) et les critères d'évaluation des stratégies. Enfin, nous présenterons les propos d'auteurs ayant proposé des pistes de catégorisation des

⁸ Afin de désigner les individus qui s'occupent de la direction d'une organisation, Malo (2001a) parle de *sommet stratégique*.

systèmes d'échange de proximité avant de synthétiser les forces, faiblesses, menaces et opportunités identifiées grâce à notre recension des écrits, lesquels contribueront à façonner notre schéma d'entrevue pour l'étape empirique de la recherche.

2.1 La stratégie comme champ d'étude en économie sociale⁹

2.1.1 Les définitions de la stratégie

Peu d'auteurs, qu'ils s'intéressent à la stratégie dans l'entreprise privée capitaliste ou dans l'organisation d'économie sociale, proposent une définition concise du concept de *stratégie*. Selon Allaire et Firsirotu (2003, p. 2), la stratégie est un « ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marché donné ». Bien que la dernière partie de la définition – l'objectif de créer de la valeur économique dans un contexte de marché – soit définie différemment par les acteurs du milieu de l'économie sociale, on retient l'accent mis sur le *choix de mesures orientées vers l'atteinte d'un but*. À la question « What is strategy? », Michael Porter (1996) répond : « strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities [...] strategy is making trade-offs in competing [...] Strategy is creating fit among a company's activities. » Ici encore, nous retenons la notion de choix en plus de celle de la *recherche d'un équilibre* parmi les activités de l'entreprise.

Du côté des auteurs s'intéressant à la stratégie en économie sociale, Desforges (Desforges et Vienney, 1980), en parlant plus spécifiquement de l'entreprise coopérative, définit la stratégie comme l'« analyse et [la] modélisation du contenu et du processus de formation du plan d'émergence, de croissance et de développement [de la coopérative], dans le cadre de sa finalité propre. ». Encore une fois, il est question d'*orienter l'organisation vers l'atteinte d'un but*. De plus, la stratégie est présentée ici comme un *processus continu*.

Certains auteurs définissent plutôt la planification stratégique, les décisions stratégiques ou la gestion stratégique. Bryson (1988, p. 5, dans Youssofzai, 2000) présente la planification stratégique comme « [...] a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization [...] is, what it does, and why it does it [...] ». En parlant des « Not for Profit Organizations », Hatten (1982, dans Youssofzai, 2000) définit la gestion stratégique ainsi : « Strategic management is the process which determines and maintains a viable set of relationships between the

⁹ Certains ouvrages cités en stratégie des affaires présentent des synthèses de concepts développés en partie par les auteurs classiques du champ. En outre, les auteurs cités en stratégie des entreprises collectives intègrent dans leurs propos des concepts génériques du champ de la stratégie des affaires.

organization and its environment. [...it] provides a framework for organizational analysis which can facilitate managerial decision making. ». Nous retenons ici l'*interface entre l'entreprise et son environnement*, et le rôle de la stratégie dans le processus de *prise de décision*.

Nicole Giroux (1992-1993, p. 42) définit les décisions stratégiques comme de «grandes décisions d'orientation qui ont un impact à long terme sur la définition de l'identité de la coopérative, de ses activités et de ses modes de fonctionnement. Ces décisions stratégiques ont généralement trait aux grands choix entrepreneuriaux soit ceux des produits, des technologies et des marchés de l'organisation. ».

Pour Malo et Côté (2002, p. 4) « La gestion stratégique guide l'évolution d'une entreprise en amenant la direction générale à clarifier la vision du projet qu'elle a en tête et à assurer la cohérence des actions à mener ». Les auteurs mettent ici l'accent sur plusieurs éléments sur lesquels nous reviendrons plus tard : la vision, le projet d'entreprise, la cohérence et la notion de continuité.

Nous retenons donc que peu importe le contexte d'application, la stratégie concerne les choix fondamentaux sur les orientations d'une organisation, tout au long de son existence.

2.1.2 La gestion stratégique dans l'organisation d'économie sociale

Nous avons abordé, lors de la définition de la problématique, les enjeux inhérents à la gestion des organisations d'économie sociale. Les particularités de ces organisations ont un impact majeur sur leur gestion stratégique. Selon Desforges (1980, p. 302), « la stratégie [de l'entreprise coopérative] doit relever le double défi de satisfaire aux critères associatifs et aux conditions d'insertion dans une économie de marché à titre d'agent efficace ». Cette tension entre le social et l'économique, inhérente à l'organisation d'économie sociale, teintera notre réflexion tout au long de ce projet de recherche. Selon Malo (2001a), un des défis de la gestion stratégique en économie sociale est de tenir compte de l'idéologie dominante dans laquelle les organisations évoluent sans toutefois la partager.

Vienney analyse la double détermination de la stratégie coopérative (1978, dans Desforges, 1978; Malo, 2001c; Bouchard et St-Pierre, 2005). Lorsque les orientations stratégiques sont déterminées par le groupement de personnes (l'association), à la lumière de leurs besoins, la détermination est dite *génétique*. Elle est plutôt qualifiée de *fonctionnelle* lorsque les orientations sont choisies selon les critères du marché, l'entreprise conditionnant alors l'utilisateur. Le passage d'une détermination génétique à une détermination fonctionnelle est lié à plusieurs facteurs, notamment l'âge et la taille de l'organisation, l'influence des parties prenantes autre que le sociétariat et la synthèse de la situation par le gestionnaire (Desforges, 1978, p.309). Vienney (dans Malo, 2001c), en réponse à cette tension,

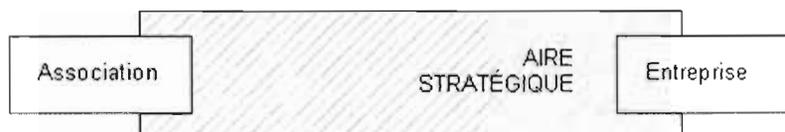
prône le rééquilibrage des forces visant un ajustement mutuel : la *double détermination*. D'après Desforges (idem) : « [...] les choix stratégiques seront plus ou moins *génétiques* ou *fonctionnels* selon l'aire stratégique que s'est définie la coopérative [...] la définition retenue [...] de l'ensemble des choix stratégiques possibles ». Le schéma 2.1 synthétise la notion d'aire stratégique.

Schéma 2.1 – L'aire stratégique dans la coopérative

Modèle A : détermination génétique



Modèle B : détermination fonctionnelle



Modèle C : double détermination



Source : Desforges, 1978, p. 309

Ce double défi d'être viable à la fois sur le plan associatif et sur le plan marchand implique selon Malo (2000, dans Côté et al, 2008) que l'organisation d'économie sociale doit combiner adéquatement une *perspective* de transformation sociale, dite *utopique*, et une stratégie de *positionnement*¹⁰ économique, afin de lui procurer une identité sociale et solidaire. Alors qu'un processus stratégique centré exclusivement sur la perspective serait en phase avec la vision et les valeurs défendues, elle pourrait nuire à la viabilité de l'entreprise. D'autre part, si, dans ce processus, les choix sont déterminés par les forces concurrentielles du marché, sans perspective de changement social ni adéquation aux valeurs promues dans l'économie sociale, c'est la viabilité de l'association qui

¹⁰ L'auteure se réfère ici aux cinq conceptions de la stratégie proposées par Mintzberg (1987) : le positionnement, le piège, le pattern, la perspective et le plan.

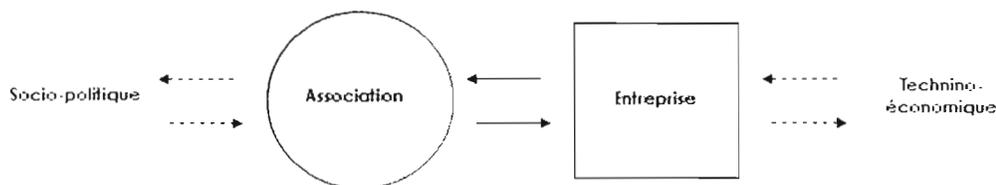
se trouve menacée, voire son identité (Malo, 2001b; Côté et al., 2008). Les auteurs suggèrent donc la recherche d'un compromis entre ces deux façons d'aborder la stratégie.

Dans un même ordre d'idée, la double nature des organisations d'économie sociale – association et entreprise – dont il a été question plus tôt, implique qu'elles évoluent simultanément sur deux registres, l'environnement sociopolitique et l'environnement technico-économique (Bouchard, 2001). Elles doivent donc s'assurer un double ancrage stratégique (Côté, 1992-1993, dans Bouchard, 2001), lequel est porteur de tensions. En effet, d'après Bouchard (2001, p.3) :

« L'environnement de marché pousse [l'entreprise collective¹¹] à spécialiser ses activités et mettre l'accent sur le développement de ses marchés au détriment de ses fonctions idéologiques (l'éducation des membres, la participation démocratique, etc.). L'environnement public porte en lui les risques de l'instrumentalisation des [entreprises collectives] et de leur contrôle par des autorités extérieures (donateurs, administrations publiques). »

Le schéma 2.2 synthétise la relation qui unit l'organisation d'économie sociale aux univers social et économique.

Schéma 2.2 – Le double ancrage stratégique des organisations d'économie sociale



Source : Bouchard (2001)

De façon plus générale, Malo (2001a) précise que la stratégie peut exister sans toutefois être formulée. Les décisions stratégiques ne reposent pas toujours sur une démarche délibérée et formalisée (Mintzberg, 1979 et Demers, 2000, dans Côté et al., 2008). Selon Avenier (1997, dans Côté et al., 2008), la démarche stratégique peut-être *délibérée* (la stratégie est alors planifiée, conçue intentionnellement), *émergente* (elle prend forme au fil des actions posées) ou *incrémentale* (elle se développe par tâtonnement, essais et erreurs, et constitue des solutions partielles qui évoluent en cours de route). Enfin, rappelons que la stratégie englobe aussi bien la réflexion stratégique que l'exécution

¹¹ Étant donné que nous parlons souvent de la dualité association/entreprise, afin d'éviter toute confusion, dans cet ouvrage, nous préférons l'expression *organisation d'économie sociale* plutôt qu'*entreprise d'économie sociale* ou *entreprise collective*. Nous utiliserons toutefois ces expressions lorsque les auteurs y font explicitement référence.

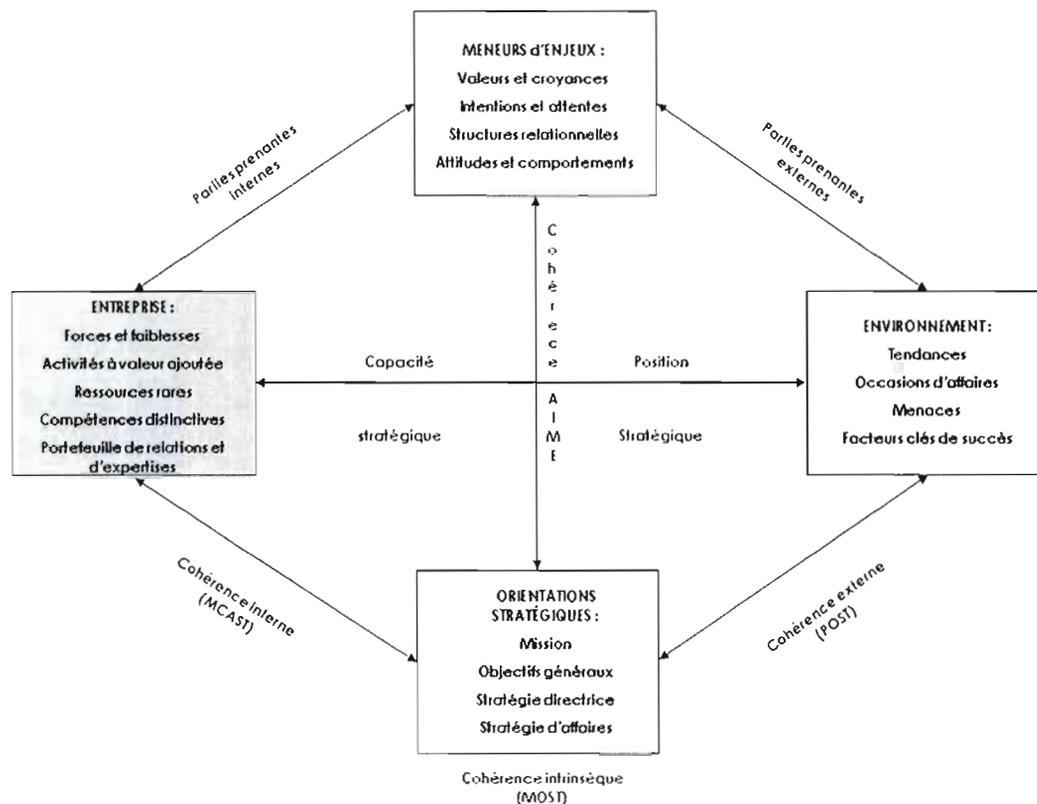
de la stratégie (Allaire et Firsirotu, 2003), ce qui fait souvent défaut, peu importe le type d'organisation.

2.1.3 Le modèle stratégique au cœur de notre analyse

À la section suivante, nous proposerons une analyse stratégique des systèmes d'échange de proximité basée sur les propos combinés de plusieurs auteurs qui ont guidé la structuration de notre cadre théorique. Pour Malo (2001a; 2001b), les orientations stratégiques dans les organisations d'économie sociale sont fonction de l'entrepreneur, de l'entreprise et de l'environnement. Ces éléments sont ceux formant le modèle de base des approches classiques de la gestion stratégique (Côté et al, 2008). À la lumière des approches contemporaines, fondées sur le paradigme des ressources et des compétences « insistant sur la nécessité d'une innovation stratégique basée sur l'exploitation des ressources et des compétences particulières de l'entreprise, plutôt que sur l'état actuel de la concurrence » (Côté et al., 2008, p.21), les auteurs ont revisité ce modèle afin de proposer le nouveau tétraèdre stratégique (schéma 2.3). À l'instar de ce que propose ce modèle, nous nous pencherons successivement sur les orientations stratégiques, l'entreprise (analyse interne), l'environnement (analyse externe) et les parties prenantes (incluant le sommet stratégique).

« [...] l'adoption de la stratégie future s'appuie sur des faits se rapportant à l'environnement, sur les ressources et les compétences de l'entreprise, mais aussi sur les contraintes découlant de la structure et des systèmes de gestion ainsi que sur les désirs et la volonté des parties prenantes de l'entreprise à tous les niveaux. » (Côté et al., 2008, p.28)

Schéma 2.3 – Le nouveau tétraèdre stratégique



Source : Côté et al., 2008, p.27

Cette organisation de notre analyse est compatible avec l'utilisation de l'outil stratégique communément appelé modèle *SWOT* ou modèle de *Harvard*, lequel permet au décideur de poser un diagnostic stratégique à l'issue des analyses interne et externe permettant d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation et les opportunités et menaces provenant de l'environnement. Abondant en ce sens, pour Allaire et Firsirotu (2003), la stratégie doit concilier ce qui est *souhaitable* et ce qui est *réalisable*. Le résultat obtenu est alors plus ou moins proche de ce qui était attendu. C'est de la conciliation entre ce qui est souhaitable (opportunités révélées par le diagnostic externe) et ce qui est réalisable (ressources et forces identifiées grâce au diagnostic interne) qu'émergera la stratégie. Le modèle *SWOT*, dont origine le tétraèdre stratégique utilisé par Côté et al. (2008), relève de l'école de la planification, une école prescriptive qui perçoit la stratégie comme un « processus informel de conception typiquement situé dans l'esprit conscient du leader » (Côté et al., 1995, p.14). Il constitue notre principal outil de diagnostic stratégique.

2.2 L'analyse stratégique des systèmes d'échange de proximité

« Si l'une des vertus majeures des monnaies sociales est d'élargir l'éventail des possibles, tout n'est pas faisable pour autant. » (Blanc, 2006, p.169)

Cette section poursuit simultanément deux objectifs : celui de présenter les aspects théoriques de l'analyse stratégique et celui d'appliquer ce modèle à notre objet d'études, les systèmes d'échange de proximité. Nous nous intéresserons tout d'abord à la mission puis nous nous pencherons sur l'analyse interne, l'analyse externe, les stratégies et le diagnostic stratégique. Nous nous intéressons à la stratégie dans un contexte de réciprocité et d'informalité, éléments qui teinteront l'ensemble de notre analyse.

2.2.1 La mission et les objectifs généraux

La détermination des orientations stratégiques (mission, objectifs généraux, stratégie directrice et stratégie d'affaires) et de leur cohérence est décrite par Côté et al. (2008) comme la première étape du processus stratégique. Cette section de notre cadre théorique porte sur les deux premiers éléments composant les orientations stratégiques d'une organisation (voir schéma 2.3): la mission et les objectifs généraux. Nous nous pencherons d'abord sur la particularité des missions des organisations d'économie sociale puis nous énumérerons différentes missions recensées par les auteurs s'intéressant à l'échange de proximité. Nous présenterons quelques éléments théoriques portant sur les objectifs généraux, en insistant sur la diversité des champs sur lesquels ils peuvent porter et l'implication sur la gestion stratégique souvent plus ou moins informelle des systèmes d'échange de proximité. Enfin, nous présenterons la notion de champ stratégique, correspondant à la définition opérationnelle de la mission.

La mission est la raison d'être de l'organisation. Elle est « un énoncé général, mais durable des objectifs que se fixe l'entreprise » (Pearce II, 1982, dans Côté et al., 2008, p. 35) – ou objectif a ici pour sens *finalité*. La mission peut aussi être considérée comme un « point de rencontre des valeurs et des visées respectives des principaux meneurs d'enjeux internes et externes de l'entreprise » (Côté et al., 2008, p. 35). Les auteurs affirment également que l'énoncé de mission doit être revu occasionnellement afin de tenir compte de l'évolution de l'organisation et du contexte dans lequel elle évolue (environnement, meneurs d'enjeux).

C'est principalement au plan de la mission que l'organisation d'économie sociale se distingue de l'entreprise privée capitaliste. Alors que dans les entreprises à but lucratif la finalité est la génération de profit et l'acquisition de parts de marché afin d'accroître la valeur pour les actionnaires, dans les

organisations à but non lucratif, les revenus financiers sont plutôt un moyen qu'une fin, la finalité étant « the fulfillment of some social mission that is, the creation of public value » (Hackler et Saxton, 2007, dans Youssofzaï, 2000). Malo et Vézina (2004), en parlant de coopératives, mentionnent pour leur part une finalité de satisfaction des membres-usagers. Cette distinction oblige les stratégies à prendre du recul par rapport à la logique de concurrence, inhérente la plupart des théories en stratégie, pour intégrer celles de coopération et de réciprocité.

Nous sommes revenus à plusieurs reprises sur les tensions probables entre la dynamique du groupement de personnes et celle de l'entreprise dans les organisations d'économie sociale. Ces organisations présentent une mission à la fois sociale et économique et cette dualité entraîne fréquemment des tensions entre activité économique et identité associative (Lévesque et Mendell, 2004), mais également de l'incompréhension de la part de certains acteurs en lien avec l'organisation.

« Trop souvent, on a opposé à tort associations et entreprises. Pourtant, l'association peut exercer une activité économique et commerciale. Le caractère sans but lucratif ne s'adresse qu'aux membres, qui ne peuvent partager les bénéfices. L'objet économique, voire commercial, n'invalide pas la compatibilité avec le statut associatif s'il est accessoire aux buts et objets de l'association. » (Jolin, dans Jolin et Lebel, 2001, p.123 ; d'après Côté et al., 2008)

Les objectifs généraux, dont l'atteinte contribue à réaliser la mission, peuvent être extrêmement diversifiés. Ils peuvent refléter une vision du monde, être en lien avec l'amélioration des produits et services, la satisfaction des clients, etc. (Côté et al., 2008). Ils peuvent être quantifiables ou non et concerner l'avenir à court, moyen ou long terme de l'organisation (*idem*). La notion d'objectif général est absente des écrits portant sur l'échange de proximité, sauf lorsqu'elle est présentée de manière interchangeable avec celles de mission, de finalité ou de raison d'être.

Selon Blanc (2006), on peut retrouver les mobiles (ou buts) autant dans les discours des organisateurs que dans les modes d'organisations. Pour notre recherche empirique, nous ne nous contenterons donc pas d'analyser les éléments de discours du sommet stratégique des organisations étudiées, mais nous analyserons également les aspects de la mission qui transparaissent dans les choix organisationnels réalisés. L'énoncé de mission, parfois appelé raison d'être ou objectif général (à tort), peut être très diversifié comme nous l'apprend notre recension des écrits (portant à la fois sur les écrits de chercheurs et de militants). Blanc (2006) parle d'objectifs de *localisation et de dynamisation des échanges* au sein d'une population afin de privilégier l'usage local de revenus issus d'une production locale. Boulianne (2005), en parlant des objectifs de la coordination des systèmes d'échange de proximité énumère : *l'éducation populaire*, *la conscientisation*, *le développement de l'économie sociale* et *l'insertion professionnelle et sociale*. On pourrait aussi penser au *développement de liens de*

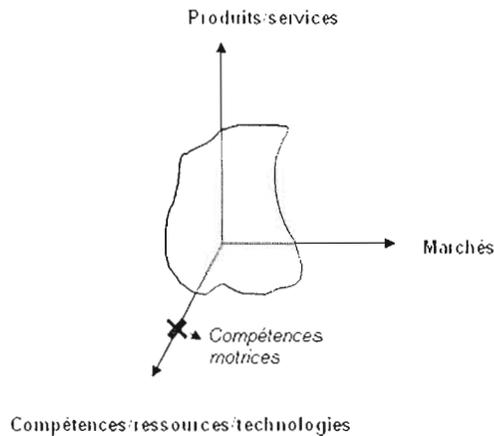
solidarité ou à la *valorisation des compétences*. Certains organismes s'affichent ouvertement comme ayant été mis sur pied afin de *pallier au problème d'exclusion*. Il semblerait que dans certaines organisations, la mission sociale (créer des liens) prime et que l'échange économique soit le moyen retenu pour y parvenir alors que dans d'autres cas, la mission englobe à la fois les aspects économiques et sociaux.

Lévesque (2001; 2002) identifie quatre types d'organisations d'économie sociale, selon deux critères : les raisons qui donnent sens au projet d'entreprise (une économie sociale de *nécessité* visant à contrer les effets destructeurs du marché et de l'État ou une économie sociale d'*aspiration* qui vise le développement voire le changement de la société) et la prédominance des types d'activités, à dominante marchande ou non marchande. Ces distinctions ont un impact majeur sur l'énoncé de mission et sont susceptibles de se retrouver dans les systèmes d'échange de proximité, les uns mettant avant tout l'accent sur l'amélioration des conditions socio-économiques des membres, les autres sur l'expérimentation d'une alternative de rapport de consommation, de rapport de travail, etc..

La définition opérationnelle de la mission

La réflexion entourant la mission est centrale dans l'analyse stratégique. Alors que nous nous sommes jusqu'à présent concentrés sur l'énoncé de mission, lequel constitue en quelque sorte l'*image* que veut projeter l'organisation (Côté et al., 2008), d'autres auteurs s'intéressent plutôt à la définition opérationnelle de la mission. Le concept de *champ stratégique*, proposé par Allaire et Firsirotu (2003) et reprenant sensiblement le triangle *produits et services – marché – ressources, technologie et compétences* issu des théories traditionnelles en stratégie, permet de faire le pont entre la mission et la définition de la stratégie directrice. Le champ stratégique correspond également à l'envergure à donner au système stratégique ; il trace donc les frontières de la firme (Allaire et Firsirotu, 2003). Le schéma 2.4 représente le concept de champ stratégique et la notion de frontière du système stratégique.

Schéma 2.4 – Le champ stratégique



Source : Allaire et Firsirotu (2003)

Étant donné la grande diversité des systèmes d'échange de proximité, nous ne pouvons présenter une réflexion unique sur le champ stratégique de ces organisations, lequel peut varier énormément d'une organisation à l'autre. Nous proposons donc plutôt quelques pistes de réflexions qui nous aideront à identifier des modèles génériques de systèmes d'échange de proximité et des choix stratégiques qui seraient cohérents avec leurs caractéristiques. Le tableau 2.1, à la page suivante, synthétise notre réflexion sur les limites du système stratégique de ces organisations. On voit que le marché est constitué de différents segments non exclusifs de consommateurs, dont un concerne la portion moins solvable de la demande – les exclus, et qu'une des compétences est typiquement relationnelle et politique (associative).

Tableau 2.1 – Le champ stratégique des systèmes d'échange de proximité

Dimension du champ stratégique	Application à l'échange de proximité	Commentaire
Produits / Service	Structure d'échange de biens, services et savoirs utilisant une monnaie sociale	<i>Nous utilisons le terme structure, plutôt qu'espace, qui renvoie à un territoire géographique</i>
Marché	<ul style="list-style-type: none"> ○ Territoire d'action local, essaimage possible ○ 3 segments en fonction du bénéfice recherché¹ : <ul style="list-style-type: none"> - <u>mobilisation</u> (individus recherchant un cadre solidaire en marge du marché) ; - <u>proximité</u> (individus cherchant à développer des liens d'appartenance) ; - <u>entraide</u> (individus en situation de pauvreté et/ou d'exclusion). 	<p><i>Frontière d'une organisation et non d'une fédération.</i></p> <p><i>Segments non exclusif, motivations possiblement multiples des membres et membres potentiels.</i></p> <p><i>Développement de liens sociaux comme sous-produit de l'échange.</i></p>
Compétences / Ressources / Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ○ Caractéristiques de la monnaie (rapport à la valeur-temps, condition d'émission, forme de la monnaie) ○ Mode de comptabilisation et logiciels utilisés ○ Vigueur de la vie associative et mode de gouvernance 	<i>Vigueur de la vie associative (liée à la participation) et mode de gouvernance en tant qu'actifs intangibles</i>

¹ Nous avons identifié les segments sur la base des distinctions proposées par Lévesque (2001; 2002) entre l'économie sociale d'aspiration (bénéfice recherché : mobilisation) et de nécessité (bénéfice recherché : entraide) auxquelles nous avons ajouté, à la lumière de notre recension des écrits, un segment que nous associons à la volonté de certains individus de créer des liens avec les membres de leur communauté.

2.2.2 Les meneurs d'enjeux et le sommet stratégique

Dans cette section, nous nous intéresserons à l'un des éléments influençant les orientations stratégiques de l'organisation : les meneurs d'enjeux. Nous passerons en revue les propos de différents d'auteurs qui nous permettront d'identifier certains facteurs qui pourraient favoriser ou nuire à la pérennité et au développement des systèmes d'échange de proximité. Nous nous concentrerons ensuite sur les meneurs d'enjeux internes directement impliqués dans le processus de stratégie : la direction et le conseil d'administration.

Alors que les modèles stratégiques classiques décrivent le processus stratégique comme délibéré, systématique et situé au sommet de la hiérarchie, les approches contemporaines s'inspirent de l'approche des parties prenantes (aussi appelés meneurs d'enjeux ou *stakeholders*) (Côté et al., 2008).

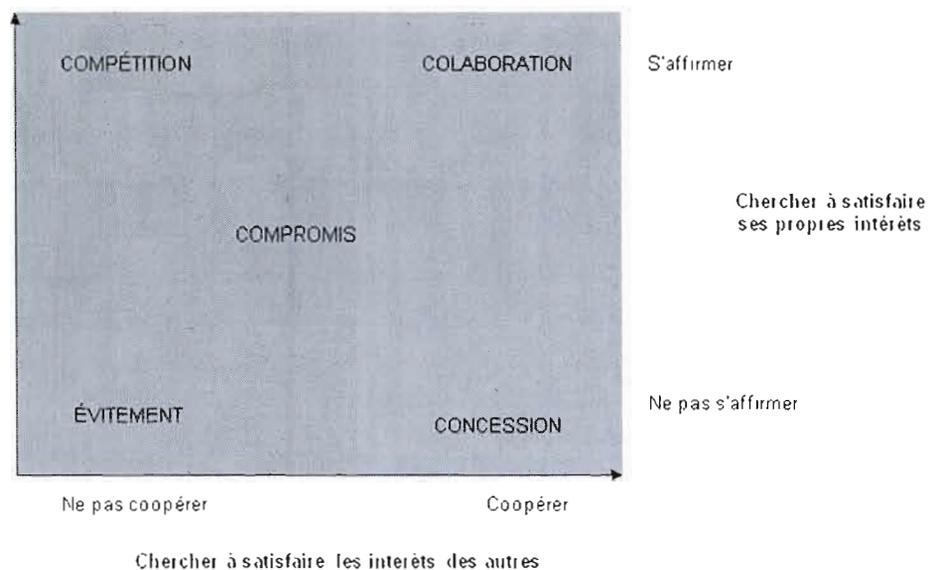
Ainsi, « même si la direction générale est toujours au cœur du modèle stratégique, la réflexion sur les participants au processus stratégique amène la prise en compte des acteurs externes et internes... » (*idem*, p. 18)

Pour Malo (2001a), les coopératives et les associations d'économie sociale sont des *sociétés de parties prenantes*. Les meneurs d'enjeux sont « les principaux individus et groupes qui agissent directement ou ont une influence appréciable sur les orientations et le fonctionnement d'une entreprise et s'intéressent aux affaires de cette dernière » (Côté et al., 2008, p. 170). Aussi, en général, « les parties prenantes internes ont la charge de formuler et de mettre en œuvre les stratégies, alors que les parties prenantes externes ont des rôles d'incitateur et de surveillant » (*idem*, p. 169). Au nombre des parties prenantes internes, nous pouvons citer le président, les dirigeants et les employés alors que le gouvernement, les clients, les propriétaires, le conseil d'administration, les fournisseurs, les concurrents, les associations sectorielles, les groupes de pression, les partenaires d'affaires, les établissements d'enseignement et de recherche et les défenseurs de l'intérêt public (journalistes, politiciens, etc.) sont des parties prenantes externes (Nadeau, 2000, d'après Côté et al., 2008). Les membres ont considérés comme des acteurs *internes-externes* (Côté et al., 2008).

Dans le cas spécifique des systèmes d'échange de proximité, nous identifions comme les principaux meneurs d'enjeux : les membres (à la fois fournisseurs, clients et parfois propriétaires en raison du double rapport d'usage et de propriété dans les coopératives), les employés, les dirigeants, le conseil d'administration, les partenaires d'affaires (financement ou soutien technique), les concurrents, les médias, les chercheurs, le gouvernement (divers paliers), les autres systèmes d'échange de proximité (ne pouvant être considérés spécifiquement comme concurrents) et les regroupements (plus ou moins formels). Les systèmes d'échange de proximité étant généralement de très petites organisations, le conseil d'administration est souvent impliqué dans la gestion quotidienne, la séparation entre la gestion et la gouvernance n'étant pas marquée, le positionnant alors comme acteur interne plutôt qu'externe. Les médias ont souvent été des éléments importants de la diffusion des modèles de système d'échange de proximité, notamment au Québec comme nous le verrons plus loin. Étant donné la diversité des biens, services et savoirs échangés dans les systèmes d'échange de proximité, l'éventail des concurrents de ces organisations est très large. Dans la plupart des cas, le taux de participation des individus sur un territoire étant tellement faible par rapport à la population totale que nous ne croyons pas que les échanges peuvent affecter les concurrents du marché. Nous retiendrons donc l'exemple de la ville d'Ithaca aux États-Unis où l'utilisation très répandue de la monnaie sociale (*Ithaca Hour*) a favorisé les commerçants locaux acceptant la monnaie, rendant le marché potentiellement moins intéressant pour des entreprises ne l'acceptant pas. Selon la phase de

Nous croyons qu'il est également important de s'intéresser à l'attitude de l'organisation par rapport aux meneurs d'enjeux. Les théories de Thomas (dans Dunette, 1976, dans Côté et al., 2008) nous fournissent un cadre basé sur les dynamiques relationnelles, fonction de la volonté de satisfaire ses propres intérêts et de celle de satisfaire ceux des parties prenantes. Le schéma 2.6 résume ce concept¹².

Schéma 2.6 – La pluralité des dynamiques relationnelles



Source : (*idem*, p. 95)

Nous nous intéresserons plus spécifiquement à certains autres meneurs d'enjeux dans le cadre de nos analyses interne et externe, mais nous approfondirons dans cette section les notions entourant la direction. Nous avons vu plus tôt que pour désigner les individus qui s'occupent de la direction d'une organisation, Malo (2001a) parle de *sommet stratégique*. C'est une expression que nous retenons, la jugeant plus inclusive que celles de directeur, coordonnateur, gestionnaire ou entrepreneur. Les notions d'entrepreneurship et de leadership ont peu été abordées dans la littérature sur les systèmes d'échange de proximité. Nous tenterons de voir quels éléments théoriques des auteurs en stratégie et en économie sociale peuvent nous permettre d'identifier des facteurs influençant le développement et la pérennité des systèmes d'échange de proximité. Les propos de Malo, Côté et al. et Mintzberg nous renseigneront sur l'éventail des types de leadership possible alors que Chaves et Allaire et Firsirotu nous amèneront à prendre conscience des risques liés au leadership.

¹² Ce concept s'applique également aux relations entre les individus à l'intérieur d'une organisation.

Dans l'imagerie populaire, la notion d'entrepreneur est souvent associée à celle d'un individu seul, charismatique et ambitieux. Les propos de Malo (2001a) permettent de nuancer cette idée. Selon elle, l'entrepreneur est « l'agent qui a le pouvoir sur la combinaison productive qu'est l'entreprise, que cet entrepreneur soit collectif, capitaliste ou d'intérêt général, qu'il soit groupement de personnes, groupement de capitaux ou gouvernement » (p.86). Pour Vienney (1980), l'entrepreneur est à la fois un agent d'adaptation au marché et un agent de transformation. Malo (2001a) rappelle qu'avoir une perspective stratégique requiert une bonne capacité de lecture de l'environnement et de l'entreprise, mais aussi une utopie mobilisatrice, d'où l'importance de la notion de changement social. Car « quand le positionnement domine la perspective, il y a toujours d'indéniables impacts sociaux. » (Malo 2001b, p.90). Pour Gomez (1996, p.224, dans Lévesque, 2002), entreprendre consiste « à convaincre les acteurs nécessaires à la réalisation d'un objet commun ».

Lévesque (2002) s'est intéressé aux notions d'entrepreneur *social* et d'entrepreneur *collectif*. Dans les deux cas, par opposition à l'entrepreneur capitaliste, le projet d'entreprise est porté par un souci de justice sociale. L'entrepreneuriat est dit collectif dans les organisations d'économie sociale puisque le projet est porté par un regroupement de personnes, alors que l'entrepreneuriat social n'implique pas un statut juridique d'organisation d'économie sociale. Selon Thake et Zadek (1996, dans Lévesque, 2002) « les entrepreneurs sociaux ne créent pas de la richesse pour eux-mêmes mais de la richesse collective pour la communauté dans son ensemble ». Ils participent donc à l'*empowerment*¹³ des collectivités et à la démocratisation de la société civile (Lévesque, 2002). Dans le cas de l'entrepreneuriat collectif, le fonctionnement démocratique peut allonger et alourdir la période de gestation par rapport à l'entreprise capitaliste, et même être un facteur d'échec, mais cette période peut être réduite considérablement par le partage d'expertise et le soutien de regroupements et d'organismes de soutien. Toujours selon Lévesque, l'entrepreneuriat collectif bénéficierait des forces de l'économie sociale, notamment la proximité des besoins et des aspirations, la capacité de mobiliser des ressources diversifiées (marchandes, non-marchandes, non-monétaires), la prise en charge des aspects sociaux dans une visée à long terme et ses règles intégrant les membres à la prise de décisions et concernant l'équité de la répartition des résultats. Lévesque (2002) rappelle l'importance d'une gestion adaptée à la forme institutionnelle, le partenariat et la concertation étant notamment plus appropriés à l'organisation d'économie sociale que la gestion autoritaire.

¹³ « L'*empowerment*, terme anglais traduit par autonomisation ou capacitation, est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale. » (Wikipedia, 2008)

« La caractéristique la plus importante du leadership est la légitimité. » (Mintzberg, entrevue accordée à La Presse Affaires, 14 avril 2007).

Mintzberg (2006) dénonce l'obsession actuelle du leadership et la conception qui s'en dégage où le leader est présenté comme un héros, un individu capable, seul, de régler tous les problèmes d'une organisation, d'une communauté ou d'une nation. Selon lui, cette conception, répandue dans toutes les sphères de la société, ne tient pas compte de la complexité des organisations. Le concept de *communauté-ship* proposé par l'auteur réfère aux « processus collectifs qui mènent à des réalisations remarquables » et rappelle que l'efficacité d'un projet doit reposer sur un leadership partagé où chaque individu contribue à la hauteur de ses capacités. Cette notion implique l'importance pour les organisations de fonctionner comme des *communautés de coopération*. Elle semble d'autant plus pertinente dans le cas d'organisations d'économie sociale où sont en principe favorisés un mode de gestion démocratique et une co-production de l'offre et de la demande. On retient donc qu'il est envisageable – et même souhaitable – que le leadership d'une organisation soit partagé entre les membres et non seulement exercé par un individu seul.

Mintzberg (1982 et 1990, dans Côté et al., 2008) distingue six *mécanismes clés de coordination* : la supervision directe, l'ajustement mutuel, la standardisation des normes de comportement et trois autres s'appliquant moins à l'association d'économie sociale, la standardisation des qualifications, la standardisation de procédés et la standardisation des résultats attendus. Dans les organisations de petite taille, on retrouve surtout de la supervision directe ou des ajustements mutuels, lorsqu'il y a gestion participative (Malo, 2001b). Mintzberg a aussi identifié des *configurations organisationnelles* qui tiennent compte des mécanismes de coordination et du pouvoir dans les organisations (dans Côté et al., 2008). Dans l'organisation *entrepreneuriale* (ou structure simple), le pouvoir est concentré dans les mains d'un individu, au sommet de la hiérarchie. L'entrepreneur est alors peu porté sur le processus de planification stratégique et se fie à son intuition. La coordination est assurée par le mécanisme de *supervision directe*. Dans l'organisation *innovatrice* (ou adhocratie), on retrouve le plus souvent une coordination par *ajustements mutuels* et les stratégies émergent d'équipes de projets. Dans la configuration *missionnaire*, la coordination est assurée par la *standardisation des normes de comportement*, car tous travaillent dans une même direction reflétant l'utopie et la perspective de changement sociale. L'idéologie peut être véhiculée ou non par un leader charismatique. Dans la configuration *politique*, on note l'absence de coordination, aucun mécanisme de coordination ne dominant. C'est la configuration *démocratique* (Malo et Vézina, 2004). Nous considérons que ces quatre configurations et les mécanismes de coordination qui y sont liés sont susceptibles de se retrouver dans les systèmes d'échange de proximité, les trois dernières présentées par Mintzberg l'étant moins (les configurations mécaniste, professionnelle et divisionnalisée). Pour Malo (2000, dans

Côté et al., 2008), ce sont l'âge, la taille et les meneurs d'enjeux qui influencent les modes de gouvernance, de gestion et la pratique stratégique.

Allaire et Firsirotu (2003) s'intéressent eux aussi aux types de leadership et considèrent que ceux-ci doivent évoluer en fonction des phases de développement de l'entreprise. Nous retiendrons uniquement le *leadership centré sur l'entrepreneur-fondateur*, caractérisé par une faible diversité des produits et marchés de l'entreprise et un fort niveau de partage des valeurs, expériences et connaissance entre les dirigeants : « le leader-entrepreneur fondateur marque profondément l'organisation de ses préférences, de sa vision, parfois aussi de ses lubies [...] La connaissance *holistique* de l'entreprise [...] donne à l'entrepreneur fondateur une capacité de gestion exceptionnelle, mais crée souvent un vide de talent autour de lui.» (Allaire et Firsirotu, 2003, p.29). La stratégie se situe alors dans l'esprit du leader, peu explicitée dans des documents (degré moindre de formulation de la stratégie). Selon les auteurs, il peut être préférable qu'un *bâtitseur d'organisation* remplace le fondateur ultimement, possiblement avec la diversification des produits et marchés, dirigeant l'organisation vers *un leadership fondé sur les valeurs partagées et l'expérience commune*. Malheureusement, cette transition peut être ardue et survenir trop tard ou dévier vers un mode de leadership plus bureaucratique.

« À mesure que la taille et la complexité des entreprises de l'économie sociale augmentent, la direction prend de l'importance, l'apathie des membres croît proportionnellement (Vierheller, 1994) et ces derniers perdent leur motivation idéologique. » (Chaves, 2004, p.70).

Selon Chaves (2004), les entreprises d'économie sociale doivent faire face simultanément au défi économique relevant de leurs activités commerciales et au défi de conserver leur identité distincte. Les gestionnaires qui influencent fortement la direction que prend l'entreprise sont donc susceptibles de renforcer ou saper son identité (Chaves et Monzón, 2001, dans Chaves, 2004).

Le sommet stratégique dans les systèmes d'échange de proximité

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'échange de proximité est un sujet encore relativement peu théorisé et les notions de leadership et d'entrepreneurship ont peu été abordées dans les écrits sur le sujet. Nous retenons toutefois l'idée que les individus à l'origine des systèmes d'échange de proximité sont souvent des personnes politisées, conscientisées et militantes :

« Most LETS were started by individuals volunteer, with strong commitments to social capital formation, as well as economic objectives, and many members share an ideological commitment to generating an alternative, « green » economy (Croall, 1997) » (Seyfang et Pearson, 2000, p.57).

Dans le cas des systèmes d'échange de proximité, l'entrepreneuriat est souvent collectif, bien que le projet soit parfois initié par un individu seul.

Pour Blanc (2006), les systèmes d'échange de proximité expérimentent de nouvelles formes de gouvernance à la fois interne (règles de fonctionnement, établissement de pratiques démocratiques) et externes (relations avec les partenaires socioéconomiques). Lenzi (2006) parle même de recherche de formes inédites d'animation. Les modes de gouvernance et de prise de décision semblent varier beaucoup d'un système d'échange de proximité à l'autre. Dans quelques cas, les organisations peuvent compter sur un ou des salariés qui assurent la gestion et la coordination de l'organisation. Tous les systèmes légalement incorporés ont un conseil d'administration, plus ou moins complet et plus ou moins actif selon la présence ou non de salariés et l'implication du fondateur. Il semble aussi y avoir certains cas où un comité de coordination s'assure du bon fonctionnement. On retrouve des structures semblables dans certaines organisations non incorporées. Les membres de l'organisation peuvent être invités ou non à l'ensemble ou à certaines des rencontres du conseil d'administration ou du comité de coordination. Divers autres comités peuvent être créés et affectés à des dossiers spécifiques. Les assemblées de membres, parfois appelées assemblées générales ou rencontres de membres, sont plus ou moins formelles et donnent plus ou moins de pouvoir aux membres. Les problèmes rencontrés peuvent être abordés lors de ces rencontres, les membres discutant alors jusqu'à l'obtention d'un consensus ou d'un terrain d'entente. On retient donc que les caractéristiques du sommet stratégique sont variées dans les systèmes d'échange de proximité, les membres du conseil d'administration jouant souvent un rôle majeur dans la gestion et la prise de décisions à caractère stratégique, et que certaines organisations développent des pratiques innovantes.

2.2.3 L'analyse externe

Cette sous-section a pour objectif d'identifier des facteurs qui constituent des opportunités ou des menaces pour les systèmes d'échange de proximité et délimitent l'éventail des stratégies souhaitables (ou envisageables).

« C'est après avoir posé le diagnostic externe que la direction et ses collaborateurs peuvent dégager les options stratégiques qui permettront de tirer le meilleur parti contre les occasions de croissance ou qui pourront protéger l'entreprise [...] contre les menaces présentes aux différents niveaux de l'environnement. » (Côté et al., 2008, p.103)

L'analyse qui précède le diagnostic externe doit porter sur plusieurs niveaux de l'environnement. Nous nous intéresserons tout d'abord à l'environnement concurrentiel (éléments liés à l'offre, à la

demande et au marché) puis à l'environnement global, soit celui qui « influe sur toutes les entreprises d'un territoire donné » (Côté et al., 2008). Cette façon d'aborder l'analyse environnementale est cohérente avec le modèle de Harvard dans lequel l'analyse externe porte sur la demande, la concurrence et l'environnement (Bazoge, 2006). Cette section nous permettra aussi de revenir sur les relations probables entre les systèmes d'échange de proximité et les parties prenantes externes identifiées à la section 2.2.2.

2.2.3.1 L'analyse de l'environnement concurrentiel

Nous avons vu, lors de l'établissement de la problématique, le niveau de structuration du mouvement de l'échange de proximité. L'analyse de l'environnement concurrentiel repose entre autre sur les notions de groupe stratégique et d'industrie mais nous croyons que l'échange de proximité ne peut être perçu comme un secteur ou une industrie. Notre analyse de l'environnement concurrentiel portera donc plutôt sur les substituts à l'échange de proximité sur des territoires restreints. Nous nous intéresserons dans un premier temps aux aspects de l'offre et de la demande afin de compléter notre réflexion sur les membres et les membres potentiels des systèmes d'échange de proximité en tant que meneurs d'enjeux. Il sera tout d'abord question de la perception de risque lié à la participation et des facteurs destinés à réduire cette perception, puis nous aborderons la notion de bénéfices recherchés. À travers ces concepts sera traitée la question du rôle particulier du membre dans ce type d'organisation, à la fois producteur et consommateur. Nous présenterons en dernier lieu le fruit de nos réflexions plus spécifiques sur le concept de marché et ses implications sur la stratégie dans les systèmes d'échange de proximité.

L'analyse de la demande

Le comportement de l'acheteur

Allaire et Firsirotu (2003) lient le comportement de l'acheteur au risque perçu à l'achat d'un produit ou service et à sa confiance en lui-même au sujet de cet achat. La confiance de l'acheteur est liée à son niveau d'expérience et d'expertise au sujet du produit ou du service désiré. Le risque est relativement faible dans le cas d'un achat routinier, mais il y a un haut *niveau de risque perçu* lorsqu'une contre-performance du produit ou une erreur sur le choix du fournisseur peut entraîner de lourds coûts financiers (par exemple, dans le cas à l'étude, si la qualité de la réparation de la voiture par un membre d'un système d'échange de proximité laisse à désirer) ou sociaux (accusation de travail au noir par l'entourage du membre, crainte de poursuite judiciaire, etc.). À ces catégories de coûts,

nous ajouterions l'impact sur la santé dans le cas des services. Plus le risque est élevé, plus le fournisseur du bien ou du service devra se différencier des autres fournisseurs.

La deuxième variable de la matrice proposée par Allaire et Firsirotu porte sur la *confiance en soi de l'acheteur*. La confiance de l'acheteur sera faible lorsqu'il ne peut juger de la qualité du produit offert, faute de connaissances techniques suffisantes. Dans ce cas, et si le risque perçu est important, l'acheteur cherchera à réduire le risque perçu à l'aide de facteurs de réduction du risque basés sur une *différenciation symbolique*, alors que la différenciation sera sur une base *technique* dans le cas d'une forte confiance en lui-même de l'acheteur. Les *facteurs de réduction de risque* peuvent être tangibles (garantie, liste de clients satisfaits, période d'essai gratuite, etc.), intangibles (réputation, image de marque, etc.) ou sociaux (bouche à oreille, couverture par revues spécialisées, références, etc.).

Nous croyons que ces notions sont éclairantes en ce qui concerne l'analyse de l'échange de proximité, à la fois pour l'action de devenir membre d'un groupe et pour l'échange de services qui s'en suit. Comme il s'agit d'un mouvement encore relativement récent et peu connu au Québec, les membres potentiels n'ont pas les connaissances techniques pour juger des différences entre les diverses organisations. Aussi, le risque peut être perçu comme élevé, en raison de la nécessaire confiance en la valeur de la monnaie proposée. La différenciation devra donc être symbolique. De fait, le *bouche à oreille* est identifié dans les écrits comme un outil de diffusion et de recrutement important. Au niveau de l'échange de services à proprement parler, dans le cas de services pouvant entraîner un coût financier (faire refaire sa toiture), social (à un tiers l'aide au devoir de son enfant) ou ayant un impact potentiel sur la santé (thérapie, consultation en médecine alternative), les membres ont tendance à fonctionner également par bouche à oreille et demander à leurs pairs s'ils ont été satisfaits des services reçus par tel ou tel membre. Certaines organisations exigent également des références aux nouveaux membres et dans plusieurs groupes, les membres peuvent consulter le solde de chaque autre membre afin de vérifier s'il donne autant qu'il reçoit. Le nombre de membres ou le nombre d'années d'existence de l'organisation peut également avoir un effet sur la réduction du risque perçu par l'acheteur. Il s'agira là de facteurs intangibles liés à la réputation et à l'image de marque. Au fur et à mesure de la croissance du mouvement sur un territoire donné, les systèmes d'échange de proximité devront plutôt mettre l'accent sur les caractéristiques techniques qui les distinguent des autres organisations (par exemple le type de monnaie, de comptabilisation, la mission, etc.) ou des substituts.

Le produit en tant qu'ensemble de bénéfices

« Dans l'évolution de presque tous les marchés arrive un moment où certaines entreprises en viennent à la conclusion que leurs acheteurs n'achètent pas vraiment un produit, une entité physique bien définie mais achètent plutôt, ou voudraient acheter, un ensemble de bénéfices connexes, incluant les services et autres produits reliés nécessaires à la satisfaction de leurs besoins. » (Allaire et Firsirotu, 2003, p.307)

Le produit peut donc être vu comme un ensemble de bénéfices offerts à l'acheteur. Les facteurs de réduction du risque deviennent des bénéfices différenciant l'offre de celles des concurrents. Cela constitue une piste dans notre réflexion sur les succès mitigés de certains systèmes d'échange de proximité. Ces organisations, pour se différencier de la concurrence, peuvent chercher à ajouter des bénéfices à leur offre, notamment en ajoutant des services connexes, comme un groupe d'achat ou un système de microcrédit en monnaie sociale ou nationale, ou encore en améliorant leur mode de fonctionnement, par exemple en simplifiant la méthode de comptabilisation des échanges. L'ajout de bénéfice doit toutefois se faire en pensant à la relation V/C où V est la valeur donnée à l'attribut par l'acheteur visé et C le coût marginal de l'ajout de ce bénéfice pour l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2003). *Les ressources de l'organisation limitent donc ses opportunités de développement.* Elles doivent en outre parvenir à identifier les bénéfices réellement recherchés par les membres, lesquels peuvent évoluer au fil du temps.

L'analyse de l'offre

La concurrence et les substituts

L'éventail de concurrents des systèmes d'échange de proximité est ici très large. Il peut s'agir d'autres systèmes d'échange de proximité établis sur le même territoire ou encore d'organisations d'économie sociale ou d'entreprises offrant un ou plusieurs des produits, services ou savoirs que les membres peuvent se procurer par le biais de l'échange de proximité. Nous parlerons donc de *substituts* plutôt que de concurrents.

La littérature stratégique présente une panoplie de type de *coûts* pouvant constituer des entraves à l'entrée de concurrents dans le marché. Nous rappelons toutefois que l'analyse stratégique des systèmes d'échange de proximité nécessite de prendre du recul par rapport à la logique de concurrence pour intégrer celles de coopération, de réciprocité et de solidarité. Pour les besoins de la réflexion, nous pouvons toutefois voir l'ensemble des systèmes d'échange de proximité comme un mouvement faisant front commun aux entreprises privées offrant l'ensemble des biens, services et savoirs retrouvés dans les systèmes d'échange de proximité. Dans cet ordre d'idée, le concept de *coût de substitution*

apporte un éclairage intéressant à notre objet d'étude. Il fait référence au coût, pour un acheteur, d'un changement de marque ou de fournisseur pour un produit ou un service (Allaire et Firsirotu, 2003). Dans le cas des systèmes d'échange de proximité, si l'utilisateur a un attachement émotif au réseau, l'idée d'aller se procurer, sur le marché traditionnel, les biens, services et savoirs qu'il y trouve est moins tentante. Le coût de substitution est alors intangible et renforcé par le sentiment d'appartenance au groupe, même si le produit pourrait être acquis à meilleur *prix* ailleurs. Selon la devise des systèmes d'échange de proximité, *le lien importe plus que le bien*.

La définition du marché

Pour Allaire et Firsirotu (2003, p.241), « le domaine de la stratégie prend assise sur le concept de marché ». Mais qu'est-ce que le marché ? Il serait « toute scène qui met en relation des individus dans le but premier d'effectuer une transaction de production, de consommation ou de distribution d'un bien ou d'un service » (D'Amours, 2006).

Allaire et Firsirotu (2003) proposent de définir le marché d'une organisation en fonction de deux axes : la dimension temporelle (court ou long terme) et la gamme de besoins, de bénéfices et de critères d'achats (focalisée ou élargie). Cet exercice nous amène à identifier des substituts possibles de même que des opportunités et menaces au développement. Il permet en outre de mieux situer les systèmes d'échange de proximité par rapport à ses substituts et aux autres parties prenantes de l'environnement. Il permet en outre de faire progresser la réflexion sur les grandes tendances susceptibles d'influencer les systèmes d'échange de proximité à court et long terme. Le schéma 2.7 résume les enjeux liés à ces quatre définitions du marché des systèmes d'échange de proximité.

Schéma 2.7 – La définition du marché des systèmes d'échange de proximité

		Gamme des besoins, bénéfices et critères d'achat	
		Focalisée	Élargie
Dimension temporelle	Court Terme (1-3 ans)	<p><u>Bénéfice recherché</u> : création de liens sociaux ET participation à une alternative économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure d'échange de biens et de services utilisant un dispositif de monnaie sociale 	<p><u>Bénéfice recherché</u> : échange de biens/services/savoirs dans un environnement convivial ET/OU participation à une alternative économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petites annonces • Marchés aux puces • eBay et autres sites d'enchères en ligne • Économie informelle • Simplicité volontaire • Organisations d'économie sociale • Commerce équitable et produits éthiques
	Long terme (4-10 ans)	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation favorisant ou limitant les monnaies sociales • Segmentation de l'échange de proximité sur certains territoires • Institutionnalisation des monnaies sociales/locales • Généralisation de l'échange virtuel (forums, services en ligne, vidéoconférence, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Généralisation des pratiques de consommation responsable • Récupération et banalisation du mouvement par les acteurs dominants • Precarisation de l'emploi, rarification des ressources physiques, instabilité des devises nationales <p>Risque de presbytie Rythme lent d'évolution des mentalités</p>

Source : Allaire et Firsirotu (2003, p. 302)

Nous remarquons donc que si l'échange de proximité peut bénéficier de l'intérêt des individus pour les pratiques de consommation responsable, il ne faut pas surestimer le rythme d'adoption de ces innovations dans la société. De plus, comme nous l'avons vu plus tôt, les substituts sont nombreux, autant parmi les organisations se réclamant de pratiques alternatives de consommation, parmi les structures favorisant la proximité et la convivialité dans les échanges que parmi toutes les autres entreprises susceptibles de tirer parti de l'évolution de l'intérêt de la population pour l'éthique. Advenant le cas d'une généralisation de la logique de réciprocité défendue par les systèmes d'échange de proximité, leur présence même deviendrait superflue, tout comme celle du commerce équitable si cette pratique se généralise. Nous croyons également que le développement des technologies de l'information et des communications va influencer profondément les habitudes de consommation et les choix organisationnels des systèmes d'échange de proximité. Une des caractéristiques des organisations d'économie sociale est la mise en valeur d'une utopie mobilisatrice. Enfin, bien que les systèmes d'échange de proximité aspirent à nouer des liens entre les individus d'une communauté, les

choix organisationnels et les stratégies mis en place peuvent ne pas convaincre les membres et membres potentiels que le produit proposé est le mieux adapté à la satisfaction de leurs besoins, ces individus risquant alors de se tourner vers des substituts. En outre, nous jugeons que nous ne pouvons dissocier les deux éléments de la mission (création de liens sociaux et recherche d'une alternative économique) dans l'identification des bénéfices recherchés. Nous croyons que cette combinaison constitue une des spécificités de l'échange de proximité. C'est pourquoi dans le coin supérieur droit du schéma nous proposons des substituts répondant à l'un *ou* l'autre de ces éléments.

La dimension géographique du marché

Nous avons vu qu'à quelques exceptions près (notamment dans les groupes *JEU* permettant l'échange de biens et services entre les membres à l'échelle planétaire), la proximité est un élément central des systèmes d'échange de proximité.

Dans l'analyse stratégique des entreprises, du point de vue d'un acheteur, la « dimension géographique du marché est toujours limitée par son calcul des coûts et des bénéfices associés au processus d'achat » (Allaire et Firsirotu, 2003, p.264). C'est-à-dire minimiser le temps et l'effort à consacrer à l'achat. Dans le cas des systèmes d'échange de proximité, il serait délicat d'affirmer que les membres cherchent à minimiser le temps et l'effort. Au contraire, cet achat s'inscrit dans une relation durable et les membres cherchent à apprendre à se connaître afin d'éviter l'anonymat du marché. Nous croyons qu'avec le développement des nouvelles technologies de l'information, permettant notamment l'achat en ligne, la relation entre commodité et proximité s'affaiblit.

Le marché géographique pertinent pour l'acheteur a un rayon restreint (Allaire et Firsirotu, 2003). Dans plusieurs pays, les systèmes d'échange de proximité ont établi des ententes inter-organisationnelles afin que les membres de plusieurs organisations puissent échanger entre eux. La pertinence de telles ententes est toutefois limitée étant donné l'importance accordée à la proximité du fournisseur pour des services tels que la coiffure, l'accompagnement, le transport, etc. Ces ententes peuvent toutefois être pertinentes pour des services d'hébergement par exemple.

Les phases de développement du marché

« Tout marché est un phénomène dynamique. Le marché évolue et se transforme au gré des changements, des forces et des influences qui s'exercent sur lui. Sans être soumis à des déterminismes invariables, les marchés montrent toutefois une forte tendance à se développer selon des phases assez bien marquées, chacune possédant ses caractéristiques propres. » (Allaire et Firsirotu, 2003, p.244)

À chaque phase d'évolution du marché (émergence, croissance, épuration, maturité, saturation, déclin) correspond des comportements typiques des acheteurs. En phase d'*émergence*, le risque d'achat perçu par les acheteurs (ou membres potentiels) est élevé. Les premiers acheteurs sont des innovateurs, atypiques de la population. Leur intérêt peut s'estomper si le produit ne répond pas à leurs attentes. En phase de *croissance* du marché, l'innovation se diffuse. Le taux de participation – « pourcentage de la population ciblée ayant « acheté » le produit (service ou concept) au moins une fois et l'utilisant encore » (Allaire et Firsirotu, 2003, p.245) – croît rapidement. L'organisation pionnière a un avantage sur les nouvelles organisations notamment en raison de la confiance des acheteurs. Au cours de ces deux premières phases, le volume des ventes – nous pourrions parler du volume de transactions dans le cas des systèmes d'échange de proximité – augmente à un rythme croissant alors qu'en phase de *maturité*, le volume des ventes et le taux de participation augmentent toujours, mais à un rythme décroissant. Plus de cinquante pour cent des membres n'en sont pas à leur première utilisation. Les critères que recherchent les utilisateurs se précisent, la demande n'est plus homogène (ces différences peuvent ici porter sur le rapport à la valeur-temps, le mode de comptabilisation ou encore la taille du réseau). On assiste à la segmentation de la demande. En phase de *saturation* du marché, le taux de participation atteint son point culminant, les nouveaux acheteurs compensant les abandons. La demande est cyclique, dépendant des conditions économiques (elle serait possiblement plus forte dans les systèmes d'échange de proximité en période de récession). Enfin, en phase de *déclin*, le taux d'abandon est élevé, variable d'un segment à l'autre. Il n'est toutefois pas impossible qu'un marché en phase de maturité connaisse une seconde jeunesse (on parle alors de *dématuration* du marché) grâce à une innovation ou à l'évolution des valeurs ou des conditions démographiques. Bouchard (2006) propose des phases de cycle de vie similaires pour les innovations sociales : nouveauté, diffusion, maturité et déclin. Nous croyons en effet que l'expression *diffusion* correspond mieux aux perspectives de développement du mouvement de l'échange de proximité que celle de croissance.

« La phase d'épuration [qui succède à la phase de croissance] est courte, dramatique et inévitable, quoique toujours surprenante pour les entrepreneurs optimistes et les observateurs peu avertis. » (Allaire et Firsirotu, 2003, p.255)

La littérature recèle de nombreux exemples de territoires où l'échange de proximité a connu un déclin brutal après une phase de croissance enthousiasmante. Le choc est dramatique pour les organisations qui voient leur sociétariat s'effriter. La notion de dynamique de marché nous amène à identifier quelques pistes pour comprendre les échecs du mouvement de l'échange de proximité sur plusieurs territoires. En Argentine, la résorption de la crise économique a entraîné une phase d'épuration brutale, les utilisateurs se tournant vers un substitut majeur, la monnaie nationale et le

travail rémunéré. Les militants ne sont pas parvenus à convaincre les utilisateurs de l'intérêt de conserver l'utilisation du *credito* dans leurs habitudes de consommation, ce qui aurait représenté un changement *durable*. Le passage de la croissance au déclin a été extrêmement rapide. En France et dans plusieurs pays occidentaux, une fois la majorité des utilisateurs potentiels rejoints (ce qui représente une très faible proportion de la population), la participation stagne, le nombre de nouveaux utilisateurs compensant les départs. Le mouvement serait en phase de saturation dans ces pays, les membres dévoués à la cause assurant la majorité des échanges. Toute innovation est toutefois susceptible de ramener ces *marchés* en phase de croissance, que ce soit l'intégration d'une nouvelle technologie, comme les cartes à puce, la diffusion du modèle grâce aux médias ou l'évolution favorable de la réglementation et l'implication de paliers gouvernementaux.

2.2.3.2 L'analyse de l'environnement global

« La concurrence est imparfaite : la coopération inter-entreprise le montre. La coopération est imparfaite : la rivalité entre coopératives en témoigne. Et même la solidarité est imparfaite : la concurrence entre associations face aux ressources de l'État l'illustre bien. » (Malo 2001a, p.92)

L'analyse de l'environnement global nous permettra de mieux situer les systèmes d'échange de proximité par rapport au marché, à l'État et à la société civile. Nicole Giroux (1992-1993, p. 44), en parlant de la coopérative, affirme que les décisions ne peuvent être prises en vase clos car l'organisation « est placée dans un environnement social, culturel et économique particulier. Elle est influencée par les structures politiques et juridiques prévalant dans son environnement, par les ressources physiques et technologiques qui y sont disponibles ». Les systèmes d'échange de proximité s'inscrivent eux aussi dans un contexte macrosocial qui les influence et qu'ils influencent à leur tour.

Le modèle *PESTEL* est un outil largement utilisé pour procéder à l'analyse de l'environnement global. Il porte sur les plans politique, économique, social et démographique, technologique, écologique et légal et réglementaire (Malo, 2001a ; Côté et al, 2008). Il arrive que les auteurs ne retiennent que certains éléments de l'analyse *PESTEL*, parfois aussi appelée *PEST*. Certains facteurs sont susceptibles de relever simultanément de plusieurs sphères ou influencer plus ou moins fortement une autre sphère. Lorsque possible, nous nous concentrerons sur les facteurs environnementaux spécifiques au Québec.

Peu de chercheurs et militants se sont penchés spécifiquement sur cette question. Nous passerons donc en revue des éléments qui apparaissent dans les écrits sur les systèmes d'échange de proximité, auxquels nous ajouterons d'autres facteurs que nous jugeons susceptibles d'influencer positivement ou négativement ces organisations et le mouvement. Pour Côté et al. (2008, p. 320), les organisations

d'économie sociale « naissent généralement par grappes, dans des *périodes de bouleversements socio-économiques*, de crises, de transition, voire de révolution des mentalités ». Nous croyons que le contexte actuel favorise la diffusion de l'échange de proximité.

Lietaer (2001, d'après Seyfang, 2007), identifie quatre tendances globales difficilement solutionnables dans le paradigme du système monétaire conventionnel : les changements climatiques et la perte de biodiversité, le vieillissement de la population, l'instabilité monétaire et la révolution de l'information. Selon lui, à chacun de ces enjeux correspond un outil monétaire adapté. Au problème du vieillissement de la population, il propose la mise sur pied de monnaies complémentaires de type *Fureai Kippu*, un modèle japonais promouvant l'entraide à l'endroit des aînés, réduisant les dépenses publiques dans le domaine. À la révolution des nouvelles technologies de l'information et des communications qui s'accompagne d'une possible perte globale d'emplois, il suggère la promotion des modèles de type *LETS*, basés sur le développement de réseaux d'entraide. À l'éventualité d'une crise monétaire, il suggère le réseautage à l'échelle planétaire des dispositifs de monnaie communautaire. Enfin, à l'opposition entre les exigences financières à court terme du milieu des affaires et les changements climatiques, il fait la promotion de l'introduction de dispositifs de monnaie complémentaire axés sur le démarrage d'entreprises dédiées au développement durable. Lietaer, en résumant les enjeux actuels et à venir pour l'humanité, trace une ligne directe avec les monnaies complémentaires, démontrant leur potentiel et l'actualité de la réflexion sur le sujet.

Environnement politique

La dimension politique de l'environnement global regroupe « le régime politique, le degré de stabilité politique, les accords internationaux, les contrôles gouvernementaux, la participation du gouvernement dans le développement économique, les politiques fiscales et monétaires, etc. » (Côté et al., 2008, p. 96). Les facteurs politiques que nous retenons touchent ici principalement la transformation du rôle de l'État et son implication dans le mouvement d'économie sociale.

Laville (1994) rappelle l'importance de situer l'étude de l'économie sociale dans le contexte historique. Selon lui, dans le contexte d'État-providence, « les actions relevant de la réciprocité [sont] intégrées comme sous-ensemble de la redistribution au sein de l'économie non-marchande » (*idem*, p.46). Pour Bouchard (2001), la *réduction de la taille de l'État et du rôle de l'intervention publique* à l'heure actuelle est un des facteurs qui amènent les entreprises collectives à jouer un rôle critique dans les développements social et économique, tant au plan local, régional que national. Toutefois, alors que dans les années 1990 le gouvernement a reconnu l'importance de l'économie sociale, d'après

Lévesque (2002), au Québec, les néolibéraux tentent d'associer l'économie sociale aux pauvres (en situation de nécessité), les perdants de la concurrence marchande.

D'autre part, le *pouvoir des entreprises multinationales* est croissant, tout comme son impact sur la vie des individus. Ces entreprises, qui ont des moyens économiques importants, ont également un pouvoir politique non négligeable, réduisant celui de l'État (NCVO¹⁴, 2008). Nous retenons donc que les organisations d'économie sociale ont traditionnellement joué un rôle palliatif par rapport aux insuffisances de l'État et du marché et que l'évolution actuelle de la situation politique rend l'État encore moins à même de résoudre les inégalités causées par le marché.

En ce qui concerne la relation entre l'État et les systèmes d'échange de proximité, Blanc et Ferraton (2005) identifient un risque d'instrumentalisation politique, les organisations tombant alors sous la dépendance des orientations des politiques publiques. En effet, « leur capacité à lutter contre l'exclusion par l'insertion dans une logique d'échange qui responsabilise, autonomise et met en valeur les capacités de chacun, ainsi que leur capacité à lutter contre la pauvreté par la fourniture de moyens supplémentaires d'acquisition de biens de base (nourriture et entraide) en font des outils potentiels au service du politique. » (*idem*, p.7). En Europe particulièrement, des communes et municipalités ont financé, fourni des services ou même créé des banque de temps, *SEL* et *LETS*. Le *LETS* britannique de Calderdale a par exemple bénéficié d'un financement de la commune en reconnaissance de son potentiel dans la fourniture de services sociaux (DeMeulenaere, 2004, dans Blanc, 2006). Cette instrumentalisation porte toutefois en elle plusieurs risques : l'arrêt des expériences suite à de nouvelles élections, le désengagement de l'État d'autres éléments de sa politique sociale plus coûteux, mais aussi le confinement à un public trop ciblée (les femmes défavorisées par exemple) et une déresponsabilisation des membres de ces systèmes d'échange de proximité, le soutien de l'État minimisant possiblement les discussions et débats inhérents à la constitution de ces associations, élément essentiel au développement d'un sentiment d'appartenance. D'après Blanc (2006), les rares exemples de *SEL* mis sur pied par des mairies ont échoué. La reconnaissance par l'État peut donc être considérée comme une arme à double tranchant.

Environnement économique

Laville, dans une perspective de sociologie économique, propose une vision du marché en tant que *construction socio-historique* plutôt qu'une vision naturaliste issue de la science économique

¹⁴ Le NCVO Third Sector Foresight, un projet du National Council for Voluntary Organizations, a identifié un ensemble de facteurs (nommés *strategic drivers*) qui pourraient influencer positivement ou négativement le secteur volontaire du Royaume-Uni.

orthodoxe qui aborde le marché comme un « processus qui optimise l'affectation et la répartition des ressources » (1994, p. 13). Les acteurs de l'économie sociale occupent une position instable aux côtés de l'État et du marché. « L'économie marchande, gouvernée par le principe du marché, et l'économie non marchande, gouvernée par le principe de la redistribution, occupent une place grandissante *au détriment de l'économie non monétaire* régie par de principes de réciprocité et d'administration domestique. » (*idem*, p. 48). La configuration actuelle de l'économie ne relèverait donc pas d'une évolution naturelle de la nature humaine, mais serait liée à un contexte particulier, indissociable de ceux qui l'ont précédé (Laville, 1994), et donc susceptible de connaître des évolutions majeures dans un avenir plus ou moins rapproché.

La mondialisation économique, largement déphasée par rapport aux mondialisations politique, sociale et culturelle, entraîne notamment l'interdépendance des nations dans l'approvisionnement en ressources. Selon Boulianne (2005, p. 181), on assiste à une multiplication des systèmes d'échange de proximité dans un « contexte de *globalisation* caractérisé par des réaménagements économiques importants à l'échelle internationale et même dans les espaces nationaux, régionaux et locaux ». Ces changements entraîneraient « une *fragilisation des capacités d'acquisition* de biens et services pour une partie croissante de la population » (*idem*).

Nous avons dit plus tôt que, selon nous, les systèmes d'échange de proximité s'inscrivent dans le cadre d'un mouvement plus large de remise en question du modèle dominant, réflexion portant notamment sur les rapports à l'argent, au travail et à la consommation. Vilar (1974, cité dans Laville, 2000, p. 20) parle d'un « passage d'un système de relations sociales où le phénomène monétaire est secondaire, subordonné, à un autre système de relation sociales où *l'argent (au sens large) joue un rôle majeur* ». Alors que la monnaie a été inventée pour faciliter les échanges, sa possession est devenue une fin en soit (Plassard, 1997). De fait, à l'heure actuelle, environ quatre-vingt-dix-huit pour cent des transactions mondiales sont réalisées à des fins spéculatives, par opposition à des investissements directs et l'échange réel de biens, services et savoirs (Kennedy, 2006). Les billets et les pièces de monnaie imprimés et mis en circulation par la Banque du Canada ne représenteraient plus que de quatre à cinq pour cent de la masse monétaire en circulation (Muckle, 2003). La représentation de l'argent dans la société a beaucoup évolué au cours des dernières décennies avec le *développement des technologies* telles que le guichet automatique, les systèmes de paiement électronique, les cartes à puce, cartes de crédit et monnaies électroniques (telles que les devises fondées sur des métaux précieux et transigés en ligne).

Le contexte de gestion des entreprises a également évolué depuis les années 1980 alors que le contrat social et économique liant entreprise et employé est répudié avec la *déréglementation, la*

financiarisation, l'ouverture des frontières, la spécialisation et la mobilité croissante du personnel (Allaire et Firsirotu, 2003). La conception économiste (primauté de l'intérêt individuel, utilitarisme et opportunisme) prime sur la conception humaniste de la relation entre l'entreprise et l'individu (*idem*). Cette tendance à la spécialisation fonctionnelle des emplois (l'employé est de plus en plus spécialisé dans une fonction, par exemple les ressources humaines, les communications, les finances, etc.) et la mobilité croissante des travailleurs (l'emploi à vie chez un même employeur est de moins en moins fréquente) sont synonymes de *précarisation des emplois* pour une partie croissante de la population.

Pour Lévesque (2002), beaucoup de nouveaux projets d'économie sociale sont issus du contexte de *grande transformation* lié à la remise en cause du modèle de développement néolibéral et ce contexte donne lieu à l'émergence d'initiatives issues de la société civile afin de palier aux manquements observés de la part de l'État et de l'entreprise privée. Ces initiatives émergent notamment comme solution à la *crise de l'emploi et du travail* alors que le *champ de l'économie sociale est menacé d'invasion par le marché* (Lévesque, 2002). Toutefois, la *structuration croissante du mouvement d'économie sociale* au Québec a mené à la mise sur pied d'organismes de représentation, mais également de structures de financement adaptées à la réalité de ces organisations ayant une mission à la fois sociale et économique, renforçant les fondations du mouvement. L'intérêt de la population va croissant pour des pratiques de production, de distribution et de consommation plus responsables sur les plans sociaux et écologiques. Cette évolution des mentalités est synonyme d'*opportunités d'affaires majeures* pour les entrepreneurs doués de vision stratégique. De fait, on assiste de plus en plus à une instrumentalisation par les entreprises capitalistes des pratiques de commerce équitable et de vente de produits biologiques ou éthiques.

Environnement social

La dimension sociale de l'environnement global, que Côté et al. (2008) nomment la dimension socioculturelle et démographique :

« comprend les tendances géographiques (croissance de la population, évolution des segments d'âge), les aspects culturels (valeurs, croyances, aspirations nationales, religions, codes d'éthique), les tensions entre les groupes ethniques, les groupes de pression, les mouvements socioéconomiques reflétant les valeurs sociales comme le commerce équitable, le syndicalisme, la défense des droits des consommateurs, en particulier les plus démunis... » (p.96).

Nous avons donc parlé à quelques reprises de l'évolution des attentes des citoyens par rapport à la responsabilité de l'ensemble des acteurs de la société. D'après Côté et al. (2008), la notion de *triple performance économique, environnementale et sociale* se répand dans le monde des organisations. Avec

le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications, les consommateurs ont accès à plus de *sources d'information sur les produits et services* et sont moins disposés à avoir une confiance aveugle en les entreprises (NVCO, 2008). *L'intérêt croissant des individus envers l'éthique* dans toutes les sphères de la société a notamment entraîné les entreprises à développer un *comportement de bon citoyen corporatif*, ou à tout le moins d'en adopter le discours (NCVO, 2008). Ce changement de mentalité des individus influence grandement les modes de consommation allant même jusqu'à l'émergence d'initiatives basées sur la réciprocité pure, telles que *freecycle*, le réseau virtuel permettant à des individus d'offrir à des inconnus des biens qu'ils n'utilisent plus.

Comme nous l'avons vu au chapitre un, *l'émergence et la structuration du mouvement altermondialiste* (avec la montée d'une catégorie de militants mobiles au niveau international) et l'organisation de *conférences sur les monnaies sociales* ont accéléré la diffusion des expériences (Blanc, 2006a).

Les pays occidentaux font face à des enjeux particuliers: « [they] are facing a range of problems associated with *atomization of communities*, degeneration of local economies, ageing populations, social exclusion and restructuring of welfare systems » (Seyfang et Pearson, 2000, p.58). Au plan démographique, le *vieillissement de la population* entraîne une pression accrue sur les finances publiques (NCVO, 2008). De plus, au fil des décennies, la *structure familiale* traditionnelle a beaucoup évolué, la taille des familles ayant diminué substantiellement (NCVO, 2008). De plus, environ soixante-dix-neuf pour cent des 7,5 millions de québécois résident en *milieu urbain*, la ville de Montréal accueillant à elle seule environ 3,5 millions d'individus et Québec environ 700 000 personnes (Duchesne, 2003, dans Boulianne, 2006). Cet environnement urbain est qualifié comme étant de plus en plus anonyme. Ces éléments semblent influencer la volonté de briser *l'isolement social* que défendent plusieurs membres et militants de systèmes d'échange de proximité.

Les *médias* peuvent également jouer un rôle important dans la diffusion des modèles de systèmes d'échange de proximité, cette tendance étant accentuée par la démocratisation de l'accès aux technologies de l'information et des communications qui permet à tous d'agir en tant que producteur et diffuseur de contenu médiatique.

Environnement technologique

L'aspect technologique est apparu à plusieurs reprises dans les paragraphes précédents qui ont fait état de l'impact de la technologie sur les représentations de l'argent dans la société et l'acquisition

d'information sur les produits et services offerts par les entreprises. Le *développement des nouvelles technologies de l'information et des communications* rendent plus transparentes les pratiques des entreprises et diminuent l'asymétrie d'information entre producteur et consommateur, ce qui facilite l'entrée des entreprises privées dans des domaines autrefois exclusivement occupés par des entreprises collectives (Ben Ner, 2002, dans Bouchard, 2006).

Comme nous l'avons vu plus tôt, la diffusion et la multiplication des expériences d'échange de proximité s'est faite notamment grâce à l'*Internet* (Blanc, 2006a) qui a facilité les contacts et accéléré la circulation des idées et techniques. Les innovations dans les systèmes d'échange de proximité suivent elles aussi le développement technologique. Le fondateur du premier *LETS*, Michael Linton, a d'ailleurs lancé en 2003 une monnaie nommée *Community Way* fonctionnant avec une technologie de carte à puce. Nous croyons également que les percées technologiques modifient l'adéquation entre proximité et commodité et élargissent l'éventail des services et savoirs échangeables dans les systèmes d'échange de proximité.

Environnement légal et réglementaire

« [...] la reconnaissance légale des entreprises collectives est trop souvent incomplète ou banalisée. Les entreprises collectives doivent donc d'abord être reconnues légalement et bénéficier d'un système de règles qui confirme et qui préserve leurs caractères particuliers. » (Bouchard et al., 1995, dans Bouchard, 2001)

Dans le cas du mouvement de l'échange de proximité, l'absence d'une législation adaptée à la spécificité de ces organisations, notamment en ce qui concerne la perception des taxes et impôts et le risque de perte d'allocations gouvernementales, crée de l'*insécurité* chez les membres. Pour Seyfang et Pearson (2000), le contexte légal et l'absence d'objectifs économiques des membres nuisent à une large participation des groupes d'exclus et des entreprises à ces initiatives et le phénomène demeure marginal. Comme nous l'avons vu plus tôt, dans certains pays, la loi encadre les expériences, particulièrement lorsque l'État est partenaire ou promoteur, par exemple au Japon. D'autres gouvernements font preuve de tolérance en raison de la marginalité du phénomène (Canada), adoptent des attitudes différentes en fonction du modèle de système d'échange de proximité (États-Unis) ou confrontent ces organisations (France).

Plusieurs des difficultés auxquelles sont confrontés les systèmes d'échange de proximité viennent du fait qu'ils sont *inadaptés aux catégories juridiques et institutionnelles* (Blanc et Ferraton, 2005).

Pour les organisations où la dominante réciprocaire¹⁵ est très forte (notamment lorsque la valeur de la monnaie repose sur l'unité de temps), il est encore plus difficile de catégoriser le type d'échanges ayant cours, alors que lorsque les organisations affichent une dominante plutôt marchande, elles sont plus proches du cadre légal en vigueur. Les auteurs appellent au développement de nouveaux droits communautaires et au développement d'un cadre légal et fiscal adapté afin de résoudre ces difficultés et sécuriser le fonctionnement de ces organisations à long terme, notamment lorsqu'il y a intégration de professionnels dans les échanges.

Environnement écologique

Les inquiétudes liées aux changements climatiques affectent une partie croissante de la population occidentale, se reflétant aussi bien dans les choix individuels des individus (recyclage, achat dans les commerces locaux et les entreprises agissant de manière à protéger l'environnement, etc.), dans la couverture médiatique (vulgarisation, reportages choc, etc.), dans la mobilisation de la société civile (manifestations, émergence de projets et d'entreprises d'économie sociale dédiées à l'environnement, campagnes de sensibilisation, labels relatifs aux émissions de gaz à effet de serre, etc.), dans les plateformes électorales et les politiques publiques que dans les orientations des grandes entreprises (choix de produits, discours corporatif).

Cette réflexion globale nous a permis d'identifier de nombreux facteurs qui auront une influence plus ou moins importante et plus ou moins directe sur les différents types de systèmes d'échange de proximité.

2.2.4 L'analyse interne

Alors que l'analyse externe nous a permis d'identifier des opportunités et menaces potentielles, l'analyse interne, basée à la fois sur les écrits théoriques et empiriques, nous permettra d'identifier des facteurs constituant des forces et des faiblesses et réduisant l'éventail des stratégies souhaitables en *stratégies réalisables*.

Selon Blanc, l'organisation est un enjeu majeur en ce qui concerne la viabilité des monnaies sociales (en parlant d'organisation, l'auteur fait référence aux choix organisationnels) :

« La question organisationnelle n'est pas neutre, car de mauvais choix peuvent conduire à l'échec. Non seulement celui-ci implique que l'on n'atteint pas les objectifs fixés initialement, mais il peut aussi éloigner durablement de ce type d'initiatives les

¹⁵ Nous reviendrons sur la distinction entre la dominante marchande et la dominante réciprocaire à la section 2.3.2.

personnes qui en ont subi les répercussions, car, si la confiance dans la monnaie ne se construit pas facilement, elle est facile à détruire. » (Blanc, 2006, p.169)

Pour notre analyse interne, nous nous baserons notamment sur les propos de Blanc (2006) qui s'intéresse à l'adéquation entre les objectifs poursuivis dans les dispositifs de monnaie sociale et les choix organisationnels susceptibles d'en permettre l'atteinte. Il distingue trois grands domaines de choix qui orientent fortement les dispositifs :

- La taille des dispositifs, les catégories de personnes impliquées et types d'échanges privilégiés ;
- Les conditions de l'émission, de la circulation et de la convertibilité des monnaies;
- Et les modes de gouvernance des dispositifs (nous nous concentrerons ici sur la gouvernance interne, ayant abordé les relations entre l'organisation et les acteurs externes à la section précédente).

Nous aborderons également les éléments suivants afin de compléter notre analyse interne :

- Le statut juridique ;
- Les activités et la vie associative ;
- La gestion des ressources humaines, financières, physiques ;
- Les coûts et les risques.

2.2.4.1 La taille des dispositifs, les catégories de personnes impliquées et types d'échanges privilégiés

« Tout réseau d'information trouve sa valeur dans le nombre total d'utilisateurs du réseau auxquels chaque membre a un accès direct. » (Allaire et Firsirotu, 2003, p.200)

Le système d'échange de proximité peut, selon nous, être vu comme un réseau et il trouve sa valeur dans l'atteinte d'un nombre minimal d'utilisateurs en deçà duquel la faible diversité ne permet pas d'assurer un équilibre entre offre et demande. Les *économies de réseau* proviennent du fait que le coût marginal d'ajout d'un nouvel utilisateur est nul. Toutefois, dans le cas des systèmes d'échange de proximité, une limite doit être identifiée afin que le nombre de participants ne contribue pas à faire perdre l'essence du projet, la proximité, à défaut de quoi les échanges risquent de s'inscrire dans l'anonymat.

La *variété des membres* (individus et organisations) est une condition nécessaire à la pérennité et au développement d'un système d'échange de proximité. Blanc et Ferraton (2005) distinguent les dispositifs intégrant des professionnels et des entreprises de ceux réservés exclusivement aux individus. Alors que dans les systèmes impliquant seulement des particuliers, cette variété serait

atteinte à environ trente à quarante membres actifs, la taille minimale peut être beaucoup plus grande lorsque des professionnels et/ou des entreprises participent également. En effet, si ces membres ne trouvent pas suffisamment d'occasions d'écouler leurs revenus obtenus en monnaie sociale, ils auront tendance à se retirer. C'est ce qui a mené à l'échec l'expérience mise en œuvre au début de la décennie à Fortaleza au Brésil par la Banque *Palmas* et l'organisme non gouvernemental *Strolham*, malgré l'acceptation de la monnaie par quarante entreprises. Si la variété minimale n'est pas atteinte, les participants, particuliers et professionnels, ne perçoivent plus d'intérêt à rester dans ces réseaux, surtout s'ils peuvent se procurer ou offrir les mêmes biens et services sur le marché.

Le *degré de substituabilité*, plus fort dans le cas d'échange de biens, donne une idée du risque d'opportunisme. Plus le degré de substituabilité est élevé, plus les prix ont tendance à s'aligner sur ceux du marché et le risque de voir émerger des comportements d'individualisme calculateur, d'accumulation et de valeurs marchandes s'accroît (Blanc et Ferraton, 2005). La perception de ce risque peut conduire à la décision d'exclure tous types d'échanges pouvant être comparé à ceux ayant cours sur le marché.

Si l'atteinte d'une taille minimale est nécessaire dans les systèmes d'échange de proximité, la croissance apporte également son lot de risques et de coûts. La croissance a également un impact sur la vie associative et la gestion.

« À mesure que l'entreprise d'économie sociale vieillit et que sa taille s'accroît, elle a plus de difficulté à garder des pratiques de gestion solidaire [...] » (Côté et al., 2008, p.322)

Avec l'âge, l'association d'économie sociale aura tendance à se professionnaliser, c'est-à-dire qu'on verra de plus en plus une direction salariée plutôt que bénévole et des volontaires recrutés pour leurs compétences (Ingram, 1988, dans Côté et al., 2008). Il arrive alors que les administrateurs, n'ayant plus à s'impliquer dans la gestion quotidienne, développent un engagement moindre envers la mission qu'au tout début (*idem*). Le caractère solidaire de la gestion tend alors à s'effriter.

Quelques concepts de la littérature stratégique nous ont semblé d'intérêt pour notre analyse des systèmes d'échange de proximité. Pour Allaire et Firsirotu (2003), la croissance de l'organisation entraîne des *coûts liés aux systèmes de gestion, au contrôle, à la coordination*. Dans le cas du *trueque* argentin notamment, la croissance des réseaux a amené des individus opportunistes à tenter des manœuvres de contrefaçons et les dirigeants des réseaux ont dû mettre en place des dispositifs de contrôle, la survie dépendant de la confiance des participants en la valeur de la monnaie dans le futur. Les coûts liés à la croissance peuvent également être perçus en termes d'énergie fournie par les

membres assurant les tâches de gestion, souvent non rémunérées. Avec la croissance, il risque aussi de se multiplier les conflits entre les membres. Les responsables de ces réseaux doivent gérer ces problèmes et parfois mettre en place des mécanismes de gestion des conflits et développer des codes de conduite, d'éthique ou des comités spéciaux. Parmi les coûts liés à la croissance, on retrouve aussi les *coûts de mandat*, bien que les membres, étant à la fois producteurs et consommateurs, se retrouvent à la fois mandant et mandataire. Une relation de mandat peut également être vue entre les responsables des organisations et les membres qui ne s'impliquent pas dans son fonctionnement. Le contrôle des intérêts possiblement divergents (opportunisme) peut être assuré par le partage de valeurs et d'objectifs communs, de façon à diminuer l'asymétrie d'information, et par la promotion d'un contrôle exercé par les pairs (d'après Allaire et Firsirotu, 2003). Une formation portant sur les concepts et valeurs de l'échange de proximité est parfois offerte aux nouveaux membres. Nous croyons que cette initiative peut favoriser l'adhésion des membres à la philosophie de ces organisations.

2.2.4.2 Les conditions de l'émission, de la circulation et de la convertibilité des monnaies¹⁶

Blanc (2006c) s'intéresse aux types de monnaies (formes et conditions d'émission), à la gestion de la masse monétaire (émission et retrait), au degré de convertibilité des avoirs, au degré d'ouverture des systèmes et à l'accès au crédit. Nous nous intéresserons également en parallèle aux noms donnés aux monnaies, aux outils de communication entre les membres et aux risques encourus.

Les systèmes d'échange de proximité développent une monnaie qui leur est propre et lui attribuent un nom créatif (*grains de sel, faveurs, gouttes de miel, piafs*, etc.) ou un nom descriptif (*NDG bucks, points-JEU, jetons, heures, green dollars, Ithaca Hours*, etc.).

Nous avons abordé plus tôt la question des *types de monnaie*, selon la forme manuelle ou scripturale et les conditions d'émission, multilatérale ou complémentaire. Dans les systèmes multilatéraux, la *gestion de la masse monétaire* est automatique et donc plus simple puisque la création monétaire est simultanée et proportionnelle aux échanges. Aucun organe central n'est affecté à l'émission de la monnaie, un compte étant crédité lors de l'échange, l'autre débité ; l'ensemble des soldes des membres égalant en principe zéro. Nous spécifions *en principe* étant donné que les responsables peuvent créer volontairement un déséquilibre entre offre et demande en remettant à chaque nouveau membre un montant arbitraire ou en récompensant des membres pour leur implication dans la gestion du réseau. Un membre peut avoir un solde négatif dans ce type de dispositif (également avec les monnaies complémentaires scripturales), alors que ce n'est pas possible dans les dispositifs de

¹⁶ Pour cette section, sauf lorsque précisé, les propos font référence au chapitre de Blanc (2006c) intitulé *Choix organisationnels et orientation des dispositifs de monnaies sociales*, section 2.5, p.177 à 185.

monnaie manuelle. Dans les systèmes utilisant des monnaies complémentaires, des choix doivent être faits quant aux conditions d'émission et de retrait de la monnaie. Un organe central est chargé de l'émission de la monnaie, qu'elle soit manuelle ou scripturale. L'émission peut se faire en au moment de l'adhésion d'un nouveau membre (Blanc, 2006c) ou en gérant la conversion de monnaie nationale en monnaie sociale.

De fait, on retrouve dans plusieurs systèmes d'échange de proximité, à la fois ceux utilisant une monnaie multilatérale et une monnaie complémentaire, un crédit initial. Ce crédit a souvent pour objectif d'inciter les nouveaux membres à réaliser des échanges. Ce crédit peut être l'équivalent du prix d'inscription en monnaie nationale ou être indépendant du coût de l'inscription. Un crédit supplémentaire peut être octroyé lorsqu'un individu contribue à recruter un nouveau membre. Ce système ne garantit toutefois pas que la masse monétaire corresponde aux besoins des membres. De plus, selon cette méthode, les utilisateurs qui quittent le réseau devraient remettre leur crédit initial à défaut de quoi la masse monétaire sera supérieure aux besoins (Blanc, 2006c). Comme nous l'avons vu plus tôt, certains systèmes d'échange de proximité ont tenté la mise en place d'une *monnaie fondante*, basée soit sur une taxation périodique des soldes positifs ou sur une échéance au-delà de laquelle la monnaie perd sa valeur. Cette expérience a donné des résultats intéressants, notamment au *SEL* de Saint-Quentin en Yvelines qui a vu son volume de transaction multiplié par 3,5 suite à l'instauration d'une taxe mensuelle de trois pour cent sur les soldes positifs. Cette méthode fournit, d'après Blanc (2006c, p.181), « un outil intéressant de régulation de la masse monétaire qui, de la sorte, ne peut plus s'accumuler ». Nous retenons donc que la gestion de la masse monétaire est complexe et que si certaines stratégies peuvent d'une part stimuler les échanges (crédit initial par exemple), elles peuvent également contribuer à déséquilibrer le système si la quantité de monnaie en circulation (demande) est trop grande par rapport à l'offre de services.

Alors que pour une monnaie manuelle, aucune trace des échanges n'est gardée, dans le cas des monnaies scripturales (complémentaires ou multilatérales), tous les échanges sont consignés soit par un organe central (le détail de chaque échange est envoyé aux responsables de la comptabilisation qui l'inscrivent au moyen d'un logiciel informatique, par exemple) ou dans un carnet individuel (nous parlerons alors de comptabilisation autonome), le carnet faisant office de reconnaissance de dette. Lorsqu'il y a *comptabilisation* centralisée, un état de compte peut être envoyé aux membres quelques fois par année. Plus récemment (notamment grâce au développement et au partage de logiciels en ligne), les membres de certains systèmes d'échange de proximité peuvent mettre à jour leur compte instantanément et de façon autonome sur Internet. La comptabilisation des échanges représente une tâche majeure, son poids allant croissant avec l'ajout de nouveaux membres. Comme nous l'avons vu

plus tôt, cela a amené le premier club de *trueque* à abandonner rapidement ce fonctionnement pour se tourner vers une monnaie manuelle.

« L'inconvertibilité des avoirs contraint les personnes à ne les employer que pour de la dépense interne. Elle favorise donc la localisation des échanges et leur dynamisation, mais établit dans le même temps un coût d'opportunité à l'entrée dans le dispositif. »
(Blanc, 2006, p.182)

La *convertibilité* de la monnaie sociale en monnaie nationale et vice-versa n'est pas possible avec les monnaies multilatérale, mais elle peut l'être avec les monnaies complémentaires (Blanc, 2006c). Les organisateurs doivent décider si la monnaie est convertible ou non – ce dernier choix incitant à la localisation des échanges – et dans quel sens elle l'est. Les transferts sont plus fréquemment autorisés dans le sens de l'entrée (conversion de monnaie nationale en monnaie sociale), comme dans le cas d'*Ithaca Hours*, mais peuvent également l'être dans les deux sens, la sortie de fond étant alors généralement limitée par une taxe. La possibilité de convertir la monnaie sociale en monnaie nationale implique qu'une réserve de monnaie nationale doit être maintenue. Lorsque la conversion est autorisée, il est difficile d'établir un système de hiérarchisation des prix différent de celui ayant cours sur le marché, la valeur de la monnaie sociale en monnaie nationale étant alors connue de tous, comme dans le cas d'*Ithaca* où il est reconnu qu'une heure équivaut à dix dollars américains. Lorsque la monnaie est non convertible, la mission de l'organisation doit être fortement affirmée pour inciter à l'entrée et cela peut constituer un filtre contre des membres potentiellement opportunistes (*idem*).

Le *degré d'ouverture* des systèmes d'échange de proximité peut varier. Ils peuvent être clos, c'est-à-dire que la monnaie est alors accessible seulement aux adhérents ; l'adhésion constituant un filtre supplémentaire afin de s'assurer du partage des valeurs de l'organisation par les nouveaux membres. Les dispositifs de monnaie multilatérale sont généralement clos bien que des bons manuels puissent être distribués lors de foires d'échanges ponctuelles. Les systèmes peuvent aussi être ouverts, comme c'est généralement le cas dans les dispositifs de monnaie complémentaire manuelle, l'utilisation de la monnaie étant accessible à tous, membres ou non. Les adhérents officiels peuvent alors bénéficier de services supplémentaires et de récompenses en monnaie sociale. Le pouvoir de diffusion de ce type de monnaie est beaucoup plus important, bien qu'il s'accompagne d'un risque de dissolution des valeurs initiales. Ces initiatives visent souvent plus la dynamisation de l'économie locale (se rapprochant plutôt des dispositifs de monnaie *locale*) que la création de liens sociaux dans une communauté.

La plupart des systèmes d'échange de proximité ont développé un *outil de communication* qui permet aux membres d'être au courant des offres et demandes. Cet outil peut prendre la forme d'un catalogue publié annuellement et remis au moment de l'abonnement ou du renouvellement, d'une liste

détaillée mise à jour régulièrement ou de bulletins imprimés ou électroniques. Le bouche à oreille peut également contribuer à faire connaître les offres et demandes, tout comme les activités sociales et les foires d'échange. On retrouve aussi de plus en plus d'exemple de groupes utilisant l'Internet comme outil de communication et de gestion des échanges, sous forme de forums de discussion notamment. Toutefois, pour Boulianne (dans Richard, 2006), l'Internet serait plus un moyen qu'une fin pour ces organisations, étant donné que plusieurs membres n'y ont pas accès à leur domicile. Dans la plupart des listes d'offres et de demandes, sauf pour les forums de discussion, les membres sont identifiés par leur numéro d'adhérent et les personnes intéressées à entrer en contact avec quelqu'un doivent se référer à la liste des membres ou obtenir les coordonnées auprès de la coordination.

Enfin, alors que l'*accès au crédit* personnel est automatique dans les systèmes de monnaie multilatérale, il est possible de développer un système de crédit à l'investissement (pour des projets) avec les monnaies complémentaires. Lorsque l'offre de crédit en monnaie sociale est l'objectif central du projet, l'accent n'est pas mis sur la transformation de la nature des échanges, mais bien sur un développement local solidaire. Cette voie implique l'accès à des ressources techniques (notamment la collaboration avec une institution financière), la possibilité d'effectuer des échanges bimonétaires et de convertir les avoirs. Il est peu probable que de telles initiatives soient portées par des groupes informels de citoyens. Cette expérimentation en micro-finance ouvre des portes aux dispositifs de monnaies sociales (Blanc parle alors plutôt de monnaies locales) qui l'éloigne de la perception de « folklore d'un retour à la convivialité » (Blanc, 2006c, p.185) dont peuvent être taxés les organisations moins ambitieuses, comme les *SEL* français notamment.

À chaque type de monnaie correspond des *risques de fraude*. Dans le cas des monnaies manuelles, la crainte de falsification incite les responsables à imprimer des billets de plus grande qualité avec des systèmes de protection. Le mouvement argentin a fait face à cette difficulté, la proportion de fausse monnaie ayant même été évaluée à entre quatre-vingt et quatre-vingt-dix pour cent de la masse monétaire à une certaine époque (Blanc, 2006c). Le risque de vol est également présent – une situation vécue dans le projet *Ithaca Hours* – alors qu'il est impossible dans le cas des monnaies multilatérales. Il est aussi possible que des membres accumulent une dette importante (crédit négatif), risque susceptible d'entraîner la dégringolade de l'organisation, comme dans le cas du *LETS* fondateur de Comox Valley en 1985. Une fois les membres fautifs exclus, la dette est alors parfois prise en charge collectivement par l'ensemble des membres.

2.2.4.3 Les modes de gouvernance des dispositifs

La question de la gouvernance externe a été abordée à la section 2.2.3. Effleurée lors de notre réflexion sur les parties prenantes, nous nous penchons ici à nouveau sur la gouvernance interne que Blanc (2006c, p.185) définit comme « les modes d'établissement et de transformation des règles de fonctionnement interne ». Nous présenterons les risques et conditions de succès définies par Blanc puis discuterons des parties prenantes internes de l'organisation à l'aide du quadrilatère de Desroche.

Blanc (2006c) met en garde contre trois écueils à éviter : le risque d'enfermement local, l'absence de structure et l'imposition d'un modèle sans appropriation locale. Lorsqu'il y a enfermement local, « le réseau, alors circonscrit à la sphère d'influence d'un leader, devient territoire tribal, et la solidarité des membres n'y est qu'apparente » (Birouste, 1998, dans Blanc, 2006, p.186). Le leader est souvent le fondateur du groupe. L'existence de réseaux surplombant les groupes locaux peut atténuer ce risque. À l'inverse, l'absence (ou le refus) de structure peut mener à des débats infinis et créer des scissions dans le groupe (Blanc, 2006c). Les débats – ou la constitution d'un espace délibératif, un espace public de proximité – sont pourtant essentiels pour les systèmes d'échange de proximité et sont gages d'appropriation locale, « condition pour que le dispositif mis en place soit enraciné dans l'espace local et concoure effectivement au développement local » (*idem*, p.186). Si l'adoption de chartes communes permet de conserver les principes généraux d'un modèle, elle ne doit pas empêcher l'adaptation locale de ces principes (*idem*).

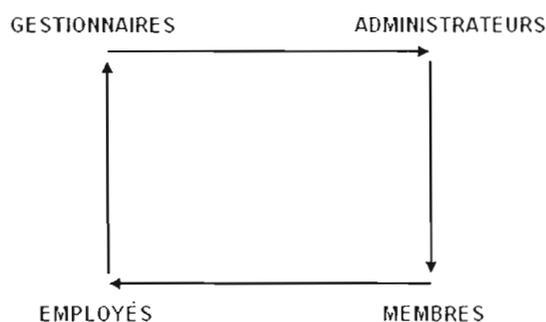
Allaire et Firsirotu (2003) rappellent qu'il faut faire en sorte que l'apprentissage, dans l'organisation, soit une propriété du système et non seulement un phénomène individuel. Nous proposons l'idée que dans les petites organisations, plus particulièrement celles visant une finalité autre que le retour sur l'investissement, par exemple dans les systèmes d'échange de proximité, les connaissances sur le fonctionnement de l'organisation et les enjeux ont tendance à se concentrer entre les mains du fondateur ou d'un petit noyau de membres, rendant l'organisation vulnérable, dans sa pérennité et son développement.

« Ce sont les membres qui élisent des dirigeants ou des administrateurs pour les représenter. Ceux-ci délèguent les responsabilités de gestion à des gestionnaires qui sont recrutés par les administrateurs. Les gestionnaires embauchent, à leur tour, des employés, lesquels fournissent des services aux membres usagers. » (Bouchard, 2001, p.5)

Le *quadrilatère de Desroche* – représenté au schéma 2.8 – (1976, dans Bouchard, 2001) permet de représenter les meneurs d'enjeux internes présents dans les entreprises collectives. Le pouvoir peut être plus ou moins concentré dans le haut de la structure et les gestionnaires peuvent plus ou moins partager

l'information stratégique avec les administrateurs. De fait, un des quatre pôles peut être plus faible que les autres. Dans le cas où les membres n'exercent pas de réel contrôle sur les orientations de l'organisation, celle-ci peut perdre sa pertinence. En effet, « le maintien des buts et des règles de l'organisation est assuré par le contrôle démocratique des usagers [...] ou de leurs représentants (conseil d'administration) » (*idem*, p.3). Il faut également éviter que les tâches des ressources bénévoles (membres) et salariées (employés) ne s'empîent.

Schéma 2.8 – Le quadrilatère de Desroche



(Source : Desroche, 1976, dans Bouchard 2001)

L'engagement des membres du conseil d'administration, leur bonne relation avec la direction et le dévouement de celle-ci sont identifiés par Drucker (1990, dans Côté et al., 2008) comme des conditions de performance pour les associations.

Les membres des systèmes d'échange de proximité sont souvent qualifiés de *prosummateurs* (ou *prosumidors* en espagnol) : c'est-à-dire qu'ils sont à la fois producteurs et consommateurs et apte à jouer simultanément sur l'offre et la demande (Seyfang et Pearson, 2000 ; Blanc, 2006).

Selon Malo (2001a), dans les associations, la *participation* des membres est une finalité en soi. Pour Giroux (1992-1993, p.42), en parlant des coopératives :

« [...] la participation y a plusieurs objectifs : elle permet aux membres d'apporter leurs contributions à la coopérative (« faire sa part »), de bénéficier des résultats de l'action collective (« avoir sa part ») et de développer une fidélité à l'organisation (« appartenance »). En somme elle permet aux membres d'actualiser pleinement leur condition de propriétaires-usagers. »

La littérature présente tout un lot de motivations de la part des individus à participer à un système d'échange de proximité : créer des liens avec d'autres individus, exprimer un désaccord avec le système économique dominant, expérimenter une forme d'échange solidaire ou une façon plus

humaine de consommer ou de produire (Blanc, 1998), questionner les modalités de création et de distribution actuelle de la monnaie (Laacher, 2002), lutter contre la surconsommation ou combler un revenu insuffisant, « reconnect to community », « build personal contact and reciprocity into everyday social and economic relationships » (Seyfang et Pearson, 2000), etc. Comme nous l'avons abordé plus tôt, tous les participants ne conçoivent pas leur participation aux systèmes d'échange de proximité comme une critique de l'économie de marché (Boulianne, 2006). Aussi, si certains individus pratiquent la mixité (c'est-à-dire faire affaire simultanément avec une coopérative et une entreprise privée en cherchant le meilleur des deux), certains sont plus sensibles aux valeurs de la coopération et de l'économie sociale et veulent s'y impliquer d'avantage (Malo, 2001a).

Une enquête ethnographique réalisée dans les systèmes d'échange de proximité québécois par Manon Boulianne (2005) au début de la décennie a permis d'identifier deux sous-groupes chez les adhérents. Le premier, dit *riche en temps, mais pauvre en argent*¹⁷, cherche avant tout à élargir son réseau de sociabilité et à accéder à des services qui sont trop dispendieux sur le marché. La logique utilitaire semble dominer. Le second, riche en temps et généralement en argent, voit plutôt sa participation comme un moyen d'exprimer le fruit de ses réflexions sur l'économie, l'argent et le temps.

Selon Blanc (1998), quarante à soixante pour cent des membres des *SEL* français seraient en situation matérielle précaire et la participation à ce type d'expérience leur donnerait accès à la consommation et leur permettrait de revaloriser leur savoir-faire. Les recherches de Lenzi (2006) l'ont plutôt amenée à affirmer que contrairement à la croyance populaire, les *SEL* français ne sont pas constitués en majorité de chômeurs et qu'ils accueillent plutôt des individus scolarisés possédant le capital social nécessaire à s'impliquer dans un mouvement social.

2.2.4.4 Le statut juridique

Les systèmes d'échange de proximité peuvent adopter plusieurs statuts juridiques. Ils peuvent tout d'abord être incorporés en association, de venant ainsi des organisations à but non lucratif. Selon Malo (2001a), le statut juridique associatif est un des plus souples. Ils peuvent également émerger sous forme de projets d'organisations à but non lucratif existantes, telles que des centres de loisirs ou des centres communautaires, ou encore être constituées en entreprises à but lucratif (ce statut est peu approprié à la mission des systèmes d'échange de proximité, mais est probable dans le cas des

¹⁷ Il s'agit d'une traduction libre par Manon Boulianne (2005, p.181) des expressions *money-poor* et *time rich* utilisées par Panione (1997).

systèmes d'échanges à vocation commerciale). On retrouve également des organisations informelles, caractérisées par l'absence de statut juridique.

2.2.4.5 *Les activités et la vie associative*

Outre les rencontres formelles telles que les réunions de comités et les assemblées de membres, il est fréquent de retrouver dans les systèmes d'échange de proximité des activités sociales visant à rapprocher les membres : repas, sorties sportives, loisirs, etc.

Dans plusieurs organisations, des foires d'échange sont organisées ponctuellement, rassemblant parfois les membres de plusieurs groupes sur un territoire plus ou moins étendu. Appelées bourses locales d'échanges (*BLÉ*) dans les *SEL* français, ces activités ponctuelles sont des occasions de rassembler les membres et de stimuler les échanges, chacun prenant conscience des offres et des demandes des autres membres et pouvant faire la promotion des leurs. Ces foires ont occupé une place centrale dans les réseaux de *trueque* argentin, rassemblant chaque semaine des milliers de membres dans des centaines de villes, prenant des allures de marchés organisés où les *creditos* circulaient de main en main. Des projets connexes peuvent aussi être mis sur pied, notamment par des structures chapeautant les systèmes d'échange de proximité d'un territoire comme c'est le cas en France avec *Sel'idaire*.

2.2.4.6 *L'accès et la gestion des ressources*

Comme nous l'avons vu plus tôt, l'association d'économie sociale « mobilise non seulement des ressources financières et marchandes, mais aussi des ressources non monétaires et non marchandes (le bénévolat) et des ressources monétaires et non marchandes (les subventions, les dons) » (Côté et al., 2008, p.321). Les ressources des entreprises collectives sont souvent insuffisantes et fragiles (Bouchard, 2001).

Les sources de financement des systèmes d'échange de proximité sont souvent relativement limitées, tout comme les dépenses. La plupart du temps, les organisations qui n'ont que peu de dépenses (ressources bénévoles, monnaie scripturale) ont aussi peu de sources de revenus (cotisations, taxes à l'échange). Les organisations qui décident d'imprimer une monnaie manuelle ou de confier la gestion à des salariés doivent trouver des ressources financières supplémentaires (commandites, partenariats, subventions, dons).

Dans certains groupes, l'inscription est gratuite alors que dans d'autres, les membres doivent payer un prix d'adhésion unique ou une cotisation annuelle, parfois en monnaie sociale, mais le plus souvent

en monnaie nationale. Dans certaines autres organisations, un montant en monnaie sociale est prélevé chaque mois ou chaque année, ou encore sur chaque transaction; on parle alors de taxe à l'échange. Ces différents frais servent à payer les charges fixes (local, téléphone, connexion Internet, etc.) ou à rémunérer les membres qui s'impliquent dans l'administration (généralement en monnaie sociale). Certains groupes, en France notamment, ont tenté l'expérience des monnaies fondantes, principalement pour limiter les soldes positifs et accélérer la circulation de la monnaie. Cette pratique remplace la cotisation annuelle et la valeur prélevée, pouvant être comparée à une taxe sur le monnaie inemployée (Blanc, 2006), est utilisée pour le fonctionnement ou la mise sur pied de projets pour le groupe (Laacher, 2002). Nous croyons que les initiatives de fonte monétaire recèlent un grand potentiel, tant que la taxation n'est pas perçue comme un facteur décourageant l'adhésion.

Les subventions les plus fréquentes semblent être les subventions salariales, souvent ponctuelles. Il arrive, dans certains pays, que différents paliers gouvernementaux ou organismes parapublics s'impliquent financièrement dans ces projets ou offrent un accès à des ressources telles que des locaux, une boîte postale, un téléphone, du matériel informatique ou les services de conseillers en développement organisationnel. Les organisations qui se développent en tant que projet d'autres organisations bénéficient parfois de ressources financières, physiques ou techniques.

Le conseil d'administration, le comité ou l'individu chargé de la gestion de l'organisation peut être rémunéré en monnaie nationale ou en monnaie sociale, à temps plein ou à temps partiel, dépendamment des ressources de l'organisation et de la volonté des membres d'être plus ou moins autonome par rapport au système monétaire.

Les démarches de recherche de financement sont complexes et peuvent demander beaucoup d'énergie. Peu de systèmes d'échange de proximité ont réussi à obtenir un statut d'organisme de bienfaisance. Il y a donc peu de pertinence à recourir à des dons de particuliers ou à des collectes de fonds.

2.2.5 Les stratégies

Dans cette section, nous nous intéresserons principalement aux stratégies proposées par les auteurs pour les organisations d'économie sociale en tentant de voir dans quelle mesure elles sont applicables au cas précis des systèmes d'échange de proximité. Nous présenterons : la typologie des modalités de développement des coopératives de Desforges (1980) et le cheminement type des entreprises collectives de Malo et Vézina (2004). L'éventail de stratégies proposées par les auteurs traditionnels, plaçant les logiques de concurrence et de croissance au premier plan, ne sont que peu éclairante dans la

présente analyse. Nous nous questionnerons toutefois sur la notion de créneau et les stratégies qui y sont associées. Nous débiterons en nous penchant sur quelques éléments de distinction entre les différents niveaux de stratégie.

Le terme stratégie n'est pas monolithique. Il existe plusieurs niveaux de stratégie. Côté et al. (2008) distinguent la stratégie directrice de la stratégie d'affaires ou stratégie concurrentielle (il s'agit là des deux derniers éléments de l'encadré *orientations stratégiques* du modèle du tétraèdre stratégique, à la section 2.1.3). La stratégie directrice consiste en le « moyen permettant de concrétiser la mission de l'entreprise et d'atteindre ses objectifs généraux prioritaires » (p. 42). La définition de la stratégie directrice passe par l'identification de couples produit-marché. Malo (2001b) affirme que quand le choix produit-marché est déterminé par les forces concurrentielles du marché capitaliste, l'organisation perd sa spécificité. Quant à la stratégie d'affaires, elle est le « moyen pour concrétiser la stratégie directrice de l'entreprise » (p. 47). Allaire et Firsirotu (2003, dans Côté et al., p. 23) proposent plutôt une distinction entre stratégie formelle (qui mène à des choix à la limite du réalisable et entraîne des engagements durables) et stratégie actualisée (qui représente les démarches concrètes pour réaliser le vœu de la stratégie formelle).

2.2.5.1 Les modalités de développement des coopératives de Desforges

Desforges (dans Desforges et Vienney, 1980) propose une *typologie des modalités de développement des coopératives*. Au nombre de cinq, les stratégies décrites par l'auteur sont : l'émergence, le développement en surface, la polyvalence, la diversification et l'intégration en amont et/ou en aval. Ces stratégies ne sont pas exclusives et peuvent se retrouver simultanément ou successivement dans une organisation.

Desforges présente tout d'abord le *développement par émergence* dans lequel, dans la coopérative, le groupement de personnes et l'entreprise sont en symbiose et se conditionnent mutuellement alors que l'organisation se développe progressivement. Cette stratégie est donc celle de la genèse des coopératives dont la formation se fait en réponse à l'identification de besoins insatisfaits. Selon Bouchard (2001, citant Lévesque et Desforges, 1977), la création de l'entreprise collective peut se faire selon un modèle ascendant ou descendant ; « dans le cas où l'initiative provient de la base, la viabilité de l'association devra être forte puisque c'est elle qui donnera naissance à l'entreprise. » (p. 9). On peut donc penser à un système d'échange de proximité en développement dans lequel la mission économique (facilitation des échanges) et l'aspect social (développement de liens de solidarité) ne sont pas générateurs de tensions au sein de l'organisation.

Une fois les besoins des membres comblés, l'organisation peut chercher à rejoindre de nouvelles personnes (Bouchard, 2001, d'après Desforges 1980) : il s'agit du *développement en surface*. Cette modalité implique un élargissement du sociétariat, notamment afin d'atteindre une plus grande efficacité par la taille et de faire bénéficier à plus d'individus des avantages coopératifs. L'élargissement peut se faire par le recrutement de nouveaux usagers, l'ajout de points de services ou le soutien à la création d'une autre organisation similaire sur un territoire différent. Dans le cas des systèmes d'échange de proximité, il n'y a à proprement parler aucun objectif d'efficacité, mais un nombre critique d'usagers doit être atteint afin d'assurer un équilibre entre l'offre et la demande de services diversifiés. Une stratégie utilisée par plusieurs systèmes d'échange de proximité est de permettre les échanges entre membres de plusieurs organisations en établissant des équivalences entre leurs unités de compte (ces échanges sont qualifiés d'*InterSel* en France). Il en résulte un élargissement du sociétariat ou plutôt une entente d'alliance entre plusieurs groupes sur un territoire géographique plus ou moins étendu. Lorsque le territoire est trop étendu, cette stratégie ne représente que peu de valeur pour les membres étant donné l'importance accordée à la proximité dans l'échange de certains types de services (accompagnement, soins esthétiques, cuisine, etc.). On peut également penser aux systèmes d'échange de proximité qui travaillent à développer des partenariats avec des commerces, institutions financières et autres afin d'y faire accepter leur unité de compte. Les organisations seront alors membres ou partenaires. À la structure d'échange de biens, services et savoirs entre individus-membres, s'ajoute la possibilité de se procurer des biens ou des services chez une organisation-membre ou un partenaire, lequel peut lui aussi échanger la valeur accumulée contre des biens ou des services auprès des autres membres.

La stratégie de *polyvalence* entraîne « un élargissement des activités du sociétaire qui sont coopérativisées » (Desforges, 1980, p.292). Plutôt que de se spécialiser dans un seul secteur d'activité sur un large territoire, la coopérative limite son expansion géographique, mais répond à un éventail plus large des besoins des membres, multipliant les liens d'usage entre les membres et l'organisation (Bouchard, 2001) ce qui « a pour objectif ou pour effet de renforcer le jumelage association-entreprise » (Desforges, 1980, p.291). Dans les systèmes d'échange de proximité, l'ajout de nouvelles activités, comme des groupes d'achat et du micro-crédit, correspondrait à cette stratégie. L'ajout de foires d'échange de biens dans une organisation où seul l'échange de services est initialement prévu relèverait aussi d'une stratégie de polyvalence.

Lorsque la coopérative diversifie ses activités dans des secteurs liés, complémentaires ou non, il est plutôt question d'un développement par *diversification*. Cette diversification peut se faire en partenariat avec des entreprises privées, d'autres organisations d'économie sociale ou des

organisations publiques. Selon l'auteur, l'objectif est de faire bénéficier aux membres de la valeur ajoutée issue de l'ajout d'activités à l'entreprise, en optimisant l'utilisation des équipements ou des expertises développées. « La finalité coopérative est quand même visée au plan sociétal et macro-économique » (*idem*, p. 294). La stratégie de diversification peut devenir une stratégie de développement en surface si les nouveaux usagers deviennent membres de l'organisation (Bouchard, 2001). Cette stratégie, au premier abord, semble moins en phase avec la situation des systèmes d'échange de proximité. Elle pourrait se traduire par une décision d'une organisation de commercialiser à l'extérieur les produits d'artisanat de ses membres ou de donner des formations payantes sur l'échange de proximité. Le public visé par ce type de stratégie n'est alors pas spécifiquement les sociétaires et c'est le développement de la coopération qui est visé, plutôt que celui de la coopérative.

Enfin, l'*intégration d'activités en amont ou en aval* de l'activité initiale de la coopérative est peu susceptible de se retrouver dans un système d'échange de proximité. Les stratégies de développement par émergence, en surface et par polyvalence sont, selon nous, les plus pertinentes pour ces organisations, à ce stade-ci de développement du mouvement et dans le contexte environnemental actuel.

Bouchard (2001) précise que des *regroupements d'entreprises collectives* peuvent prendre part aux cinq modalités de développement proposées par Desforges : en assurant la promotion des organisations, en soutenant ou développant de nouvelles activités pour les membres ou en permettant de rejoindre de nouvelles catégories d'usagers. La collaboration entre les entreprises collectives n'est toutefois pas aisée. En effet, « [...] les entreprises d'économie sociale, à la base, opposent généralement une forte *résistance au modèle intégrateur* » (Malo, 2000 dans Côté et al., 2008, p.323). L'autonomie est une valeur fondamentale dans ce type d'organisation. Certaines conditions doivent être réunies pour favoriser les regroupements : l'urgence d'un besoin à satisfaire, le leadership (celui des dirigeants d'une entreprise pionnière notamment), la mobilisation des moyens et des personnes, et la cohésion, surtout lorsque l'environnement devient hostile (Lévesque, 1980, dans Côté et al., 2008). D'après Malo (2000, dans Côté et al., 2008, p.323), la collaboration peut prendre quatre formes : « l'autonomie des organisations locales [...] la concertation autour d'une table de concertation [...] la fédéralisation par l'adhésion volontaire à un regroupement [...] l'intégration découlant de fusions successives et donnant lieu à une organisation unique pour un secteur donné ». Le regroupement peut même être imposé par l'État ou un bailleur de fonds important.

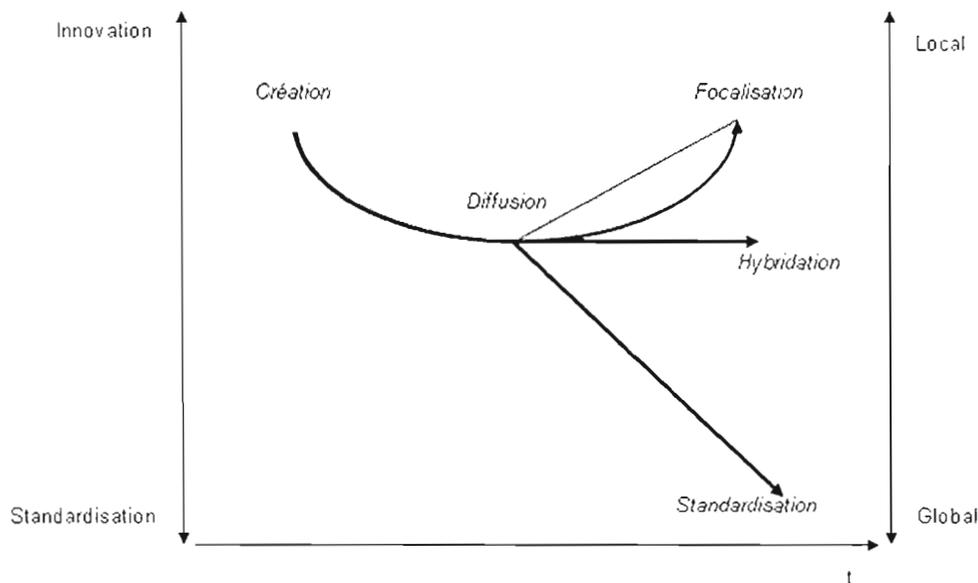
Dans tous les cas, Bouchard (2001) affirme qu'il est important que les entreprises collectives « sortent de leur isolement et se regroupent aux niveaux local, régional et national, tout en développant

des stratégies de concertation avec les pouvoirs publics, les municipalités, les institutions publiques scolaires, de santé et de services sociaux » (idem, p.11). Le développement de partenariats avec des entreprises marchandes et le service public permettrait aussi de diversifier les sources de financement et d'assurer un certain encadrement technique et professionnel.

2.2.5.2 Le cheminement type des entreprises collectives d'usagers de Malo et Vézina

Malo et Vézina (2004) proposent, à partir de l'approche stratégique et des configurations organisationnelles et mécanismes de coordination de Mintzberg, une modélisation des cheminements type que peuvent emprunter les entreprises collectives d'usagers. L'évolution en trois phases mène à cinq stratégies de création de valeur propres à ce type d'organisation. Les deux premières étapes de l'évolution sont communes à toutes les organisations. Ce sont l'expérimentation (création sur le mode de l'expérience innovante) et la diffusion de l'innovation. Suite à ces étapes, l'organisation entre dans une phase critique où émerge une tension entre la standardisation et l'innovation qui la pousse à choisir l'une des trois avenues de développement suivantes : la standardisation, la focalisation et l'hybridation. Des trois axes envisageables, seuls deux apparaissent aux auteures comme cohérentes avec l'identité de l'entreprise collective d'usagers : la focalisation, qui vise une innovation plus poussée, mais ciblant un groupe de membres restreint, et l'hybridation, qui a pour finalité de répondre à un sociétariat plus large et diversifié. Dans ce dernier cas, la combinaison entre l'innovation et la standardisation – d'où le terme hybridation – doit permettre d'atteindre efficacité et efficience dans les activités auprès des membres. Malo et Vézina abordent, pour chaque stratégie, la question de la configuration organisationnelle (entrepreneuriale, mécaniste, adhocratique, professionnelle, divisionnalisée, politique ou missionnaire) et la structure de gouvernance et management adaptée. Ces théories apportent un éclairage intéressant en ce qui concerne l'évolution des systèmes et du mouvement d'échange de proximité et permettent d'identifier des pistes expliquant les succès mitigés dans certains pays. Elles permettent également de confirmer l'importance de l'approche stratégique dans ce type d'organisation et font le pont avec les théories sur l'innovation sociale. Le schéma 2.9 représente les trajectoires possibles des entreprises collectives.

Schéma 2.9 – Le cheminement type de l'entreprise collective d'utilisateurs



Source : Malo et Vézina (2004, p.103)

L'émergence d'une entreprise collective d'utilisateurs est présentée par les auteures comme constituant une innovation en soi étant donné qu'elle représente l'arrivée d'un acteur organisationnel constitué différemment de l'entreprise capitaliste et de l'institution publique, car fondé sur le regroupement d'individus. L'organisation est alors relativement petite et les choix stratégiques sont orientés vers la satisfaction des besoins des membres, dans une perspective de transformation sociale qui insuffle sa vitalité à l'organisation. Les ressources étant généralement limitées, le développement est fondé sur le capital humain et social (par le bénévolat notamment). Il y a alors absence de regroupement sectoriel ou territorial. Les effets positifs de l'activité dépassent généralement déjà les membres (il y a des externalités positives). Cela semble près de la réalité des premiers systèmes d'échange de proximité qui proposaient un type d'organisation n'étant pas comparable à ce qui existait à l'époque dans la société, donc n'appartenant à aucune catégorie juridique précise. C'est alors l'idée de transformer les modes de consommation et de répondre aux besoins urgents des membres qui a porté le développement de ces organisations isolées.

Il est fort possible que l'expérience tentée lors de l'émergence soit susceptible de répondre aux besoins d'autres communautés qui voudront l'expérimenter : l'innovation se diffuse donc par

essaimage¹⁸. La *diffusion* est présentée comme une étape succédant temporellement à l'émergence. Bien que la vision utopiste initiale soit encore présente, les entrepreneurs peuvent compter sur les connaissances acquises précédemment par les autres organisations. Il n'y a au moment de la diffusion aucun regroupement d'organisations, mais il est fréquent qu'une organisation *phare* soit identifiée. On commence toutefois à ressentir une tension entre le local et le sectoriel (ou régional). La reconnaissance étatique est alors un enjeu crucial. Selon Malo et Vézina, on retrouve surtout une configuration adhocratique (le compromis repose alors sur la délibération et l'ajustement mutuel) au moment de la diffusion. La gouvernance et la gestion quotidienne se définissent peu à peu de façon séparée. Il y aurait parfois un début de standardisation à cette époque. Le nombre d'organisations croît rapidement, certains modèles gagnant plus d'adeptes que d'autres (Malo et Vézina parlent de *repérage des meilleures pratiques*), les uns comme les autres tentant d'obtenir une reconnaissance étatique tout en cherchant à conserver une forte autonomie face à l'État, mais également face aux autres organisations. Un des risques identifiés par les auteurs est le danger d'isomorphisme par rapport aux entreprises privées ou à l'organisation traditionnelle du marché. Dans le cas des systèmes d'échange de proximité, il est relativement fréquent que la diffusion se réalise lorsqu'un membre vivant en périphérie du territoire d'activité d'une organisation décide de démarrer un groupe dans sa municipalité ou son quartier. Certaines organisations, les *JEU* notamment, donnent accès à tous, sur leur site Internet, à la marche à suivre pour fonder un nouveau système, facilitant le transfert horizontal de connaissances. Dans le cas spécifique des *SEL* français, il semble que la majorité des organisations naissent d'initiatives individuelles plutôt que d'essaimage (Lenzi, 2006).

Suite à la diffusion, trois options de développement se présentent aux entreprises collectives d'utilisateurs : la standardisation, la focalisation et l'hybridation. La *standardisation*, résultat d'une quête d'efficacité économique, est présentée comme une option à éviter. Le membre risque d'y être considéré comme un simple acheteur. Le développement se fait alors plutôt par l'ouverture de nouvelles succursales, pratique peu en harmonie avec les valeurs associatives, tout comme la gestion mécaniste. La recherche d'occasions d'affaires remplace celle de la satisfaction des membres. Il y a un risque de rupture de l'équilibre entre la valeur (marché) et les valeurs (vision fondatrice) : au détriment des valeurs sociales, sociétales et humaines, seule demeure la valeur économique.

La *focalisation* est vue comme une opportunité de croissance équilibrée pour la *petite organisation*. Par cette stratégie, l'organisation se concentre sur les besoins d'un segment de membres actuels précis, relativement homogène, et axe l'innovation sur les produits et les services. La recherche d'efficacité a

¹⁸ Selon Malo (2001b, p.90), « À l'échelle du mouvement, les petites associations et coopératives préfèrent se développer par essaimage plutôt que par succursalisme ». Il s'agit selon elle d'un mode cohérent avec les stratégies de créneau, mais pas avec celle de domination.

tout de même sa place, étant donné le risque de perdre des membres au profit du marché. Comme la stratégie est centrée sur un segment de marché rentable, mais peu attrayant pour le marché, elle peut être reconnue comme une stratégie de niche. La taille que peut atteindre l'organisation est donc modeste sauf si cette stratégie est couplée à d'autres. Dans le cas des services d'échange de proximité, on retrouve souvent, à première vue, cette stratégie. Plusieurs groupes affirment leur volonté de ne pas accroître la taille du sociétariat au-delà d'un certain niveau de peur de perdre leur essence. Cette voie de développement mène à la diversification dans des domaines reliés (cette stratégie présente plusieurs similitudes avec le développement par polyvalence proposé par Desforges (1980) et la structure par projet est jugée plus adaptée que celle par produit. La focalisation permet de combiner les configurations entrepreneuriale et innovatrice.

Enfin, la troisième option est celle de **l'hybridation** qui combine la standardisation et l'innovation pour répondre aux attentes d'un sociétariat différencié. Cette option est adaptée au regroupement ou à la grande entreprise collective d'utilisateurs. La standardisation est vue comme essentielle au maintien d'une structure de coûts compétitive. Les auteurs affirment que cette force est tempérée par celle de la différenciation, possiblement au sein de chaque segment. Il est nécessaire qu'un projet commun soit encore fortement présent, notamment un projet d'intérêt général porté par les mouvements sociaux. Il importe alors de travailler en partenariat avec les pouvoirs publics, la société civile et le marché. L'objectif de cette hybridation entre standardisation et innovation est de créer une double valeur d'usage (interne) et sociétale (externe). Selon les auteurs, « le maintien dans le champ de l'économie sociale impose [...] de relever le défi de l'intégration des valeurs à la valeur et vice versa » (p. 118). Ces organisations ne sauraient être viables sans valeur ajoutée.

2.2.5.3 Les stratégies de créneau

Peu d'auteurs en stratégie proposent des stratégies tenant compte de la spécificité des organisations d'économie sociale. Il est toutefois possible d'effectuer certains rapprochements avec les stratégies de créneau – la spécialisation et la concentration – bien que l'angle d'approche soit là encore orienté vers la recherche de profit, dans un esprit de compétition. Un créneau de marché est un segment mal desservi par les généralistes, ici les individus à la recherche de modes de consommation alternatifs, soit sur le plan du développement de liens sociaux ou sur celui de l'éthique. Les stratégies de créneau n'émergent qu'aux phases du cycle du marché où plusieurs segments cohabitent, c'est-à-dire lorsque les consommateurs ne privilégient plus tous les mêmes bénéfices.

Allaire et Firsirotu (2003) présentent trois stratégies de créneaux dont deux semblent pertinentes pour notre analyse, notamment en raison de la position par rapport au marché : la stratégie de

spécialisation et la stratégie de concentration. La *stratégie de spécialisation* est une « confrontation frontale de la part d'une nouvelle firme spécialisée qui veut expulser les généralistes d'un segment de marché en concevant une façon nouvelle d'exploiter ce segment » (*idem*, p. 397), mais l'entreprise ne vise pas à devenir généraliste, contrairement à la stratégie de concentration. En principe, elle s'adresse à des segments à fort potentiel sous-développés par les généralistes. Cette stratégie renvoie à l'idée que les entreprises capitalistes, voire même les autres organisations d'économie sociale, ne répondent pas au besoin d'un segment de la population à la recherche d'une réelle alternative au système économique et monétaire actuel, ce que font les systèmes d'échange de proximité en localisant les échanges de biens, services et savoirs des membres dans un espace à part. En outre, le segment peut devenir un marché à part entière, « Le spécialiste d'hier [devenant] souvent le généraliste d'un autre entrepreneur. » (*idem*, p.403). À mesure que le mouvement de l'échange de proximité prend de l'expansion, les membres potentiels se retrouvent en présence de plusieurs organisations sur un même territoire. La différenciation peut alors se faire sur la valeur symbolique du produit offert par l'organisation ou sur la valeur d'usage pour le membre (Côté et al., 2008). Plusieurs systèmes d'échange de proximité échouent possiblement lors de la segmentation de leur marché local. Ils ne peuvent satisfaire tous les membres et aspirants avec une formule unique.

La *stratégie de concentration* quant à elle « se fonde soit sur la négligence et l'indifférence des firmes en place à l'égard de certains groupes d'acheteurs jugés « moins rentables », soit sur le fait que des contraintes opérationnelles ou stratégiques empêchent les généralistes de bien servir certains segments d'acheteurs ou d'exploiter certains territoires géographiques. » (Allaire et Firsirotu, 2003, p.395) L'organisation qui adopte une stratégie de concentration aspire à devenir ultimement un généraliste. Cette vision se rapproche de celle des militants qui espèrent que leurs monnaies puissent remplacer complètement les monnaies nationales, rejoignant ainsi un public beaucoup plus vaste que le segment initialement ciblé.

2.2.6 Le diagnostic : critères d'analyse et cohérence stratégique

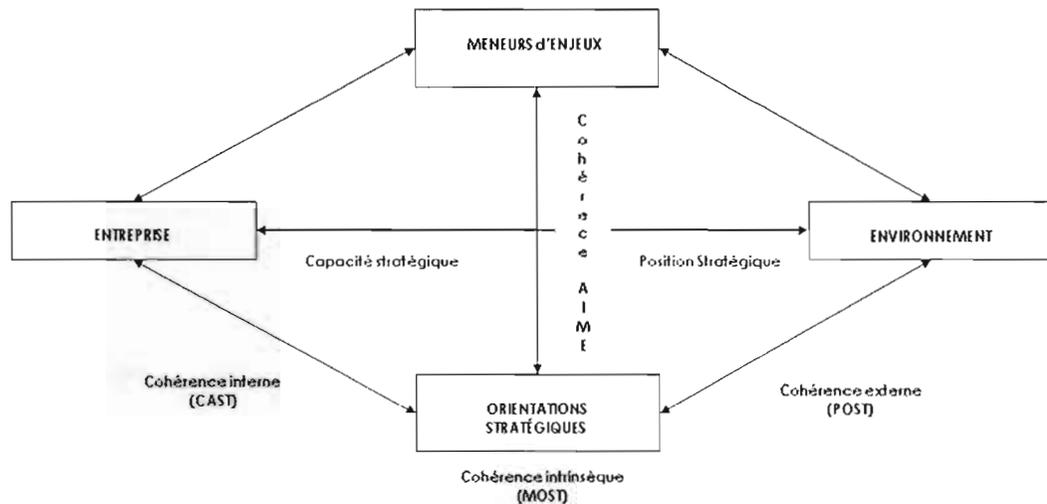
Cette section constitue en quelque sorte la plaque tournante de notre cadre théorique puisqu'elle lie entre elles l'ensemble des sections précédentes et nous fournit les outils nécessaires à notre réflexion portant sur le potentiel de pérennité et de développement des systèmes d'échange de proximité. Nous présenterons les tests de cohérence stratégiques issus du tétraèdre stratégique de Côté et al. (2008), puis les critères d'évaluation des stratégies coopératives de Desforges (1980) et les notions d'équilibrage et d'arbitrage coopératifs de Côté (1992-1993). Nous terminerons par un survol des

quatre diagnostics sur l'entreprise et ses contextes d'Allaire et Firsirotu (2003) qui nous permettront d'aborder la question du cadre mental influençant la qualité du diagnostic stratégique.

2.2.6.1 L'évaluation de la cohérence stratégique globale

Le schéma 2.10 regroupe les quatre tests de cohérences fondamentaux du tétraèdre stratégique proposé par Côté et al. (2008). Selon les auteurs, les orientations stratégiques les plus cohérentes sont celles qui satisfont les quatre tests de cohérence : la cohérence intrinsèque (*MOST*), la cohérence externe (*POST*), la cohérence interne (*CAST*) et la cohérence avec les attentes et les intentions des meneurs d'enjeux (*AIME*).

Schéma 2.10 – La quadruple cohérence des orientations stratégiques (*ORIST*)



Source : adapté de Côté et al. (2008, p.276)

Le test de cohérence intrinsèque des orientations stratégiques (*MOST*) « concerne le niveau de concordance que doivent afficher les quatre volets : la mission, les objectifs généraux, la stratégie directrice et la stratégie d'affaire de chaque couple produit-marché (*CPM*) » (Côté et al., 2008, p. 273). Selon les auteurs, « L'évaluation constante de la cohérence intrinsèque des quatre premiers maillons de la chaîne fins-moyens d'une organisation est une condition essentielle au succès et à la pérennité des organisations. » (p.20).

Le test de cohérence externe (*POST*) concerne la cohérence entre les orientations stratégiques et le diagnostic externe, laquelle cohérence implique que les orientations stratégiques « soient à jour par rapport aux tendances, ambitieuses au regard des occasions d'affaires, prévoyantes et prudentes face

aux menaces, et parfaitement *alignées* sur les *FCS* [facteurs clés de succès] (de chaque *CPM*). » (Côté et al., 2008, p.274).

À partir du diagnostic interne, le test de cohérence interne (*CAST*) amène le sommet stratégique à « vérifier si les orientations stratégiques sont cohérentes avec *ce que peut faire* l'entreprise, compte tenu de sa capacité stratégique établie sous l'angle de : 1) ses forces et ses faiblesses; 2) ses activités à valeur ajoutée; 3) ses ressources rares; 4) ses compétences distinctives; 5) son cœur de compétences ; 6) son portefeuille de relations et d'expertises mobilisables. » (Côté et al., 2008, p.274).

Enfin, « La cohérence globale des orientations stratégiques dépend aussi [...] de la manière dont [elles] satisfont les attentes et les intentions des meneurs d'enjeux (*AIME*). » (Côté et al., 2008, p.275) La synthèse des diagnostics des meneurs d'enjeux porte sur : leurs valeurs et croyances, leurs intentions et attentes, les structures relationnelles, les attitudes et les comportements.

Pour Côté et al. (2008), la cohérence stratégique globale permet de déterminer les causes de succès ou d'échec des entreprises. Le test de cohérence fondamentale des orientations stratégiques (*ORIST*) qui résulte de la combinaison des quatre tests précédents « débouche le plus souvent sur un compromis » (Côté et al., 2008, p.278).

2.2.6.2 Les critères d'analyse des stratégies coopératives de Desforges

Selon Desforges (dans Desforges et Vienney, 1980, p. 302), « la stratégie de l'entreprise coopérative doit relever le double défi de satisfaire aux critères associatifs et aux conditions d'insertion dans une économie de marché à titre d'agent efficace ». À cet effet, l'auteur propose une grille d'analyse des modalités de développement des coopératives présentée sous deux volets, celui de l'association et celui de l'entreprise. Du point de vue de l'*association*, les critères d'évaluation des stratégies reposent sur le statut de propriétaire-usager des membres : l'usage, la pérennité, l'organisation de l'activité et la légitimité communautaire et collective. Alors que les critères d'usage et de pérennité mettent l'accent sur l'usager, le mode d'organisation de l'activité et de poursuite de valeurs communautaires et collectives sont associées au propriétaire. Le support du membre est lié à l'évaluation de l'*usage* qu'il fait des activités de la coopérative. L'intensité du lien d'usage est fonction de la part que l'activité coopérativisée occupe dans l'ensemble des activités de l'individu (Vienney, 1980, d'après Bouchard, 2001). « Plus cette activité est importante pour l'usager, plus il tendra à donner de l'importance à l'entreprise collective. » (Bouchard, 2001, p.9). Toute stratégie qui maintient ou augmente cet usage pour le sociétaire assure le développement de l'organisation. Le risque de perte d'usage, situé dans une perspective temporelle, ou critère de *pérennité*, peut être perçu comme plus ou

moins important pour les sociétaires dépendamment du type de coopérative, mais est souvent subordonné au risque financier dans l'évaluation des stratégies par les membres. Au niveau de l'*organisation de l'activité*, une stratégie diminuant le contrôle des membres exercé sur l'orientation, la structure et le fonctionnement de la coopérative est généralement mal perçue par ceux-ci. Enfin, si la coopérative se développe de manière telle qu'elle s'éloigne de sa légitimité première (réponse aux besoins d'individus marginalisés dans l'économie de marché), une réidentification associative sera nécessaire. Les stratégies qui contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance et la *légitimité communautaire et collective* (la stratégie de polyvalence surtout) seront privilégiées à la lumière de ce critère. Alors que les modalités de développement par polyvalence et en surface privilégient les critères liés à l'usage, celle d'intégration économique et de diversification favorisent habituellement ceux de propriété. Pour Bouchard (2001, p.9), les stratégies des entreprises collectives « doivent viser au renforcement constant du lien d'usage ». L'intensité du lien d'usage peut varier dans le temps, la mobilisation étant très forte aux premiers temps du projet, mais étant susceptible de décliner une fois qu'une réponse a été apportée au besoin des membres et également avec l'arrivée de concurrents offrant les mêmes services (Bouchard, 2001).

« L'entreprise coopérative est [...] influencée par le contexte, le système de valeurs et la technologie, au sens large, qui prévaut à son insertion dans les économies de marché contemporaines » (Desforges, 1980, p.303)

Cinq critères d'évaluation des choix stratégiques sont présentés par Desforges du point de vue de l'*entreprise*. L'accès à la *technologie* moderne implique un besoin croissant de capitalisation et une gestion planifiée des investissements. Le mode d'organisation est également influencé par les choix technologiques. Dans un type d'organisation où l'individu est placé au centre des préoccupations, il est difficile de considérer les *ressources humaines* comme des facteurs de production. La spécificité de la gestion des ressources humaines dans la coopérative est souvent considérée comme une contrainte à l'efficacité.

« Le gestionnaire et souvent même le sociétaire, plus ou moins consciemment, projettent sur l'entreprise coopérative un modèle d'efficacité et de performance hérité de l'entreprise capitaliste, à tort ou à raison. » (Desforges, 1980, p.302).

L'évaluation des stratégies de la coopérative sous le critère des *finances* est ardue et soulève beaucoup de questions. Ce critère sera peu utile dans le cas des systèmes d'échange de proximité. L'auteur parle en outre des deux types de relations de *commercialisation* dans la coopératives : celles avec les membres et celles avec les non-membres. Ces deux relations doivent être analysées individuellement, mais un minimum de cohérence doit être maintenu entre les deux aspects. Il ne faut pas en venir à considérer les membres comme des fournisseurs ou des clients, sans quoi les valeurs

coopératives risquent d'être dénaturées. Enfin, un des défis des coopératives consiste à influencer leur *secteur d'activité* sans en adopter toutes les caractéristiques. Les secteurs industriels adoptent généralement des structures qui facilitent la pérennité des agents dominants.

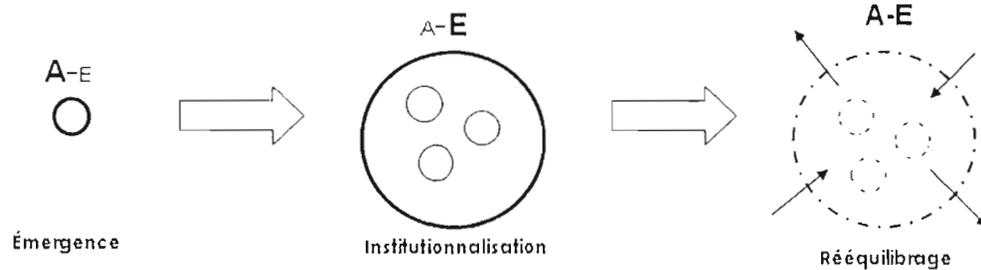
Les critères d'évaluation proposés « mettent en évidence le rôle d'interface de l'entreprise coopérative entre les besoins du sociétariat et les exigences d'un marché capitaliste. » (Desforges, 1980, p. 307).

2.2.6.3 La typologie de développement du mouvement coopératif de Côté

Côté (1992-1993), qui s'est intéressé à l'analyse stratégique des coopératives, propose un concept analogue à celui de *fit* stratégique dans l'entreprise privée (Andrews, 1973, dans Côté, 1992-1993). L'*arbitrage coopératif* correspond à l'adéquation entre les capacités de la coopérative (aboutissement du diagnostic organisationnel) et les opportunités offertes par l'environnement (à la lumière de l'analyse environnementale). C'est la notion d'*équilibre* qui est recherchée. Cet arbitrage doit se faire à l'intérieur de la marge de manœuvre de la coopérative qui est contrainte aux niveaux économique, politique, bureaucratique, technologique, mais surtout idéologique (certaines opportunités offertes par l'environnement ne sont tout simplement pas envisageables si l'on tient compte de la spécificité de la coopérative et des valeurs promues). Pour que l'équilibre soit atteint, il faut qu'un minimum d'efficacité économique soit obtenu et que le lien d'usage soit maintenu. La stratégie dans la coopérative vise à la fois à assurer la pérennité (perspective de l'entreprise) et à améliorer la relation entre les membres et l'environnement (perspective de l'association).

Côté propose lui aussi une typologie du développement des mouvements coopératifs (voir schéma 2.11). Lors de l'*émergence*, l'aspect associatif prédomine sur l'aspect entreprise. La coopérative sert alors à « limiter les effets négatifs propres aux perturbations liées aux transformations du système économique » (*idem*, p. 21). Le regroupement des unités locales en fédération puis en confédération accélère le processus de développement et amène le mouvement en phase d'*institutionnalisation*. On assiste à un glissement vers la prédominance de l'entreprise. Le mouvement risque de perdre sa spécificité par rapport à l'entreprise privée et la réussite économique devient la seule finalité de la coopérative. Une fois un certain niveau de maturité atteint, l'avènement d'éléments perturbateurs (à l'interne ou à l'externe) pousse la coopérative à réévaluer sa pertinence et la dirige vers un nouvel *équilibre coopératif*. On peut donc résumer les propos de Côté en soulignant l'importance, dans le choix des stratégies, de rechercher un équilibre entre le maintien de la vie associative et la recherche d'une viabilité économique. Les stratégies devront être formulées à la lumière des diagnostics interne et externe et de la prise en compte des contraintes réduisant l'éventail des stratégies envisageables.

Schéma 2.11 – La typologie de développement des mouvements coopératifs

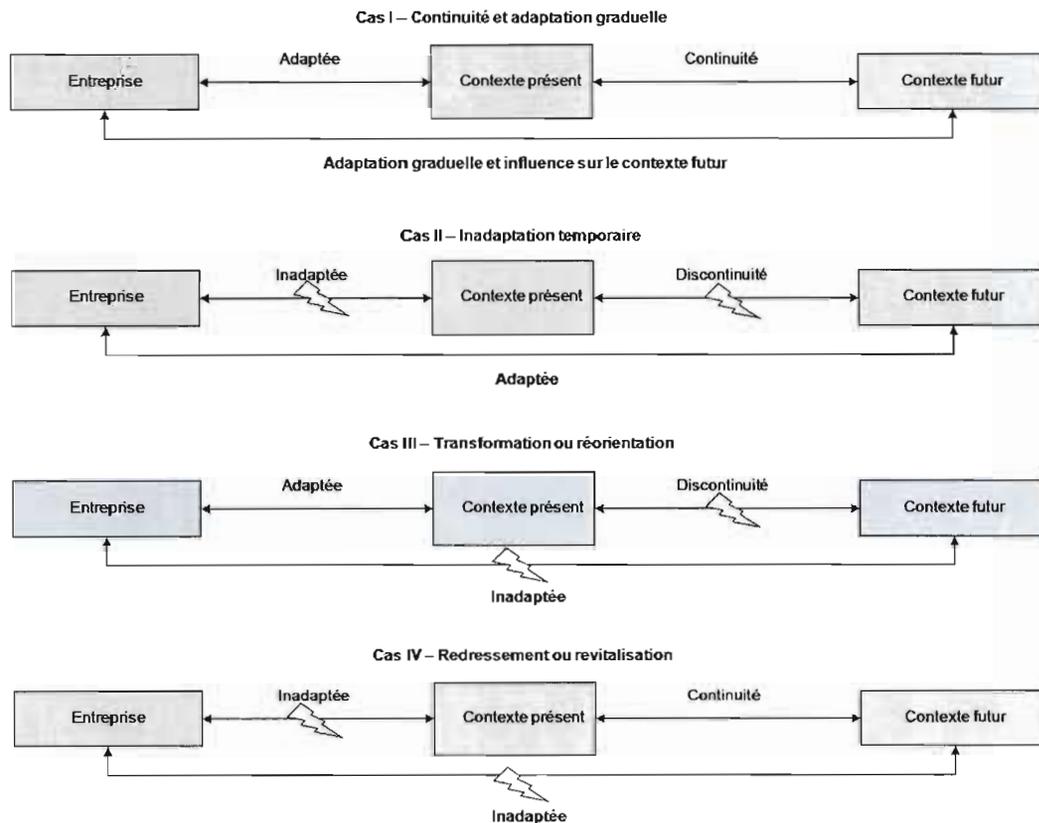


Source : Côté (1992-1993)

2.2.6.4 Le diagnostic sur l'entreprise et ses contextes et les obstacles au diagnostic

Pour Allaire et Firsirotu (2003), la qualité du jugement des dirigeants est un enjeu important. La compréhension de la situation par les dirigeants est limitée par un *cadre mental*, lequel emprisonne leurs facultés d'analyse et délimite leur vision de façon à filtrer l'information pour renforcer et confirmer les *a priori* et les préjugés. Le phénomène peut se produire dans toutes les organisations, même les mieux gérées, les organisations d'économie sociale n'étant pas à l'abri. Ce cadre mental, influençant l'analyse de la situation de l'entreprise par le sommet stratégique, est susceptible de mener à de mauvais choix stratégiques. Allaire et Firsirotu (2003) présentent quatre diagnostics auxquels sont susceptibles d'être confrontées les entreprises. Ces diagnostics reposent sur le niveau d'adaptation de l'entreprise au contexte présent et sur la continuité entre les contextes présent et futur. Le schéma 2.12 résume les quatre situations envisageables.

Schéma 2.12 – Le diagnostic sur l'entreprise et ses contextes : 4 cas



Source : Allaire et Firsirotu (2003, p. 449)

Lorsque l'entreprise est adaptée au contexte présent (cette adaptation se traduit par une bonne performance) et qu'aucune perturbation majeure n'est jugée probable, l'entreprise prévoit s'adapter graduellement à l'évolution du contexte, possiblement même en l'influençant (Cas I). Lorsque l'entreprise a une performance mitigée, mais que la direction juge que le contexte présent évoluera de façon à favoriser l'entreprise à l'avenir, l'inadaptation est temporaire (Cas II). Un événement transitoire, comme une récession, peut affecter temporairement une entreprise. Les dirigeants peuvent toutefois se tromper et mal évaluer le potentiel d'évolution du contexte. Si l'entreprise est bien adaptée au contexte présent, mais que la direction n'arrive pas à déceler les bouleversements à venir dans un futur plus ou moins proche (discontinuité), l'entreprise se retrouvera inadaptée à plus ou moins long terme (Cas III). D'autre part, si l'entreprise est inadaptée au contexte présent, mais que les dirigeants jugent à tort que le contexte évoluera de façon favorable dans l'avenir, l'entreprise demeurera inadaptée au contexte futur (Cas IV). Dans les deux derniers cas, des changements radicaux – portant à

la fois sur la structure et la culture – doivent être menés dans l'entreprise afin d'assurer sa survie. Ces propos nous rappellent l'importance, dans tous les types d'organisation, de rester alerte à d'éventuels bouleversements dans le contexte (analyse environnementale) qui pourraient nécessiter des changements dans les stratégies.

Selon nous, le cas de l'échange de proximité en Argentine s'apparente au diagnostic III : bien que le système monétaire mis en place par les réseaux de troc fût adapté au contexte (dévaluation de la monnaie, inflation, taux de chômage élevé), l'évolution du contexte, soit la résorption de la crise économique, a entraîné un retrait massif des individus du réseau, qui a rapidement perdu le poids qu'il jouait dans l'économie. La montée a été spectaculaire, tout comme la chute, l'expérience n'entraînant pas de changement durable dans les modes de consommation des individus. La littérature fait état de plusieurs expériences qui s'effritent après une croissance rapide, dans des pays qui ne sont néanmoins pas aux prises avec des crises économiques majeures. Un dilemme peut survenir entre l'identification d'un cas II et d'un cas IV. L'enjeu est le niveau de continuité entre le contexte présent et le contexte futur. Si les dirigeants jugent que le contexte évoluera de façon à favoriser l'organisation à moyen terme (par exemple, en raison de l'évolution des mentalités et de l'intérêt de la population pour les pratiques de consommation éthiques), aucun changement stratégique radical n'est à envisager. Comme nous l'avons vu plus tôt, la direction peut toutefois faire preuve de *presbytie* en considérant que les changements à venir sont plus imminents qu'ils ne le sont en réalité. Dans ce cas, la survie même de l'organisation est en danger et une réflexion doit être rapidement amorcée afin d'identifier des pistes de développement futur. Ce modèle de diagnostic constitue un outil supplémentaire qui nous aidera à évaluer le potentiel de pérennité et de développement des systèmes d'échange de proximité.

De cette section sur le diagnostic et les critères d'évaluation, nous retenons donc que les stratégies développées dans les systèmes d'échange de proximité doivent prendre en considération à la fois la capacité stratégique de l'organisation (analyse interne), sa position stratégique (analyse externe) et les attentes des parties prenantes. L'analyse externe doit tenir compte de l'évolution à plus ou moins long terme du contexte dans lequel l'organisation évolue, notamment les phases de développement du marché (que nous avons abordées à la section 2.2.3). L'organisation doit maintenir une cohérence permanente entre les quatre éléments de ses orientations stratégiques, c'est à dire la mission, les objectifs généraux, la stratégie directrice et la stratégie d'affaires. De plus, les choix stratégiques doivent intégrer la nécessaire conciliation de la viabilité de l'association et de celle de l'entreprise, de façon à trouver un équilibre qui permettra à l'organisation de se développer harmonieusement. Rappelons enfin que les dirigeants doivent demeurer alertes dans leur réflexion stratégique et éviter

toute forme de myopie ou de presbytie stratégique pouvant nuire à leur compréhension de la situation réelle de l'organisation.

2.3 Les pistes de catégorisation des systèmes d'échange de proximité

Comme nous l'avons souligné plus tôt, la diffusion de l'échange de proximité s'est accompagnée d'une grande différenciation des dispositifs, notamment en raison des caractéristiques de l'environnement macrosocial qui diffèrent d'un territoire à l'autre et d'une communauté à l'autre, mais également en raison de la culture d'expérimentation des participants et de l'importance accordée à l'autonomie des groupes. On retrouve, dans la littérature sur l'échange de proximité quelques réflexions sur la qualification des dispositifs. Cette qualification a mené à des pistes de classification sur lesquelles nous baserons la discussion liée à l'analyse de nos résultats. Nous présenterons ici les travaux de Boulianne (2005), Blanc, Ferraton et Malandrin (2003) et ceux de Blanc (2006c). Sans proposer de modèles, Boulianne (2005) suggère des critères pour différencier les types de systèmes d'échange de proximité. Blanc, Ferraton et Malandrin (2003) proposent une dichotomie entre les organisations à dominante réciprocaire et celles à dominante marchande. Enfin, Blanc (2006c) présente cinq profils types de monnaies sociales en considérant à la fois les choix organisationnels, la relation avec les acteurs externes et les visions défendues dans les organisations.

2.3.1 Les quatre critères de Boulianne

Boulianne (2005) propose quatre critères pour différencier les types de systèmes d'échange de proximité : le statut juridique, les objectifs de la coordination, les modalités de régulation des échanges et les rapports entretenus avec d'autres organisations. Alors que les objectifs de la coordination relève des orientations stratégiques, le statut juridique et les modalités de régulation des échanges sont associées à l'analyse interne et les rapports entretenus avec d'autres organisations à l'analyse externe (par rapport à notre modèle d'analyse).

Comme nous l'avons vu à la section 2.2.4.4, les systèmes d'échange de proximité peuvent être incorporés comme organisation à but non lucratif, être mis sur pied en tant que projet d'une organisation à but non lucratif existante, être constitués en entreprises à but lucratif ou encore être informels (absence de statut juridique). En ce qui concerne les objectifs de la coordination, Boulianne présente quelques objectifs différents, de l'éducation populaire à la conscientisation en passant par le développement de l'économie sociale et l'insertion professionnelle et sociale. Au niveau des modalités de régulation des échanges, on retrouve de nombreuses formes allant d'un outil central de gestion des comptes à l'utilisation de carnets de comptabilisation individuels. Boulianne ne détaille pas le critère

des rapports entretenus par les systèmes d'échange de proximité avec d'autres organisations. Bien que partiels, ces critères constituent des pistes qui alimenteront notre réflexion sur la stratégie dans les systèmes d'échange de proximité.

2.3.2 La dominante marchande ou réciproitaire

Blanc, Ferraton et Malandrin (2003) proposent quant à eux une distinction basée sur la dominante des échanges : marchande ou réciproitaire. Dans les organisations à dominante réciproitaire, les participants critiquent et refusent l'usage de la monnaie et l'échange marchand qu'ils jugent envahissants. Le lien créé va au-delà de l'échange et les relations reposent sur la convivialité. Ces expériences répondent à la dimension politique de l'économie sociale et solidaire. On y retrouve la logique don contre-don (Plassard, 1997). Dans les organisations à dominante marchande, l'objectif est avant tout de reproduire au niveau local une organisation par le marché afin de contrôler les flux monétaires. Les participants souhaitent combler les déficiences du système économique pour lutter contre la pauvreté. La monnaie y est généralement convertible (en monnaie nationale) et les échanges bimonétaires sont acceptés, contrairement aux organisations à dominante réciproitaire où l'on retrouvera une plus grande proportion de monnaies utilisant le temps comme équivalent général (bien que l'équivalence *une heure pour une heure* ne soit pas utilisée partout et qu'on retrouve des exemples de négociation dans les témoignages), donc non convertibles. Les organisations à dominante marchande laissent généralement à la discrétion des membres la négociation de la valeur des biens, services et savoirs échangés. Ces organisations répondent à la dimension économique de l'économie sociale et solidaire. Les auteurs considèrent que les *LETS* (anglo-saxons) s'apparentent plus aux expériences à dominante marchande alors que les *SEL* (français) sont plus proches de la dominante réciproitaire. Il y a toutefois de nombreux croisements entre les deux types d'organisations proposés par Blanc, Ferraton et Malandrin.

Les propos de Blanc et Ferraton (2005) démontrent qu'un même facteur peut être considéré comme une faiblesse dans certains types de systèmes d'échange de proximité et constituer une force dans d'autres. Dans les systèmes à dominante réciproitaire, le rejet de la logique marchande et de toute interférence étatique peuvent mener les organisations à un isolement croissant, entraîner un ralentissement de la croissance lié à la révision des attentes concernant l'impact économique de ces initiatives et leur pouvoir d'agir sur l'organisation sociale. D'autre part, les systèmes à dominante marchande sont confrontés au risque que les inégalités sociales propres à l'économie traditionnelle, que tentent de réduire ces organisations, y soient reproduites. À l'instar de Bowring (2000), Blanc et Ferraton parlent alors d'isomorphisme marchand. Avec l'intégration de professionnels et d'échanges

bimonétaires aux réseaux, le risque est grand que les systèmes d'échange de proximité, notamment si les échanges inter-organisations sont permis, se transforment en instruments au service des entreprises capitalistes. Il faut aussi se rappeler que le risque, en particulier dans le cas des organisations à dominante marchande, est aussi assumé par l'utilisateur puisque la perte du service offert par l'organisation constitue pour lui un retour vers une situation de précarité économique. On peut aussi dire que le risque de perte des valeurs, dans le cas des organisations à dominante réciproitaire, constitue un risque de perte de ce type de lien d'usage pour les membres.

2.3.3 Les cinq profils types

Blanc (2006c) a identifié cinq profils types de dispositifs de monnaie sociale. Ceux-ci ont un impact socio-économique et une complexité croissante du premier au dernier. Ces profils représentent non pas des exemples concrets, mais des agencements cohérents.

Le premier profil repose sur *l'entraide et la convivialité*. Les organisations de ce type sont généralement de taille restreinte et utilisent une monnaie multilatérale. Les professionnels en sont absents et on y retrouve très forte la maxime « le lien importe plus que le bien ». L'objectif y est la socialisation et la réinsertion de l'échange dans le lien social. Les *SEL* français et les banques de temps britanniques et italiennes s'apparentent à ce profil. Le tableau 2.2 résume les principales caractéristiques de ce profil.

Tableau 2.2 – Profil *Entraide et convivialité*

Principal objectif pertinent	Socialisation : réinsérer l'échange dans le lien social
Mode de construction de la solidarité	Réciprocité des échanges
Usagers	Particuliers
Variété minimale d'activités requises et taille minimale requise (nombre d'adhérents)	Faibles
Spécialisation productive	Faible, déterminée par les hobbies et les compétences initiales acquises à l'extérieur
Capacité de rémunération salariale en monnaie interne	Impossible
Type de crédit et mode d'émission monétaire	Émission automatique consubstantielle de l'échange, sous forme de crédit personnel
Mode de garantie de la monnaie interne	Aucune réserve ; cohésion de groupe
Forme monétaire privilégiée	Monnaie multilatérale (scripturale, non bancaire)
Monnaies utilisables	Seulement la monnaie locale (échanges mono-monétaires)
Degré de convertibilité des avoirs	Inconvertibilité totale des avoirs
Degré de substitutabilité externes des biens et services en interne	Faible (Biens et services inaccessibles à l'extérieur et biens et services accessibles à

	l'extérieur mais faiblement substituables, car dotés d'une forte charge de relation personnelle ou accessibles à un coût jugé prohibitif)
Exemples proches	<i>SEL</i> français, <i>Time banks</i> britanniques, <i>Banche del tempo</i> italiennes.

Source : Blanc (2006c, p.188)

Le second profil s'inscrit dans une volonté de *couverture des besoins de consommation*. La taille est souvent plus grande que dans le premier profil et il y a une ouverture aux professionnels exogènes. On y retrouve également une monnaie multilatérale et des échanges bimonétaires en raison de la présence de professionnels. La substituabilité y est plus grande étant donné que certains biens et services peuvent être retrouvés à l'extérieur du dispositif. Les *LETS* anglo-saxons se rapprocheraient de ce profil. Le tableau 2.3 synthétise les caractéristiques de ce profil.

Tableau 2.3 – Profil Couverture de besoins de consommation

Principal objectif pertinent	Couverture complémentaire de besoins de consommation finale
Mode de construction de la solidarité	Réciprocité de la satisfaction de besoins
Usagers	Particuliers et professionnels exogènes intervenant en interne
Variété minimale d'activités requises et taille minimale requise (nombre d'adhérents)	Moyennes à fortes
Spécialisation productive	Faibles pour les particuliers et forte pour les professionnels exogènes intervenant en interne
Capacité de rémunération salariale en monnaie interne	Impossible
Type de crédit et mode d'émission monétaire	Émission automatique consubstantielle de l'échange, sous forme de crédit personnel
Mode de garantie de la monnaie interne	Aucune réserve ; cohésion de groupe
Forme monétaire privilégiée	Monnaie multilatérale (scripturale non bancaire) plutôt que monnaie complémentaire manuelle
Monnaies utilisables	Monnaie locale et monnaie nationale (échanges bimonétaires) pour que les professionnels puissent faire face à leurs frais externes
Degré de convertibilité des avoirs	Inconvertibilité totale des avoirs (ni entrée ni sortie)
Degré de substituabilité externes des biens et services en interne	De moyen à forte (Biens et services accessibles à l'extérieur, Biens et services inaccessibles à l'extérieur et biens et services accessibles à l'extérieur mais faiblement substituables, car dotés d'une forte charge de relation personnelle ou accessibles à un coût jugé prohibitif)
Exemples proches	<i>LETS</i> anglo-saxons, <i>Talent</i> germaniques, <i>Tauschringe</i> allemands

Source : Blanc (2006c, p.189)

Le troisième profil, que l'on a retrouvé dans le *trueque* argentin, se base sur la *valorisation des compétences*. Il s'agit d'un profil ambigu, parfois contradictoire, en raison de son caractère fermé (ni entrée ni sortie de monnaie) à la fois nécessaire et possiblement nuisible aux utilisateurs. Les particuliers y deviennent des semi-professionnels pouvant exercer seulement à l'intérieur du système. La monnaie est plutôt complémentaire manuelle et parfois liée à un système de crédit. Le tableau 2.4 résume les caractéristiques de ce profil.

Tableau 2.4 – Profil *Valorisation des compétences*

Principal objectif pertinent	Valorisation des capacités productives personnelles et mise en œuvre simultanée des deux facettes du prosommateur
Mode de construction de la solidarité	Valorisation des compétences de chacun
Usagers	Particuliers et semi-professionnels endogènes
Variété minimale d'activités requises et taille minimale requise (nombre d'adhérents)	Moyennes à fortes
Spécialisation productive	Forte, déterminée par les compétences mises en valeur dans la facette productive du prosommateur ; émergence de semi-professionnels endogènes travaillant en interne uniquement
Capacité de rémunération salariale en monnaie interne	Non, car les producteurs sont individuels ; possibilité de filières productives mais pas d'entreprises collectives
Type de crédit et mode d'émission monétaire	Émission <i>a priori</i> et centralisée, par un crédit à l'adhésion. Mais possibilité de mettre en œuvre du crédit pour le développement d'activités
Mode de garantie de la monnaie interne	Aucune réserve ; cohésion du groupe
Forme monétaire privilégiée	Monnaie complémentaire manuelle plutôt que monnaie multilatérale
Monnaies utilisables	Seulement la monnaie locale (échange mono-monétaires)
Degré de convertibilité des avoirs	Principe d'inconvertibilité des avoirs parfois atténué avec la possibilité de transferts vers l'intérieur
Degré de substituabilité externes des biens et services en interne	De moyen à forte (Biens et services accessibles à l'extérieur, Biens et services inaccessibles à l'extérieur et biens et services accessibles à l'extérieur mais faiblement substituables, car dotés d'une forte charge de relation personnelle ou accessibles à un coût jugé prohibitif)
Exemples proches	<i>Trueque</i> argentin

Source : Blanc (2006c, p.190)

Le quatrième profil auquel l'auteur réfère en terme de *stimulation de pratiques solidaires*, intègre des organisations et des entreprises dans les échanges et vise le développement d'activités collectives,

solidaires et à but non lucratif. On y retrouve des monnaies complémentaires plutôt de type scriptural (émission sous forme de récompense ou de crédit pour projets). Les échanges bimonétaires y sont possibles, de même que la conversion en monnaie nationale, mais contrôlée par une taxe. Il y a habituellement une réserve équivalente en monnaie nationale. Le tableau 2.5 constitue une synthèse des caractéristiques de ce profil.

Tableau 2.5 – Profil *Stimulation de pratiques solidaires*

Principal objectif pertinent	Dynamisation d'activités spécifiques sans but lucratif
Mode de construction de la solidarité	Développement d'activités collectives, solidaires et d'entreprises sans but lucratif
Usagers	Particuliers, professionnels et collectivités publiques
Variété minimale d'activités requises et taille minimale requise (nombre d'adhérents)	Fortes à très fortes
Spécialisation productive	Très forte (dans le cadre des activités existantes)
Capacité de rémunération salariale en monnaie interne	Oui, mais comme partie marginale des rémunérations
Type de crédit et mode d'émission monétaire	Émission sous forme de récompense (par exemple, du bénévolat ou d'une consommation responsable), d'aide sociale de crédit sur projets, etc.
Mode de garantie de la monnaie interne	Couverture partielle ou totale de la monnaie interne par des réserves en monnaie nationale
Forme monétaire privilégiée	Monnaie complémentaire de type scriptural plutôt que manuel
Monnaies utilisables	Possibilité d'échanges bimonétaires (monnaie interne et monnaie nationale)
Degré de convertibilité des avoirs	Conversion possible, vers l'intérieur comme vers l'extérieur, mais contrôlée par taxe
Degré de substituabilité externes des biens et services en interne	Moyen (Biens et services accessibles en monnaie nationale, mais alors de façon plus coûteuse)
Exemples proches	Projet Sol, Projet Libra

Source : Blanc (2006c, p.192)

Enfin, le cinquième profil vise le *développement local solidaire*. Il s'agit d'un système ouvert (professionnels, entreprises, organisations) où les échanges bimonétaires et la conversion entre monnaie locale et monnaie nationale sont acceptés (bien que la conversion soit contrôlée par une taxe, surtout pour les sortie de fonds). Le système de crédit nécessite la participation d'une institution financière et, la plupart du temps, des organisations non gouvernementales sont impliquées dans ces projets. La monnaie y est généralement complémentaire manuelle avec possibilité de monnaie scripturale bancaire (tenue de comptes). Quelques projets présentent ces caractéristiques, notamment

celui d'*Ithaca Hours*, bien que dans une moindre mesure selon l'auteur. Le tableau 2.6 résume les principales caractéristiques de ce profil.

Tableau 2.6 – Profil Développement local solidaire

Principal objectif pertinent	Développement d'un tissu local de micro-entrepreneurs éduqués à l'autonomie et à la solidarité locales et développement d'infrastructures collectives
Mode de construction de la solidarité	Développement local
Usagers	Particuliers, professionnels endogènes visant aussi une activité externe, professionnels exogènes développant aussi une activité interne
Variété minimale d'activités requises et taille minimale requise (nombre d'adhérents)	Fortes
Spécialisation productive	Très forte, déterminée par les activités initiales des professionnels exogènes et par les compétences orientant le projet des semi-professionnels endogènes
Capacité de rémunération salariale en monnaie interne	Oui, comme partie seulement de salaires aussi versés en monnaie externe
Type de crédit et mode d'émission monétaire	Émission proportionnée aux demandes de crédit pour projets d'activité productive (crédit d'investissement) et aux demandes de conversion de monnaie nationale en monnaie locale
Mode de garantie de la monnaie interne	Couverture partielle ou totale de la monnaie locale par des réserves en monnaie nationale
Forme monétaire privilégiée	Monnaie complémentaire sous forme manuelle avec possibilité de monnaie scripturale bancaire
Monnaies utilisables	Monnaie locale et monnaie nationale (échanges bimonétaires)
Degré de convertibilité des avoirs	Conversion possible, vers l'intérieur comme vers l'extérieur, mais contrôlée par une taxe
Degré de substituabilité externes des biens et services en interne	Très fort (Biens et services accessibles à l'extérieur)
Exemples proches	Palma à Fortaleza (Brésil), Regio de Chiemgau (Allemagne)

Source : Blanc (2006c, p.193)

2.4 La synthèse des facteurs influençant les systèmes d'échange de proximité

Lors de l'établissement de la problématique et de la définition du cadre théorique, nous avons mis une attention particulière à identifier des facteurs susceptibles d'influencer, positivement ou négativement, la pérennité et le développement des systèmes d'échange de proximité. Alors que certains facteurs favorisent la pérennité de l'organisation, d'autres favorisent plus spécifiquement son développement. Ces facteurs influenceront à divers degrés les différents types de systèmes d'échange

de proximité, devenant dans certains cas des conditions de succès ou d'échec. Le rapprochement entre l'économie sociale et solidaire et les systèmes d'échange de proximité nous a permis d'identifier des facteurs génériques alors que la recension des écrits portant spécifiquement sur l'objet d'étude nous a menés à identifier des facteurs plus spécifiques.

Nous avons classé ces facteurs en deux catégories : les facteurs internes et les facteurs externes. Aux facteurs internes correspondent nos réflexions sur l'analyse interne, la mission et les meneurs d'enjeux internes, alors que les facteurs externes sont issus de notre réflexion sur l'analyse externe. C'est à partir de cette liste préliminaire de facteurs que nous préciserons, au chapitre suivant, les objectifs de notre collecte de données primaires.

Lorsque ces facteurs ont une ascendance positive, ils sont qualifiés de forces (internes) ou d'opportunités (externes), alors qu'ils sont considérés comme des faiblesses (internes) ou des menaces (externes) lorsqu'ils ont une ascendance négative. Outre l'absence de facteurs favorisant la pérennité et le développement, certains facteurs constituent spécifiquement des obstacles. Ces facteurs et d'autres que nous identifierons possiblement au cours de notre analyse des données primaires, constitueront les éléments de notre diagnostic stratégique (forces, faiblesses, menaces, opportunités), lequel nous permettra d'identifier des avenues stratégiques à prioriser pour les différents types de systèmes d'échange de proximité. Les facteurs identifiés auront un impact plus ou moins important dépendamment du type d'organisation. Ils peuvent également être des forces ou des opportunités dans certains types d'organisations alors qu'ils seront considérés comme des faiblesses ou des menaces dans d'autres.

Les facteurs internes ont été divisés en cinq catégories : les choix organisationnels, le sociétariat, la gouvernance et le leadership, l'accès et la gestion des ressources, la situation de l'organisation et la relation avec les meneurs d'enjeux. Les facteurs externes portent d'une part sur la situation du mouvement de l'échange de proximité et de l'autre sur les tendances lourdes dans l'environnement macrosocial (environnement économique, social, technologique, politique, écologique) ayant une influence sur la stratégie dans les systèmes d'échange de proximité. Nous approfondirons l'influence probable de ces facteurs au chapitre cinq portant sur l'analyse des résultats et la discussion. Le tableau 2.7 présente une synthèse des facteurs identifiés dans notre problématique et notre cadre théorique.

Tableau 2.7– Les facteurs influençant les systèmes d'échange de proximité

Forces	Facteurs pouvant constituer des forces ou faiblesses selon les types d'organisations	Faiblesses
<p><u>Sociétariat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation des membres (vie sociale, vie démocratique, échanges) - Confiance envers la valeur de la monnaie¹ - Compréhension et partage des valeurs, la mission et des objectifs par les membres - Compréhension des règles par les membres - Développement d'un sentiment d'appartenance et confiance entre les membres - Fort lien d'usage pour les membres - Capacité à entraîner des changements durables dans les mœurs <p><u>Gouvernance et leadership</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Partage du leadership et apprentissage collectif - Engagement des administrateurs - Bonne entente entre la direction et le conseil d'administration - Dévouement de la direction - Équilibre entre les quatre pôles internes (membres, administrateurs, gestionnaires, employés) - Caractère solidaire de la gestion - Équilibre entre la perspective de l'association et celle de l'entreprise (aire stratégique : détermination fonctionnelle, génétique ou double) - Cohérence stratégique - Qualité du jugement stratégique des dirigeants <p><u>Situation de l'organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversité des produits et services offerts - Atteinte d'un nombre de membres efficient³ - Équilibre entre offre et demande⁴ - Vigueur de la vie associative - Qualité des outils de communication avec et entre les membres 	<p><u>Choix organisationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Statut juridique - Mission de l'organisation - Nature des échanges (biens et/ou services et savoirs) - Niveau de substituabilité par rapport au marché (fonction du type d'échange et de la présence de professionnels) - Type de monnaie (formes et conditions d'émission) - Mode de comptabilisation des échanges et autonomie accordée aux membres) - Modalités de gestion de la masse monétaire (incluant crédit initial et taxation) - Valeur de la monnaie (et rapport à la valeur-temps et négociation) - Position par rapport aux échanges bimonétaires - Convertibilité de la monnaie (dans les deux sens et réserve en monnaie nationale) - Types de membres (individus, professionnels et/ou organisations) - Degré d'ouverture du système (membres versus non membres) - Accès au crédit individuel et pour projet en monnaie sociale - Degré de complexité du modèle - Moyens de contrôle des comportements opportunistes <p><u>Sociétariat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivations des membres et leur position par rapport au marché et à l'argent - Degré de diversité des pratiques des membres - Satisfaction des besoins des membres - Risque d'opportunisme (fonction du degré de substituabilité notamment) - Taille minimale assurant l'équilibre entre l'offre et la demande <p><u>Gouvernance et leadership</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Type d'entrepreneurship (social ou collectif) - Modes de gestion et de gouvernance - Niveau d'organisation du noyau fondateur - Antécédents militants des fondateurs - Formalité du processus de planification stratégique - Étanchéité de la frontière entre gouvernance et gestion - Capacité à identifier les besoins des membres - Capacité à attirer de nouveaux membres - Capacité à offrir des facteurs de réduction de la perception de risque aux membres et membres potentiels (afin de réduire de coût d'opportunité lié à l'entrée dans le dispositif) - Capacité à identifier et répondre aux besoins des membres <p><u>Situation de l'organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Age et taille de l'organisation (impliquant les coûts liés à la croissance) - Nombre d'échanges et vitesse de la circulation de la monnaie² - Développement d'activités et projets parallèles - Étendue et configuration du territoire géographique d'action 	<p><i>(outre l'absence des facteurs considérés comme forces)</i></p> <p><u>Sociétariat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Présence d'individus perturbant la cohésion du groupe - Présence de tensions, de luttes de pouvoir et de conflits entre les membres - Présence de membres ayant un important solde négatif - Présence de comportements opportunistes chez les membres <p><u>Gouvernance et leadership</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vide de talent autour de l'entrepreneur fondateur et concentration des pouvoirs et connaissances - Absence de structure <p><u>Accès aux ressources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépendance financière et poids des démarches de recherche de financement <p><u>RISQUES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfermement local et isolement - Instrumentalisation et contrôle par les pouvoirs publics - Isomorphisme marchand, reproduction des inégalités sociales - Alourdissement de la gestion à cause du fonctionnement démocratique - Empiètement des tâches des bénévoles et salariés - Perte de spécificité (en raison d'un faible contrôle des membres sur les orientations stratégiques ou de la prédominance d'une logique marchande) - Surestimation du rythme d'évolution des mentalités dans la société (presbytie)

<ul style="list-style-type: none"> - Appropriation locale du concept - Efficacité et viabilité économique <p><u>Accès et gestion des ressources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mobiliser des ressources diversifiées - Équilibre entre sources de revenus et dépenses - Partage d'expertise et appui de regroupement ou organismes de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût d'ajout d'un utilisateur <p><u>Accès et gestion des ressources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampleur des ressources mobilisées - Présence de salariés - Rémunération de l'implication en monnaie sociale - Accès à un local - Accès à des ressources informatiques et techniques (logiciel de comptabilisation, Internet, ordinateur, photocopieur) <p><u>Relation avec les meneurs d'enjeux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature des rapports avec l'État, le marché et la société civile - Nature des rapports avec les autres systèmes d'échange de proximité et le mouvement qui les soutient - Attitude des meneurs d'enjeux à l'endroit de l'organisation - Attitude de l'organisation par rapport aux meneurs d'enjeux - Présence d'autres systèmes d'échange de proximité sur le territoire - Existence d'ententes d'équivalence pour les échanges inter-organisations 	
Opportunités	Facteurs pouvant constituer des opportunités ou menaces selon les types d'organisations	Menaces
<p><u>Économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Structuration et institutionnalisation croissantes du mouvement d'économie sociale au Québec - Instabilité monétaire - Fragilisation des capacités d'acquisition des individus - Crise de l'emploi et du travail - Intérêt croissant de la population pour l'éthique et les pratiques responsables - Multiplication des opportunités de consommation responsable <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vieillesse de la population - Atomisation des communautés et transformation de la structure familiale - Émergence et structuration d'un mouvement altermondialiste <p><u>Technologique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Révolution de l'information - Démocratisation de l'accès aux NTIC⁶ - Développement technologique (électronique 	<p><u>Politique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Implication de l'État dans le mouvement d'économie sociale - Réduction de la taille de l'État et du rôle de l'intervention publique, diminution du financement étatique en économie sociale - Pouvoir croissant des multinationales <p><u>Économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Globalisation et interdépendance des pays pour l'approvisionnement en biens, services et savoirs - Déréglementation, financiarisation et marchandisation croissantes - Ouverture des frontières et pratiques de délocalisation - Décalage entre les mondialisations économique, sociale et politique - Primauté de la conception économiste en gestion - Diffusion du discours de citoyenneté corporative - Spécialisation et mobilité croissantes des salariés - Précarisation des emplois - Évolution de la représentation de l'argent <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'urbanisation - Professionnalisation de l'économie sociale et des groupes de pression <p><u>Situation du mouvement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de structuration du mouvement (présence d'une fédération, d'une association assurant la concertation et/ou la représentation ou d'une charte commune à adhésion volontaire) - Absence de législation adaptée impliquant le risque de perte d'allocation gouvernementale pour les membres - Niveau de connaissance du concept dans la société 	<p><i>(outre l'absence des facteurs considérés comme opportunités)</i></p> <p><u>Politique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dénigrement de l'économie sociale par les néolibéraux <p><u>Économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Position instable de l'économie non monétaire par rapport à l'économie marchande et non marchande - Menace d'envahissement de l'économie sociale par le marché⁵

<p>et miniaturisation)</p> <p><u>Écologique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Changements climatiques et perte de la biodiversité <p><u>Situation du mouvement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Multiplication des conférences internationales sur les monnaies sociales - Dynamique d'expansion inédite 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'institutionnalisation et de reconnaissance du mouvement par l'État - Diversité des modèles - Couverture médiatique 	
--	---	--

¹ Sauf dans le cas de systèmes utilisant des monnaies convertibles en monnaie nationale, le fonctionnement repose sur le fait que chaque acteur est captif de l'autre à cause de l'utilisation d'une unité de compte reconnue seulement sur un territoire limité (bien que certaines monnaies soient utilisables dans d'autres organisations du même type, dans d'autres territoires, comme pour les *JEU* et les *SEL*, via des ententes inter-organisations). Cette fermeture peut aussi constituer une faiblesse.

² Selon Blanc (2006), pour exister, une monnaie doit circuler, comme une marchandise périssable. L'accumulation sur une base individuelle n'est alors pas une fin en soi, d'où la justification des expériences de monnaies fondantes, l'oxydation ayant pour objectif d'en accélérer la circulation.

³ Une taille minimale est nécessaire pour atteindre un équilibre entre l'offre et la demande, équilibre lié à la diversité et à la disponibilité des biens et services dans le réseau. La taille efficiente dépendra possiblement de la géographie du territoire et des besoins des citoyens, entre ruralité et urbanité.

⁴ Les stratégies ayant pour but de stimuler l'adhésion (crédit initial) ou les échanges (bons cadeaux, rémunération de l'implication en monnaie sociale) sont susceptibles de créer un déséquilibre entre l'offre et la demande.

⁵ Cette menace fait le pont avec les notions de substituts et de concurrence abordés à la section 2.2.3.1

⁶ L'évolution de la technologie entraîne notamment une atténuation de la relation entre proximité et commodité et permet aux acheteurs potentiels d'obtenir plus d'information sur les produits qu'ils désirent se procurer.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

La définition de la problématique a mené à la reconnaissance de plusieurs éléments tels que la dynamique d'expansion inédite du mouvement de l'échange de proximité, l'innovation et l'adaptation locale du concept, le développement et la structuration inégale du mouvement dans les différents pays, l'utopie commune à ces expériences et les succès mitigés dans certains pays. Elle a également permis d'effectuer des rapprochements avec l'économie sociale et solidaire et d'identifier des enjeux généraux liés à la gestion des organisations d'économie sociale. Lors de l'établissement du cadre théorique, nous nous sommes penchés plus spécifiquement sur la stratégie dans les organisations d'économie sociale et avons utilisé des modèles stratégiques afin de procéder à une analyse stratégique des systèmes d'échange de proximité, identifiant ainsi des facteurs internes et externes susceptibles d'influencer positivement ou négativement la pérennité et le développement de ces organisations et du mouvement qui les sous-tend, mais aussi des pistes de développement envisageables. Nous avons aussi étudié les pistes de classification des systèmes d'échange de proximité proposées par les auteurs du milieu.

Dans ce troisième chapitre, nous définirons les aspects méthodologiques de notre projet de recherche. Outre une présentation globale de la logique et de la chronologie de notre démarche de recherche, nous présenterons nos propositions de travail et les résultats attendus, le type de recherche retenu, les méthodes de collecte, de conciliation et d'analyse des données secondaires et primaires et nous expliquerons le choix de notre terrain de recherche. Nous aborderons enfin la question de la validité des résultats et des limites inhérentes à notre projet de recherche.

3.1 La logique et la chronologie de notre démarche de recherche

Notre question de recherche initiale était la suivante :

Les stratégies mises de l'avant dans les systèmes d'échange de proximité québécois sont-elles susceptibles d'assurer leur pérennité et leur développement, vers l'atteinte de leurs objectifs sociaux et économiques?

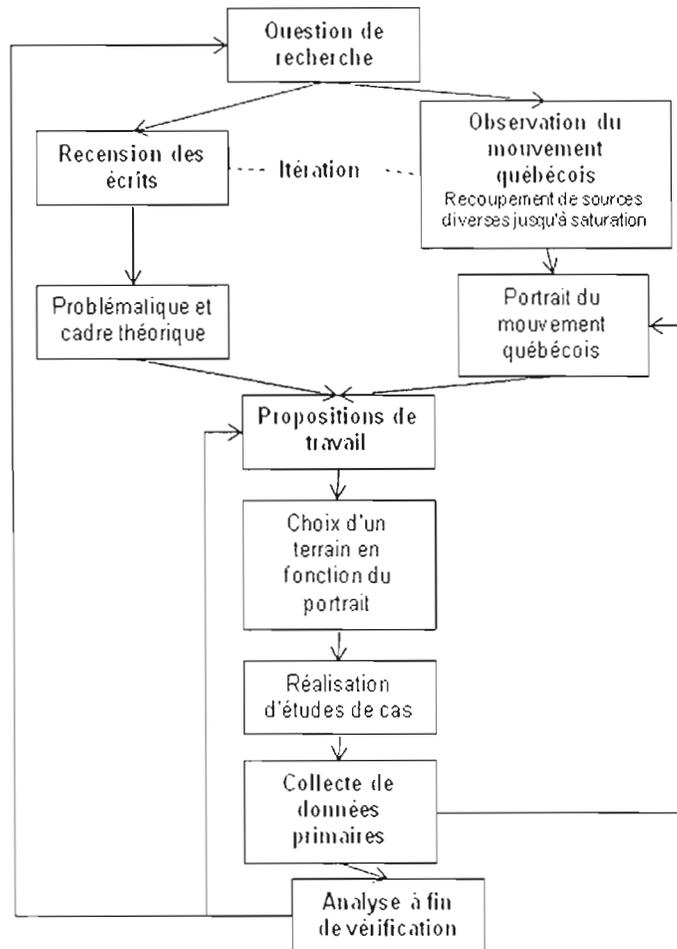
La recension des écrits sur l'échange de proximité, l'économie sociale et solidaire et la stratégie nous ont permis d'identifier la problématique, de définir notre cadre théorique et de l'appliquer à

l'objet d'étude. Simultanément, nos observations du mouvement québécois de l'échange de proximité, basées sur le recoupement de multiples sources jusqu'à l'atteinte d'une saturation de l'information, nous ont permis de dresser un portrait du secteur de l'échange de proximité au Québec sous forme d'une base de données informatique. Il y a donc eu itération entre lectures et observations dans la première partie de notre recherche.

Nos propositions de travail pour la suite de la recherche découlent de la recension des écrits et de nos observations. Elles portent notamment sur la proposition centrale que la réflexion stratégique doit tenir compte de la grande diversité dont font preuve les systèmes d'échange de proximité.

Nos observations ont mené à l'identification d'organisations québécoises au sujet desquelles nous avons rédigé de courtes études de cas. Ces études sont le point d'ancrage de notre collecte de données primaires visant à vérifier nos propositions de recherche. Le schéma 3.1 résume ces considérations relatives à la logique et à la chronologie de notre démarche de recherche, lesquelles seront approfondies dans les prochaines pages.

Schéma 3.1 – La chronologie de la démarche recherche



3.2 Les propositions de travail

Tant dans la recension des écrits que dans l'observation du mouvement québécois, nous avons constaté la grande diversité des systèmes d'échange de proximité, à la fois sur le plan de la mission, des choix organisationnels, de l'ampleur visée que de l'attitude à l'égard des parties prenantes. La réflexion stratégique sur les systèmes d'échange de proximité ne peut se faire dans la prise en compte de cette diversité. À cette étape du processus de recherche émerge donc l'intuition que le diagnostic stratégique devra passer par l'identification de configurations-types de systèmes d'échange de proximité partageant des modes de fonctionnement similaires et faisant face à des défis communs. Cet exercice de qualification et de classification devra aller au-delà des appellations reconnues dans le mouvement (*SEL*, *LETS*, *JEU*, Banque de temps, etc.) puisque des organisations partageant un nom commun (les *SEL* notamment) peuvent avoir pris des tangentes différentes en s'appropriant le concept.

Nos propositions de travail pour la suite du processus de recherche tiennent compte de ce défi. Accompagnant l'identification des objectifs et la construction des outils de la collecte de donnée, ces propositions seront discutées lors de l'analyse des résultats au moment où nous proposerons une réponse à notre question initiale de recherche. Nos propositions portent à la fois sur le rapport association/entreprise propre aux organisations d'économie sociale, sur l'impact potentiel des systèmes d'échange de proximité, sur le processus de planification stratégique dans ces organisations et sur le mouvement québécois de l'échange de proximité.

- Il arrive que, malgré une impulsion initiale orientée par une utopie, une organisation d'économie sociale évolue jusqu'à adopter des orientations calquées sur le marché. **Nous proposons que la pérennité d'un système d'échange de proximité serait fortement corrélée à la vigueur de la vie associative** (symptôme d'une forte identité associative), laquelle s'exprime notamment par le développement d'un sentiment d'appartenance chez les membres et par une forte participation à l'activité principale (l'échange) et à la vie démocratique de l'organisation.
- L'utilisation d'une monnaie sociale dans les échanges n'entraîne pas nécessairement la création de liens de solidarité entre les individus, tout comme l'utilisation d'une monnaie nationale ne l'empêche pas. La création de liens sociaux dans les systèmes d'échange de proximité pourrait être liée à plusieurs facteurs : le caractère solidaire de la gestion, le nombre de membres, la proximité géographique et culturelle des membres, la technologie utilisée, la communication des valeurs et de la mission avec les membres, l'ancrage dans un réseau social déjà établi, la nature et la fréquence des activités sociales, la présence de projets connexes à l'échange de proximité, etc. **Nous proposons donc que certaines configurations organisationnelles seraient plus propices que d'autres au développement de liens de solidarité entre les membres.**
- Comme l'a souligné Blanc (2006), en proposant cinq profils-types de dispositifs de monnaie sociale ayant un degré croissant de complexité, tous les systèmes d'échange de proximité ne visent pas la même ampleur. **Nous proposons donc que certaines configurations organisationnelles pourraient avoir un impact potentiel plus grand sur les individus et la société.**
- Pour différentes raisons, parmi lesquelles figurent potentiellement le manque de ressources, la faiblesse des moyens de communication des valeurs et des règles aux membres, l'absence,

l'informalité ou la faiblesse du processus de planification stratégique, il peut y avoir un écart, voire même une contradiction, entre la mission organisationnelle, telle qu'elle est libellée, et les stratégies mises en œuvre pour la réaliser. Pour Côté et al. (2008), la cohérence stratégique globale permet de déterminer les causes de succès ou d'échec des entreprises. **Nous proposons donc que plus le niveau de cohérence stratégique est élevé, plus un système d'échange de proximité est susceptible de survivre et de réaliser sa mission.**

- Nous avons vu les conditions préalables nécessaires à la mise sur pied d'un regroupement d'organisations (Lévesque, 1980, dans Côté et al., 2008) et les formes que peut prendre cette collaboration (Malo, 2000, dans Côté et al., 2008). **Nous proposons l'idée qu'une structuration du mouvement au Québec accélérerait la diffusion du concept de l'échange de proximité.**

3.3 Les résultats attendus

L'analyse des données secondaires et primaires recueillies vise à identifier des pistes de réponses à nos propositions de travail et à la question centrale de notre recherche. La réponse à cette question implique une prise de position en tant que chercheur, laquelle doit reposer sur les diagnostics interne et externe, liés à l'identification des forces, faiblesses, menaces et opportunités auxquelles font face les organisations étudiées. Nous avons, en fin de chapitre deux, proposé une liste de facteurs susceptibles d'influencer positivement ou négativement la pérennité et les perspectives de développement des systèmes d'échange de proximité québécois et du mouvement qui les sous-tend. Nous espérons, à l'issue de notre démarche d'analyse, être en mesure d'identifier des pistes de classification des systèmes d'échange de proximité tenant compte des aspects stratégiques auxquels ils sont confrontés. Ainsi, nous souhaitons préciser les conséquences de la présence ou de l'absence des facteurs identifiés, en fonction du type de système d'échange de proximité et des choix organisationnels et stratégiques associés (passés, présents et à venir). Nous désirons identifier les différentes stratégies utilisées et potentielles, voir si elles sont liées ou non aux configurations-types identifiées et évaluer leur cohérence avec les valeurs, la mission et les objectifs de ces organisations. Nous serons également amenés à nous questionner sur les conditions de structuration du mouvement et les caractéristiques que celui-ci pourrait prendre à la lumière des expériences vécues dans d'autres pays et des théories portant sur les regroupements d'entreprises collectives.

D'un point de vue détaillé, la question choisie nous incitera à nous questionner sur les valeurs, la mission, les objectifs, les stratégies, facteurs de succès et obstacles potentiels de même que les indicateurs de succès et d'échec pour les organisations étudiées. Nous nous intéresserons également à

la conciliation entre les objectifs sociaux et économiques des systèmes d'échange de proximité et à leur attitude et leur degré d'ouverture à l'endroit de l'État, du marché et de la société civile, notamment envers les autres systèmes d'échange de proximité. Enfin, nous nous questionnerons sur le potentiel de croissance de ces organisations et du mouvement qui les soutient et sur leur potentiel d'innovation et de changement social. De façon indirecte, nous évaluerons aussi la formalité du processus de planification stratégique. Nous nous attendons à retrouver des éléments de réponse différents d'une organisation à l'autre, d'où notre volonté de proposer une classification sur la base de configurations-types.

Nous avons décidé de concentrer notre recherche sur les systèmes d'échange de proximité québécois. Ce choix est justifié entre autres par des considérations pratiques : d'une part la courte période allouée à la collecte de données secondaires et primaires, d'autre part, la nécessité de restreindre l'objet d'étude afin de pouvoir tirer des conclusions. Nous considérons que les systèmes d'échange de proximité québécois constituent un ensemble dans la mesure où le Québec est un territoire majoritairement d'expression francophone entouré de communautés d'expression anglophone (autres provinces canadiennes et état américains). De fait, nous avons constaté qu'on retrouve au Québec surtout des systèmes d'échange de proximité basés sur les modèles français de *SEL* et de *JEU* plutôt que sur les modèles issus des pays anglo-saxons tels les *LETS* et les *Time Bank*, contrairement à ce que l'on retrouve ailleurs en Amérique du Nord. Le Québec possède également sa propre dynamique territoriale de développement comme en font état plusieurs auteurs du milieu de l'économie sociale en parlant du modèle de développement québécois (D'Amours et Malo, 1999 ; Lévesque 2003, 2004 ; Lévesque, Bouchard et St-Pierre, 2005) et constitue déjà un terrain fertile d'expérimentation en matière d'économie sociale. De plus, les représentations de l'économie sociale y sont devenues plus homogènes en raison de la présence d'organisations de promotion existant depuis le milieu des années 1940 (le Conseil Québécois de la coopération et de la mutualité) et le milieu des années 1990 (le Chantier de l'économie sociale).

3.4 Le type de recherche

On retrouve de plus en plus de publications théoriques sur les dispositifs de monnaies sociales, mais encore peu portant sur des recherches empiriques. L'échange de proximité demeure un mouvement peu documenté, surtout sur le territoire québécois. Nous avons donc opté pour une recherche exploratoire, à caractère inductif et principalement qualitative. Nous jugeons le choix d'une recherche exploratoire approprié à une étude portant sur l'économie sociale – une appellation regroupant des organisations ayant des statuts juridiques hétérogènes et évoluant dans des contextes

diverses – et la stratégie – un champ d'étude généralement associé à l'entreprise privée et encore relativement peu appliqué à l'étude de contextes de réciprocité. Elle nous semble également pertinente pour l'étude des systèmes d'échange de proximité qui a surtout été abordée sous les angles économique (phénomène monétaire), politique (jeux de pouvoir, rapport à l'État) et sociologique (participation, mouvements et changements sociaux), mais jamais sous l'angle stratégique. La courte durée allouée au projet de recherche et le contexte (dans le cadre d'un mémoire de maîtrise) ont également contribué à cette décision de nous limiter à l'*exploration* d'un sujet aussi vaste et complexe.

Ayant opté pour une recherche à caractère inductif, nous proposerons en fin de parcours des constats généraux issus de nos observations et réflexions. Ces constats pourront être approfondis lors de recherches ultérieures. Les propositions de travail, présentées à la section 3.2, ont émergé au cours de la définition de la problématique et du cadre théorique et elles guideront notre collecte de données et leur analyse.

Pour ce projet de recherche en sciences sociales, nous avons également choisi de nous concentrer sur une démarche d'analyse qualitative, basée sur le développement de matrices pour catégoriser les données recueillies à des fins d'analyse. Nous procéderons toutefois en cours de route au dénombrement et à la qualification des organisations formant le mouvement québécois d'échange de proximité.

3.5 La collecte de données secondaires

Comme nous l'avons vu plus tôt, parallèlement à la recension des écrits, nous avons procédé à l'observation du mouvement québécois de l'échange de proximité. Cette observation s'est faite principalement à partir de sources de données secondaires. Nous verrons dans cette section les objectifs de la collecte de données secondaires, les méthodes de collecte et de conciliation des données retenues et les outils résultants de cette démarche.

3.5.1 Les objectifs de la collecte de données secondaires

L'objectif central de cette collecte était d'obtenir une vue d'ensemble du mouvement québécois de l'échange de proximité. Le recensement est un objectif inhérent à cette recherche, car peu de documentation sur le mouvement québécois est disponible. Cette initiative nous a notamment permis d'avoir une idée plus claire de l'ampleur du mouvement, information essentielle dans le cadre de notre analyse stratégique puisqu'il nous importe de savoir dans quel contexte évoluent les organisations étudiées. L'analyse des données secondaires nous a aussi permis d'identifier les objectifs de la collecte

de données primaires à venir, en identifiant les aspects sur lesquels l'information était insuffisante pour mener à bien notre démarche de recherche et les organisations susceptibles de faire partie de notre échantillon.

3.5.2 Les méthodes de collecte de données secondaires

L'absence de sources d'information centralisées sur le mouvement québécois d'échange de proximité a rendu ardue la recension des organisations. Afin de procéder à cette recension des systèmes d'échange de proximité québécois, nous avons multiplié les sources d'information, jusqu'à l'atteinte de saturation. Pires (1997, p.57) définit ainsi ce concept :

« La saturation empirique [...] le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique. »

Aussi, comme le rappelle Cellard (1997, p.255) :

« [...] il est impossible de transformer un document ; il faut l'accepter comme il se présente, aussi incomplet, partial ou inexact soit-il. Il devient alors essentiel de savoir composer avec certaines sources documentaires, même les plus pauvres, car ce sont souvent les seules qui puissent nous éclairer un tant soit peu sur une situation donnée. »

Nous avons tout d'abord fait des recherches sur les sites Internet de quelques systèmes d'échange de proximité portés à notre attention et avons consulté dans les bases de données bibliographiques l'ensemble des articles de presse publiés sur le thème dans les quinze dernières années afin d'établir une liste préliminaire d'organisations. Nous avons ensuite parcouru les sites Internet (lorsqu'il y en avait) de l'ensemble des organisations identifiées et avons complété notre liste grâce à la consultation de moteurs de recherche, du Registraire des entreprises du Québec et des sites visant la recension de tous les systèmes d'échange de proximité au monde (initiatives présentées au premier chapitre), étoffant notre liste d'organisations au fur et à mesure. En aval du processus, nous avons fait des ajouts à cette liste à la lumière des propos des informateurs-clés rencontrés dans le cadre de notre collecte de données primaires.

3.5.3 Les résultats de la collecte de données secondaires

Outre la constitution d'une liste d'organisations, cette démarche a été l'occasion de rassembler un maximum d'information sur les missions, les valeurs promues, les choix organisationnels, les relations avec les parties prenantes, les modes de gouvernance et de prise de décision, mais aussi les problèmes rencontrés, les projets réalisés ou abandonnés, etc. Ces données ont été consignées dans une base

d'information informatique. Développée initialement pour concilier les informations factuelles (nom de l'organisation, organisme d'attache, matricule au Registre des entreprises du Québec, coordonnées, année de fondation, coût de l'inscription, crédit initial, nombre de membres, volume de transactions, état actuel des activités), elle a été étoffée en cours de parcours afin d'y ajouter des informations à caractère stratégique (rapport à la valeur-temps, type de monnaie, nom et valeur de la monnaie, méthode de comptabilisation et nature des échanges – biens et/ou services et savoirs, problèmes rencontrés, énoncé simplifié de la mission et particularités de l'organisation).

Le résultat de cette démarche est un portrait du mouvement de l'échange de proximité au Québec recensant 67 organisations existantes ou qui ont cessé leurs activités (confirmée par un informateur-clé ou une disparition de l'organisation de toutes les sources de données à partir d'une certaine date). Bien que nous ayons multiplié les sources d'information dans notre recherche, force est de constater que dans le cas de nombreuses organisations, nous n'avons recueilli que des coordonnées erronées. Étant donné la vitesse de diffusion du concept, la quantité d'organisations informelles ou ne possédant pas de site internet, il est probable que nos recherches ne nous aient pas permis de recenser toutes les organisations. Ce portrait ne peut donc se prétendre exhaustif. La liste des organisations recensées est présentée à l'Annexe 3A et le portrait du mouvement québécois d'échange de proximité sera présenté au chapitre suivant.

3.6 La collecte de données primaires

3.6.1 Les objectifs de la collecte de données primaires

La collecte de données secondaires nous a menés à dresser un portrait de l'échange de proximité au Québec et à préciser les objectifs de la collecte de données primaires en fonction des catégories d'information manquantes ou incomplètes dans les sources de données secondaires, à savoir principalement celles à caractère stratégique. La collecte de données primaires, outre le fait qu'elle nous a permis d'apporter des précisions au portrait québécois, nous a permis de rassembler le matériel nécessaire pour notre analyse visant à répondre à la question initiale de recherche et aux propositions de travail rappelées en début de chapitre. L'objectif était de nuancer et d'enrichir les éléments d'information déjà identifiés, mais également d'en apprendre plus sur certains aspects liés à la stratégie. Ces aspects, identifiés dans notre cadre théorique, ont été regroupés en huit thèmes.

Ceux se référant spécifiquement à l'analyse interne :

- Les caractéristiques du leadership, la prise de décision et le processus de planification stratégique ;

- Les valeurs, la mission et les objectifs ;
- Les choix organisationnels (incluant le fonctionnement) ;
- Les stratégies ;
- Les motivations et les caractéristiques du sociétariat ;

Ceux se référant spécifiquement à l'analyse externe :

- Le rapport aux parties prenantes, principalement le mouvement, l'État, le marché et la société civile.

Et ceux se référant à la fois aux analyses interne et externe :

- Les facteurs et indicateurs de succès et d'échec ;
- L'évolution historique de l'organisation et les perspectives d'avenir ;

3.6.2 Les méthodes de collecte de données primaires

Les méthodes de collecte de données retenues sont l'observation et l'entrevue semi-dirigée. Pour Chapoulie (1984, dans Jaccoud et Mayer, 1997, p.213) :

« [...] l'observation en tant que procédé de recherche qualitative implique l'activité d'un chercheur qui observe personnellement et de manière prolongée des situations et des comportements auxquels il s'intéresse, sans être réduit à ne connaître ceux-ci que par le biais des catégories utilisées par ceux qui vivent ces situations »

Étant donné que l'échange de proximité est très peu connu, il était important pour nous d'assister à un maximum d'activités des organisations afin d'en apprendre plus sur leur fonctionnement au quotidien, les interactions entre les membres, leur philosophie et surtout les thèmes et projets en cours de discussion. Vous trouverez la grille d'observation utilisée à l'Annexe 3B.

Concernant l'entrevue, la seconde méthode de collecte de données retenue, Mace (1992, p. 81) s'exprime ainsi :

« L'entrevue (ou l'entretien) est un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui n'apparaissent nulle part, auprès de personnes ayant été témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche (Mace, 1992, p.81) »

Cette méthode nous est apparue idéale pour recueillir des informations de type stratégique. Nous avons choisi de réaliser des entrevues semi-dirigées, un type d'entrevue permettant à la fois au répondant de s'exprimer librement sur les thèmes identifiés à l'avance par le chercheur, et à celui-ci

d'encadrer le déroulement de l'entretien et de le réorienter au besoin afin de couvrir l'ensemble des thèmes.

Le schéma d'entrevue, lequel a été légèrement modifié en fonction du rôle du répondant dans l'organisation, notamment lorsqu'il n'était pas impliqué dans la gestion quotidienne, a été développé à partir des thèmes identifiés dans notre cadre théorique. Dans tous les cas, notre entrevue a débuté par une question sur le rôle du répondant dans l'organisation. Nous avons identifié une ou deux questions centrales pour chaque thème à couvrir, quelques questions de relance visant à réorienter la discussion au besoin ou obtenir des précisions et une liste de synonymes pour certains termes possiblement inconnus des répondants (exemples : facteur , indicateur , rapport à... , acteur , environnement, etc.). Par souci de maintenir une fluidité dans le déroulement de l'entrevue, l'ordre des thèmes a parfois été inversé en fonction des directions prises par le répondant. L'utilisation d'une grille de classification des données, qui sera présentée à la section suivante, nous a permis de nous assurer que tous les aspects de notre recherche avaient été couverts en cours d'entrevue. Les thèmes annoncés aux répondants étaient les suivants : « Votre rôle dans l'organisation », « L'histoire de l'organisation », « Le fonctionnement de l'organisation », « La mission et les objectifs », « Les motivations des membres », « Les stratégies employées et les signes de succès ou d'échec », « Les conditions de succès ou d'échec », « La relation avec les acteurs de l'environnement », « L'avenir à court, moyen et long terme ». Vous trouverez le schéma d'entrevue de base à l'Annexe 3C.

3.6.3 La constitution de l'échantillon

À la lumière de notre collecte de données secondaires et de la classification de l'information disponible dans notre base de données informatique, nous avons identifié sept organisations au sein desquelles nous désirions réaliser notre collecte de données primaires. Ces organisations constituent notre échantillon. Pour Deslauriers et Késirit (1997, p. 97) :

« ... la recherche qualitative recourt aussi à l'échantillon, qui sera le plus souvent de type non probabiliste. Cet échantillon ne se constitue pas au hasard mais en fonction des caractéristiques précises que le chercheur veut étudier. »

Patton (1980, dans Deslauriers et Késirit, 1997) ajoute que l'échantillon peut regrouper des cas déviants, typiques, critiques, politiquement importants ou encore les cas les plus accessibles.

La taille de l'échantillon a été établie en fonction du temps alloué à la collecte des données primaires et de notre volonté d'atteindre une diversité dans la constitution. Les organisations ayant cessé leurs activités (confirmation dans une source de données secondaires) ou dont le statut était

incertain ont été rejetées de l'échantillon, faute de contact possible. Nous avons préféré des organisations ayant atteint un certain degré de développement afin d'être en mesure de discuter à la fois des choix stratégiques passés et des pistes de développement potentielles. Le degré de développement a été évalué en fonction de l'année de fondation de l'organisation et selon la quantité d'information disponible (site Internet, organisation présentée dans des études de cas ou des articles, etc.).

Les sept organisations initialement retenues, suite à la conciliation et l'analyse préliminaire des données secondaires sont les suivantes : la Banque d'échanges communautaires de services (*BECS*), l'Accorderie, Part-SEL, le NDG Barter Network, le réseau des Jardins d'échange universel (*JEU*), le Réseau d'échanges et d'entraide local (*RÉEL*) et Troc-tes-trucs. Les organisations retenues présentent entre elles des différences au niveau de la mission, des choix organisationnels et du degré d'ouverture par rapport aux parties prenantes. Elles présentent toutes une particularité jugée susceptible d'influencer leur rapport à la stratégie organisationnelle.

- *BECS* est reconnu comme le plus ancien système d'échange de proximité québécois et affiche un des sociétariats les plus nombreux
- L'Accorderie est née à l'initiative d'institutions (Fondation St-Roch et Caisse d'économie solidaire Desjardins) et dispose d'un financement majeur.
- Part-SEL a été développé sous l'égide d'un centre communautaire et vit actuellement des difficultés, la poursuite de ses activités étant menacée.
- Le NDG Barter Network est le seul groupe québécois dont la majorité des membres sont d'expression anglophone et est né de la fusion de deux modèles (*LETS* et *Time Dollar*).
- Les *JEU* sont caractérisés par une absence de coordination et une comptabilisation autonome des échanges par les membres.
- Le *RÉEL* vise l'établissement de liens avec des commerces locaux et a amorcé une réflexion sur le type de monnaie utilisée (scripturale versus manuelle).
- Troc-tes-trucs se concentre sur l'organisation ponctuelle de foires d'échange de biens d'occasion et entame le développement d'un réseau d'organisations.

Avant de procéder à la collecte de données primaires, nous avons rédigé de courtes études de cas pour les sept organisations retenues à partir de l'information issue des données secondaires. Ces courts cas seront présentés au chapitre suivant.

3.6.4 La prise de contact et les ajustements à l'échantillon

Les contraintes temporelles pour la réalisation de ce projet de recherche ont fait en sorte que la collecte des données primaires a été réalisée du 15 juin au 15 juillet 2007, période creuse dans l'activité des systèmes d'échange de proximité en raison des vacances estivales. Toutes les observations et entrevues ont été réalisées au cours de cette même période.

De façon générale, nous avons reçu une réponse favorable de cinq des sept organisations identifiées, qui nous ont toutes accordé une ou plusieurs entrevues, et une réponse mitigée pour les deux dernières. Les réponses mitigées sont liées dans le premier cas (Part-SEL) à un manque de temps (nous n'avons finalement pu obtenir de réponse à nos questions) et dans le second (Réseau JEU) à une réticence à discuter du projet avec des acteurs externes, par crainte de mauvaise interprétation (nous avons finalement obtenu des réponses à quelques unes de nos questions via courrier électronique et conversation téléphonique). À la lumière de cette situation, nous avons convenu de retirer Part-SEL de notre échantillon. Notre échantillon officiel contient donc six organisations.

Aucune rencontre de conseils d'administration ou de comités de coordination n'a eu lieu au cours de cette période. Nos observations se sont donc limitées à deux foires d'échange de biens, dans deux organisations différentes et à un pique-nique informel. Il s'agit d'activités d'envergure différentes et ayant des objectifs différents. Le type d'information recueilli n'y est donc pas uniforme. Dans deux des trois cas, la curiosité des participants au sujet du projet de recherche nous a amené à discuter brièvement avec eux de leurs motivations, attentes et degré de satisfaction. Étant donné que nous n'avons pu assister à au moins une activité dans chacune des organisations de l'échantillon et que peu de données ont été recueillies, notamment en regard de nos objectifs, l'emphase a été mise sur les entrevues.

Le cœur de notre collecte de données primaires est la réalisation d'entrevues avec le sommet stratégique de chacune des organisations de notre échantillon. La structure organisationnelle variant énormément d'une organisation à l'autre, nous nous sommes entretenus alternativement avec des coordonnateurs, facilitateurs, employés, stagiaires, membres ou représentants de l'organisme promoteur siégeant sur le conseil d'administration et fondateurs (encore impliqués ou non). C'est généralement la personne contactée dans chaque organisation qui nous a conseillé un ou des

interlocuteurs à la lumière de nos objectifs de recherche, en fonction de la structure de l'organisation, des caractéristiques du leadership et du processus de prise de décision. Les personnes interviewées ont reçu au préalable la liste des thèmes qui seraient abordés en cours d'entrevue et un formulaire de consentement portant sur l'utilisation des données et la question de la confidentialité (voir les Annexes 3D et 3E). Une entrevue a été réalisée complètement en anglais, la lettre de présentation, le formulaire de consentement, la liste des thèmes et le schéma d'entrevue ayant été traduits au préalable. Nos méthodes ont fait l'objet d'une approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains à l'Université du Québec à Montréal.

Au sujet du *JEU*, nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec l'instigatrice d'un nouveau groupe *JEU* dans la région des Laurentides. Ce groupe a la particularité d'avoir changé d'appellation, étant autrefois nommé Troc 2L et évoluant en tant que projet de l'organisation Harmonie Terre. Cette entrevue informelle nous a permis d'obtenir des informations supplémentaires à la fois sur la trajectoire particulière d'un des systèmes québécois et sur la naissance d'un nouveau groupe au sein du réseau *JEU*, complétant notre collecte de données.

Le tableau 3.1 détaille le nombre d'entrevues et d'observations réalisées dans chaque organisation de notre échantillon.

Tableau 3.1 – La distribution des entrevues et observations par organisation

Organisation	Nombre d'entrevues	Nombre d'observations
BECS	2	-
Accorderie	3	-
NDG Barter Network	1	1 (foire)
Réseau JEU	2 partielles	-
RÉEL	1	1 (activité informelle)
Troc-tes-trucs	1	3 (2 foires et une rencontre d'information sur le démarrage)

3.7 Les méthodes d'analyse

En recherche qualitative, « L'étape de l'analyse consiste à trouver un sens aux données recueillies et à démontrer comment elles répondent à la question de recherche que le chercheur a formulée progressivement. » (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 98). Notre analyse portera à la fois sur les données secondaires (monographies, articles, sites Internet, documentation organisationnelle) et sur les données primaires issues de l'observation et des entrevues.

Tel que précisé à la section 3.5.3, les informations recueillies sur les systèmes d'échange de proximité québécois ont été rassemblées dans une base de données informatique, sous forme de tableau, qui offre une vue d'ensemble du mouvement. C'est à partir de cette base que nous avons dressé le portrait du mouvement québécois (qui sera présenté au chapitre suivant) en calculant, lorsque l'information était disponible, la proportion d'organisations ayant effectué tel ou tel choix par rapport au type de monnaie, à sa valeur, au statut juridique, à l'année de fondation, etc. L'analyse produite tient compte des informations qui étaient à notre disposition en janvier 2008 (il est possible que des organisations aient vu le jour ou cessé leurs activités après cette date).

Pour l'analyse des données primaires, en regard du type de recherche retenu, nous avons choisi d'utiliser l'analyse de contenu, un type d'analyse de discours. L'Écuyer (1987, p. 50) définit ainsi l'analyse de contenu :

« [...] une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis. »

Plutôt que de travailler avec un verbatim des entrevues, nous avons développé une matrice, expressément pour regrouper et classifier les informations recueillies, en vue de l'analyse des résultats. Cette matrice est l'outil central de notre analyse, à la fois celle des données secondaires et celle des données primaires, pour les six organisations de notre échantillon.

La matrice a été développée suite l'établissement de la problématique, du cadre théorique et à l'analyse préliminaire des données secondaires. Vous trouverez cette matrice vierge à l'Annexe 3F. L'information y est consignée suivant deux axes : l'un relatif au temps (du passé au futur, en plus d'une colonne pour les éléments de discours transcendant le temps) et l'autre relatif aux thèmes que nous sur lesquels porte notre collecte de données, soit le fonctionnement, le processus de planification stratégique (mission et valeurs, objectifs, stratégies, leadership et prise de décisions) les indicateurs et facteurs de succès et d'échec, le sociétariat et la relation avec les parties prenantes (le mouvement, l'État, le marché et la société civile).

Cette matrice a été développée en regard de nos questions de recherche, simultanément au développement de notre schéma d'entrevue afin de faciliter le traitement des données recueillies. Cette démarche a été accompagnée de l'identification de mots et d'expressions susceptibles d'être utilisés par les individus interviewés afin de décrire les concepts théoriques que nous utilisons. Le développement de la matrice et de la liste de mots-clés nous ont permis d'effectuer une catégorisation de l'information recueillie au moment même de la collecte des données et de diriger l'entrevue afin

d'atteindre les objectifs de notre collecte en couvrant l'ensemble des thèmes retenus. La classification des informations constitue en soi une pré-analyse des résultats.

Au moment de la présentation des résultats, nous serons amenés à reformuler certains éléments de réponses des personnes interviewés afin d'identifier la catégorie analytique appropriée. Par exemple, nous pourrions recodifier l'élément de réponse « le webmestre est parti avec les codes de programmation et nous avons été privés de site Internet car nous n'avons pas les compétences pour en refaire un » par « dépendance à une ressource spécialisée » ou « ajouter des membres lentement » par « croissance organique du sociétariat » ou encore « les gens apportent plus de produits qu'ils n'en reprennent » par « déséquilibre entre l'offre et la demande ». Afin de procéder à la présentation des résultats, nous avons synthétisé l'information au sujet des six organisations de notre échantillon dans des tableaux qui se trouvent au chapitre suivant.

Le matériel disponible au moment de l'analyse des données était le suivant : la base de données sur les systèmes d'échange de proximité québécois, les courtes études de cas portant sur les six organisations répondantes de l'échantillon, les matrices et les tableaux synthèse des résultats de ces six organisations. Pour l'analyse des résultats, visant à répondre à notre question initiale de recherche et aux propositions de travail, nous avons mis en commun les données recueillies et les théories présentées lors de la définition du cadre théorique, schématisant les ressemblances et les différences entre les systèmes d'échange de proximité de façon à associer des stratégies pertinentes aux divers types d'organisations. Nous avons donc schématisé les résultats afin d'établir des recoupements entre les données recueillies d'une organisation à l'autre. Ce sont ces schémas qui constituent le cœur de notre cinquième chapitre.

L'utilisation de la matrice nous a donné l'intuition de certaines limites du projet de recherche. Dans la plupart des cas, il a été difficile de combler toutes les cases, malgré les questions de relance. En effet, les répondants n'avaient parfois jamais songé aux thèmes que nous désirions aborder, le processus de planification stratégique, voire même la réflexion stratégique, étant souvent partielle ou absente. Il en sera question au chapitre de l'analyse des résultats.

3.8 La validité et la fiabilité des résultats

À cette étape du processus, il importe de se pencher sur la validité et la fiabilité de notre recherche, mais aussi sur ses limites. Glaser et Strauss (1967, p. 379) estiment que :

« les théories et descriptions élaborées seront d'autant plus valides qu'elles se révéleront adaptables (modifiables) au développement ultérieur des connaissances, c'est-à-dire

qu'elles seront assez pertinentes et ouvertes pour être réutilisées, sous une forme modifiée ou pas. »

Alors que la validité interne réside « dans la justesse et la pertinence du lien établi entre les observations empiriques et leur interprétation » (idem, p.377), « la validité externe a trait au degré de généralisation des résultats d'une recherche à d'autres populations, lieux et périodes de temps ayant les mêmes caractéristiques » (Cook et Cambell, 1979, p. 37). La fiabilité des résultats, liée de près à celle de leur validité interne et externe (Glaser et Strauss, 1967), concerne leur reproductibilité. La recherche de reproductibilité signifie « l'applicabilité extensive des analyses dans le temps et dans l'espace ; ce que l'on cherche à reproduire ici n'est pas tant la description empirique d'une situation que les outils conceptuels mis en œuvre pour l'appréhender » (p.387).

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, nous avons opté pour un échantillon non probabiliste :

« ... le caractère exemplaire et unique de l'échantillon non probabiliste nous donne accès à une connaissance détaillée et circonstanciée de la vie sociale. » (Poupart et al., 1997, p. 97)

Les résultats et l'analyse qui en découlent ne seront que partiellement généralisables à l'ensemble de la population. En effet, comme nous l'avons spécifié plus tôt, la population étudiée est très hétérogène : modes d'organisations différents, degré variable d'ouverture aux acteurs de l'environnement externe et niveaux de développement inégaux. Les outils développés, notamment la liste des facteurs internes et externes influençant la pérennité et le développement des systèmes d'échange de proximité, auraient toutefois un intérêt certain dans le cadre d'une analyse stratégique du mouvement de l'échange de proximité sur un autre territoire, l'ensemble de ces organisations faisant face à certains défis communs et la démarche d'identification de ces facteurs ayant été détaillée au chapitre deux.

La nature de notre projet de recherche nous a menés à faire des rapprochements entre les théories portant sur l'échange de proximité, l'économie sociale et solidaire et la stratégie. Nous avons ensuite fait des recoupements entre ces écrits et la réalité telle que perçue par les militants du mouvement (ici et ailleurs) et le sommet stratégique des systèmes d'échange de proximité québécois. Notre démarche tient donc compte des succès et des échecs connus par les systèmes d'échange de proximité dans plusieurs pays au sujet desquels les écrits ont enrichi notre analyse et nous ont permis de prendre du recul par rapport à l'expérience québécoise.

Nous avons choisi de procéder à une analyse stratégique des systèmes d'échange de proximité québécois. Les résultats de cette analyse sont dépendants des contextes environnemental et organisationnel à un temps précis, contextes susceptibles d'évoluer rapidement. Il est donc envisageable que ce projet de recherche, réalisé à un autre moment, aurait fait ressortir d'autres facteurs et que les organisations auraient été classifiées différemment en raison de choix organisationnels et d'attitude envers les parties prenantes différents. Nous espérons que cette recherche pourra servir de piste de réflexion à un plus vaste questionnement sur le potentiel de changement social des dispositifs de monnaie sociale et qu'elle contribuera à faire avancer la connaissance sur ce phénomène en pleine expansion.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le quatrième chapitre de ce mémoire est dédié à la présentation des résultats issus des données secondaires et primaires. La collecte des données secondaires a mené à la constitution d'un portrait du mouvement québécois d'échange de proximité et à l'identification des organisations qui ont fait partie de notre échantillon pour la collecte des données primaires. Nous présenterons tout d'abord de façon synthétique le mouvement québécois, puis les données recueillies au sujet des six systèmes d'échange de proximité de notre échantillon grâce aux sources secondaires. La collecte des données primaires, visant à recueillir des informations à caractère stratégique et à vérifier la liste de facteurs identifiée à l'issue de la définition de notre cadre théorique, a été réalisée par l'observation et les entrevues semi-dirigées. Les informations recueillies sur le terrain sont aussi venues enrichir notre portrait de l'échange de proximité au Québec. Nous reviendrons d'abord brièvement sur les catégories d'information que nous recherchions, énoncerons quelques constats généraux, puis présenterons de façon synthétique les données recueillies pour chacune des six organisations de notre échantillon : la Banque d'échanges communautaires de services, l'Accorderie, le NDG Barter Network, Troc-tes-trucs, le Jardin d'échange universel et le Réseau d'échanges et d'entraide locaux.

4.1 La présentation des résultats issus des données secondaires

4.1.1 Le portrait du mouvement québécois

Nous avons mentionné à plusieurs reprises que notre recension a mené à la constitution d'un portrait de l'échange de proximité au Québec. Ce portrait, sous forme d'une base de données, regroupe l'ensemble des informations factuelles au sujet des systèmes d'échange de proximité québécois (nom, adresse, coordonnées, affiliation à un organisme à but non lucratif, le numéro d'entreprise du Québec (NEQ), l'année de fondation (et celle à laquelle les activités ont cessé le cas échéant), le nombre de membres, la personne contact), mais aussi des informations à caractère stratégique (type, nom et valeur de la monnaie, types d'échanges et de membres, mission, problèmes rencontrés, éléments distinctifs). Ce portrait a été étoffé au fil des mois, en amont et en aval du processus de recherche, les informateurs-clés rencontrés sur le terrain ayant contribué à le compléter et l'existence de certaines

organisations n'ayant été portées à notre connaissance qu'au moment de la collecte de données primaires. Ce projet de recherche n'ayant qu'une envergure limitée en raison des ressources impliquées et de la période de temps allouée, la recension ne peut prétendre être exhaustive bien que le nombre d'organisations répertoriées soit au-dessus de nos attentes.

Dans cette section, nous présenterons une synthèse des données recueillies sur le mouvement. Ces données donnent un avant-goût de la diversité des organisations étudiées et laissent envisager les implications stratégiques de ces choix organisationnels.

Par comparaison à la plus récente publication sur l'échange de proximité au Québec qui avait permis d'identifier 18¹⁹ organisations (Boulianne, 2005), notre collecte de données secondaire nous a amené à dénombrer 67 systèmes d'échange de proximité existant ou ayant existé. Ces organisations, s'affichant sous diverses appellations et présentant de grandes différences en termes de choix organisationnels et d'ouverture face aux acteurs de l'environnement, ont ou semblent avoir été gérées de façon autonome. Nous avons décidé d'inclure dans notre recension les organisations ayant cessé leurs activités étant donné qu'en stratégie, l'analyse des échecs est aussi pertinente que celle des succès. L'existence d'organisations informelles et l'absence d'information centralisée sur le mouvement a rendu ardue la recension et c'est en multipliant les sources d'information que nous avons constitué cette base de données. Il existe également quelques initiatives de recensement mondial (notamment celles du militant John Turmel et celle du *Complementary currency resource center* présentées au chapitre un), mais celles-ci sont très incomplètes et le nombre d'organisations québécoises qui y sont répertoriées ne dépasse jamais dix. Dans plusieurs cas, les seules coordonnées disponibles (numéro de téléphone ou adresse électronique) étaient erronées (c'est le cas de huit organisations dont l'existence a été portée à notre connaissance par leur présence dans un répertoire international) et nous n'avons pu entrer en contact avec les instigateurs des projets afin de vérifier leur statut d'activité. Dans bien des cas, plusieurs catégories d'information n'étaient pas disponibles, par exemple le type de monnaie utilisée ou encore l'année de fondation.

La grande différence entre le nombre d'organisations recensées en 2005 et celles qui nous avons identifiées en 2007 peut tenir de critères d'inclusion différents (bien que nous ayons élaboré notre définition en partie à partir de celle de Boulianne (2005)), mais laisse aussi envisager la vitesse à laquelle cette expérience se diffuse – connaît une dynamique d'expansion inédite, pour reprendre l'expression de Blanc (2007). Au cours même de la période de notre projet de recherche (de mai 2006 à janvier 2008), nous avons recensé 18 systèmes d'échange de proximité qui ont débuté leurs activités

¹⁹ Dans ce chapitre, étant donnée leur profusion, les nombres seront présentés sous forme de chiffres arabes afin de faciliter la lecture.

ou étaient en voie de le faire. Deux groupes ont également décidé de changer de d'appellation, ce qui implique des changements au niveau des modes de fonctionnement (le *SEL* de Trois-Rivières est devenu l'Accorderie de Trois-Rivières et Troc2L est devenu le *JEU* des Laurentides), dont un après avoir arrêté ses activités pendant plusieurs mois.

Statut d'activité et années de fondation

Des 67 organisations identifiées, nous avons pu vérifier le statut d'activité de 44 organisations. De celles-ci, 34 étaient en fonction en 2007 (site Internet actif ou confirmation par un membre de l'organisation). 11 avaient officiellement cessé leurs activités (dont une avant même le lancement officiel) et le statut était incertain pour les 22 autres organisations (coordonnées manquantes, erronées ou absence de réponse).

Pour les 39 organisations dont nous connaissons l'année de fondation, 18 ont été fondées en 2007 (dont 17 survivantes), 15 entre 2000 et 2006 (dont 12 survivantes) et 5 entre 1996 et 1999 (dont 2 survivantes). Le taux d'échec semble donc augmenter avec le nombre d'années d'existence de l'organisation. De ces 31 organisations survivantes dont nous connaissons la date de création, seules 9 sont en place depuis plus de 3 ans (dont une depuis 12 ans, une depuis 10 ans et 7 pour entre 4 et 8 ans). Bien que nous n'ayons pas obtenu les dates de création des groupes *JEU* (sauf le *JEU* initial en Estrie qui a été fondé en 1998), nous pouvons affirmer qu'au moins deux d'entre eux (nous en avons répertorié 14, mais les frontières entre les groupes locaux sont vagues et l'information quasi inexistante) existent depuis plusieurs années, d'après les versions antérieures des sites Internet consultées à l'été 2006 et les bulletins d'information qui ne sont plus disponibles depuis la mise en ligne d'un site Internet commun pour plusieurs *JEU* du Québec en 2007. Des 67 systèmes d'échange de proximité identifiés, 19 sont (ou étaient du temps de leur existence) basés à Montréal.

Statut juridique

Nos recherches sur le site du Registraire des entreprises du Québec nous ont permis d'identifier 7 organisations légalement incorporées sous la forme juridique d'association personifiée, en plus d'une incorporation pour le *Réseau des Accorderies*. Nous avons aussi découvert que 15 systèmes d'échange de proximité québécois sont des projets d'organismes à but non lucratif incorporés et 15 organisations sont informelles et non incorporées. Nous n'avons pu préciser le statut des 30 autres organisations.

Mission et public cible

Les organisations ciblent des publics différents en fonction de leur mission. Parmi les systèmes d'échange de proximité mis sur pied par des organismes à but non lucratif, 3 sont dédiés aux femmes, 1 aux étudiants, 2 aux immigrants, 4 aux individus et familles défavorisés et 4 aux résidents d'un quartier ou d'une région. Certains groupes sont toutefois ouverts à tous et visent justement la mixité sociale dans le sociétariat. Les missions (libellées ou émergeant du discours dans la documentation organisationnelle) vont de l'entraide entre membres d'une communauté à la réinsertion sociale en passant par la cohésion et la solidarité sociales, la lutte à la pauvreté, l'amélioration des conditions de vie, le bris de l'isolement, l'*empowerment*, la valorisation des compétences, le renouement avec la générosité, la promotion d'habitudes de consommation responsables et la critique et le rejet des valeurs néolibérales. Il est important de rappeler que malgré ces multiples de différences, dans tous les cas nous retrouvons l'utilisation d'un outil économique monétaire à des fins sociales (ou du moins des fins sociales primant sur les fins économiques). Nous n'avons identifié aucune organisation au Québec dont la mission repose spécifiquement sur la localisation des échanges dans l'objectif de dynamiser l'économie locale (ce qui correspondrait plutôt à la définition d'une monnaie *locale* dont nous avons discuté plus tôt). La taille du sociétariat varie beaucoup d'une organisation à l'autre et l'information disponible date souvent de plusieurs années. Le nombre de membres varie entre 20 et 600 individus ou ménages. 19 organisations ont (ou ont eu lorsqu'ils étaient en activité) un site Internet.

Monnaie et caractéristiques des échanges

Notre observation du mouvement québécois nous a permis d'identifier 34 systèmes d'échange de proximité utilisant une monnaie multilatérale scripturale et 18 ayant mis sur pied un dispositif de monnaie complémentaire manuelle (dont 15 sous l'impulsion d'un appel à candidatures de l'émission de variété *90 minutes de bonheur* dont il sera question plus loin). Une organisation (le RÉEL qui fait partie de nos répondants) a développé une monnaie hybride alliant monnaie multilatérale scripturale et monnaie complémentaire manuelle. Enfin, dans 14 organisations recensées, nous n'avions pas suffisamment d'information pour identifier le type de monnaie utilisée.

Nous avons identifié trois groupes où les échanges bimonétaires (combinaison de monnaie canadienne et de monnaie sociale) sont acceptés. De l'ensemble des organisations identifiées, 46 s'affichent comme utilisant le temps (l'heure ou la minute) comme équivalent général et valeur de leur monnaie. Dans plusieurs cas, la négociation de la valeur des services est toutefois permise ou encouragée. Ainsi, les membres peuvent par exemple s'entendre pour payer deux, trois ou plusieurs heures pour chaque heure de certains services rendus, les massages par exemple. Aussi, il arrive

qu'une valeur en dollars canadien soit attribuée au temps. Au *JEU* par exemple, il est convenu qu'une heure est égale à dix dollars canadiens. Cette équivalence simplifie l'échange de biens auxquels il est impossible d'attribuer une valeur en temps. Seulement quatre organisations utilisant une monnaie basée sur la valeur du dollar canadien ont été recensées. Dans les deux seuls cas d'organisation échangeant strictement des biens, la valeur de la monnaie a été établie arbitrairement (par exemple, un morceau de vêtement vaut un jeton).

La comptabilisation des échanges est souvent assurée par l'équipe de coordination ou un comité de bénévoles, souvent à l'aide d'un logiciel informatique. Dans quelques groupes, la comptabilisation est confiée à chaque membre, les échanges reposant sur la confiance mutuelle. On voit de plus en plus apparaître des méthodes de comptabilisation impliquant Internet : nous avons identifié 3 expériences de forums (dont un regroupant les membres de plusieurs groupes *JEU*) où les membres peuvent inscrire, de façon autonome, leurs offres et demandes et dans certains cas les échanges réalisés.

Rapports à l'externe et stratégies

Certaines organisations entretiennent des relations entre elles (allant même jusqu'à la tentative de mise sur pied d'une table de concertation ou d'un regroupement) sur le territoire ou avec d'autres systèmes d'échange de proximité dans le monde. D'autres ont plutôt choisi d'évoluer en cercle fermé, ne permettant ou n'encourageant pas les échanges inter-organisations (l'expression *interSEL* est très usitée en France). Si certains groupes étudiés ne permettent qu'à des individus de devenir membres ou de participer aux échanges, certaines ont choisi d'intégrer des organisations et des entreprises dans leur sociétariat. 6 systèmes d'échange de proximité comptant des organisations parmi leurs membres ont été identifiés. On retrouve également des positions diverses en ce qui concerne les relations avec les institutions publiques (municipales, régionales, provinciales et nationales) : certaines évitent tout contact alors que d'autres travaillent à faire reconnaître leur expérience et sollicitent un soutien technique ou financier.

Bien que plusieurs organisations aspirent ou aient aspiré par le passé à ce que leur modèle se répande sur le territoire québécois ou à l'extérieur, seuls les modèles *JEU*, Accorderie et Troc-tes-trucs sont revendiqués par plusieurs organisations actuellement. Une partie des *JEU* du Québec a d'ailleurs uni ses forces pour développer un site Internet commun sur lequel les membres ont accès aux offres et demandes des membres de tous les groupes. La frontière entre chaque groupe est toutefois relativement floue, ce qui ne facilite pas le décompte. De nouvelles Accorderies et Troc-tes-trucs ont également vu le jour au cours des derniers mois. Les deux organisations ont incorporé leur *réseau*.

À l'automne 2007, au Québec, la diffusion dans une émission de variété populaire d'une entrevue portant sur deux systèmes d'échange de proximité québécois (le *SEL* Le Passe-temps et les Échang'heures) et l'appel à la population sous forme d'un concours appelé *Jetons du bonheur* visant à mettre sur pied un nouveau système dans chacune des 17 régions administratives de la province a mené à la création de 15 nouvelles organisations. Les projets retenus ont reçu le matériel nécessaire à démarrer leurs activités (ordinateur portable, imprimante et jetons faisant office de monnaie). Les organisations mises sur pied sont calquées sur le modèle des deux organisations présentées lors de l'émission. Elles utilisent une monnaie complémentaire manuelle (émise lors de l'abonnement d'un nouveau membre, en échange d'un dépôt en monnaie nationale). La monnaie circule sous forme de jetons métalliques d'une valeur variant entre 15 minutes et une heure. La valeur est donc calculée en temps. Ces organisations revendiquent l'appellation *service d'échange local* - bien que dans certains articles de presse ou sur certains sites Internet on retrouve des variantes telles que *système d'échange de services*. Ces organisations n'ont toutefois que peu en commun avec le modèle *SEL* (surtout répandu en France) qui est basé sur une monnaie multilatérale scripturale. L'un des deux systèmes d'échange de proximité présenté comme modèle est un projet d'un centre de bénévolat local et la municipalité participe à sa promotion. Nous avons également appris la mise sur pied d'un forum de discussion sur Internet visant à réseauter les 15 nouveaux *SEL* et partager l'expertise, et le développement en cours par la coordonnatrice d'un de ces *SEL* d'un Laboratoire sur les monnaies complémentaires qui prendrait possiblement la forme d'un *blog*²⁰.

4.1.2 Les études de cas

Au moment de constituer notre échantillon, nous avons, à partir des données secondaires, réalisé de courtes études de cas sur les six organisations retenues. Plusieurs organisations ont connu des changements dans leurs modes de fonctionnement au cours des mois qui ont suivi. Il en sera question à la section 4.2 où nous présenterons les informations recueillies par le biais de l'observation et des entrevues sur le terrain.

Banque d'échanges communautaires de services

« Votre participation à des réseaux d'échange de services, tel que BECS, permet de tisser des liens, de vivre autrement, de créer une société plus humaine. [...] BECS établit son fonctionnement sur l'entraide et la solidarité. » (Site web du BECS, consulté le 10 décembre 2006)

²⁰ « Un blog ou blogue (mot-valise de *web log*) est un site web constitué par la réunion de billets écrits dans l'ordre chronologique, et classés la plupart du temps par ordre antéchronologique (les plus récents en premiers [sic]). » (Wikipédia, 2008)

La Banque d'échanges communautaires de services (*BECS*), fondée en 1996, a longtemps été considérée comme le système d'échange de proximité comptant le plus de membres au Québec : environ 200 selon les sources les plus récentes. Le groupe est composé principalement de résidents de l'arrondissement Plateau Mont-Royal, mais est ouvert à tous les résidents de Montréal. Il s'agit d'une organisation légalement incorporée en association facilitant l'échange de biens et de services – l'échange de biens représente toutefois une très faible proportion des échanges – qui propose une culture d'échange, qualifiée de non-marchande. Le groupe a opté pour une comptabilisation centrale des échanges, lesquels sont quantifiés en *heures BECS*. Tous les services sont considérés comme ayant une valeur égale, c'est-à-dire que peu importe le type de service rendu, une heure d'un membre vaut une heure de tout autre membre (pratique souvent appelée la *valeur-temps*). Les membres sont mis en contact par les responsables du réseau et discutent ensuite de la transaction entre eux. Les membres du réseau se rencontrent de façon formelle ou informelle, environ une fois par mois, afin de discuter des échanges réalisés et d'autres sujets touchant la vie au sein de l'association. Ils reçoivent une liste à jour des services offerts et un état des transactions au moins trois fois par année. Le comité de gestion se rencontre également une fois par mois. Il avait été convenu entre le *BECS*, la Corde-à-linge (dont les activités ont cessé) et Part-SEL qu'une heure *BECS* égalait une heure Corde-à-linge et une heure Part-SEL.

L'Accorderie

« [...] Combattre la pauvreté et l'exclusion sociale par le développement d'un réseau d'échange de services accessible à toutes les personnes qui désirent construire un réseau [...] de solidarité pour améliorer leurs conditions de vie socio-économiques. »
(Site web de l'Accorderie, consulté le 10 janvier 2007)

L'Accorderie est un organisme légalement incorporé en association fondé en 2002, conjointement par la Caisse d'économie solidaire Desjardins et la Fondation St-Roch, dont les activités ont débuté en 2004. Elle est active dans la ville de Québec, principalement dans les quartiers centraux. Sa proximité avec le milieu institutionnel semble avoir grandement influencé son développement : plate-forme web bien organisée, équipe de coordination rémunérée, soutien financier, etc. L'Accorderie a non seulement mis sur pied un projet d'échange de proximité (nommé système d'échange de services et de coopération), mais également un groupe d'achat et un programme de micro-crédit. Ce groupe a opté pour une comptabilisation centrale de bons d'échanges sous forme de chèques de trente ou soixante minutes. Après avoir été mis en contact suite à une requête, les échangeurs doivent remplir conjointement leurs bons au moment de l'échange et les faire parvenir à l'équipe de coordination. La valeur-temps est également priorisée à l'Accorderie. Les membres de l'Accorderie organisent des foires d'échange et diverses activités sociales. Il y avait, en décembre 2006, plus de 350 *Accordeurs*

dont 74% étaient de faibles ou de très faibles revenus et 73% habitaient les quartiers centraux de Québec. 61% étaient également des femmes et 68% des personnes seules. Enfin, 35% étaient des personnes sans-emploi (Document de présentation de l'Accorderie, 6 décembre 2006). Il y aurait eu plus de 4100 transactions depuis le début des activités. L'Accorderie considère que les échanges qui ont lieu ne tiennent ni de la charité, ni du bénévolat, mais plutôt de la coopération. Celle-ci serait rendue nécessaire notamment à cause des « [...] nouvelles données économiques (financiarisation de l'économie et globalisation des marchés), l'application des politiques néolibérales et le désengagement de l'État [qui] sont des facteurs qui participent à accroître les disparités sociales ». Nos premiers contacts avec les membres de l'Accorderie nous ont laissé envisager que de grands changements se préparaient, notamment le développement d'un réseau et la mise sur pied de plusieurs nouvelles Accorderies...

NGD Barter Network

« [Le NDG Barter Network vise notamment à] combattre l'exclusion sociale et économique des membres de notre communauté [...] Rassembler des individus, groupes et entreprises du quartier dans une optique d'échanges de biens et services autrement inaccessibles. [Il se veut également un] moyen de contrer la « déshumanisation sociale », [...] de trouver une réponse commune aux irrégularités du système traditionnel [...] » (Site web du NDG Barter System, consulté le 10 janvier 2007, et Leblanc, Noiseux et Silvestro, 2005, p. 131-136)

Le NDG Barter Network est le seul système d'échange de proximité anglophone recensé dans notre recherche au Québec. Basé dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce de Montréal, il intègre deux modèles de systèmes d'échange de proximité : le *Local Exchange Trading Systems (LETS)* et le *Time dollar*. Incorporé en association en 2003, il se différencie des deux expériences décrites ci-haut au plan de la valeur des services échangés. Les membres (plus de 70 personnes en octobre 2005) sont invités à négocier eux-mêmes la valeur des services offerts ou désirés. Il est convenu qu'un NDG *Buck*²¹ (monnaie du groupe) vaut un dollar canadien et que le salaire versé lors de tout échange doit être au minimum de 12 NDG *Bucks*. La monnaie nationale peut être utilisée pour compléter les échanges au besoin. Des réunions mensuelles ou *potlucks*²² sont organisés afin de discuter du fonctionnement du réseau, au besoin, et raffermir les liens entre les participants, majoritairement issus du quartier Notre-Dame-de-Grâce. L'instigatrice du projet en assure la coordination. Le projet s'est initialement vu refuser les subventions du centre de développement économique communautaire (CDEC), n'étant pas reconnu comme faisant partie du mouvement d'économie sociale à cause du conflit apparent avec le

²¹ *Buck* est une expression anglaise qui signifie dollar. *Piastre* serait un équivalent en français, au Québec.

²² « A potluck is a gathering of people where each person is expected to bring a dish of food to be shared among the group. » (Wikipedia, 2008)

système économique dominant (Leblanc, Noiseux et Silvestro, 2005). Le groupe se présente tout de même comme un système complémentaire et non alternatif à l'économie traditionnelle, bien que l'on retrouve des citations très critiques dans la monographie rédigée par Minielle Tall (Leblanc, Noiseux et Silvestro, 2005, p. 134), notamment que : « cette communauté qui se définit comme une habile manière de combattre l'ostracisme en abolissant tout bonnement les barrières de genre, de race, d'inégalités sociales pourtant érigées en dogme au sein du système traditionnel. » C'est toutefois la notion de lutte contre l'exclusion qui est centrale. Au moment de la collecte des données secondaires, cette organisation affichait un site Internet conciliant peu d'information et la comptabilisation des échanges semblait centralisée : notre rencontre avec les gens du NDG Barter Network allait nous en apprendre beaucoup plus sur les changements en cours dans cette organisation, notamment le développement d'un projet Troc-tes-trucs...

Réseau JEU

« Nous sommes l'énergie et l'argent n'est qu'un outil pour échanger. » (Témoignage d'un membre du JEU de Montréal)

Il existe, au Québec, plusieurs groupes *JEU* (Jardin d'échange universel), basés sur le modèle du Français Daniel Fargeas. Notre recension nous a permis d'identifier 14 groupes, mais les frontières entre ces groupes sont floues, surtout depuis le développement d'une plate-forme Internet commune en décembre 2006. La liste des groupes régionaux *JEU* diffère d'une source à l'autre et même d'une page à l'autre sur le site Internet. Comparativement aux anciennes versions de leurs sites Internet, on retrouve maintenant très peu d'information sur l'histoire de chaque groupe. Dans la plupart des groupes *JEU*, la monnaie est libellée en heures, un point *JEU* également une minute. Il semble toutefois que certains groupes aient envisagé le passage à un équivalent au dollar canadien. La comptabilisation des échanges se fait de façon autonome, par chaque membre, à l'aide d'un carnet de comptabilisation individuel dans lequel tous les échanges doivent être consignés. Les membres sont libres de négocier la valeur de chaque service et on retrouve dans la documentation des propositions d'équivalence entre l'heure et le dollar (10\$ = une heure). Les groupes *JEU* utilisent une monnaie multilatérale scripturale, reconnue en principe dans tous les *JEU* du monde. On retrouve dans la documentation organisationnelle une critique soutenue du système économique, financier et bancaire actuel, auquel le *JEU* se veut une alternative. Au Québec, chaque groupe possède un *facilitateur*, qui joue en quelque sorte le rôle de coordination, bien que toute hiérarchie soit rejetée. Au moment de la constitution de l'échantillon, les membres des groupes *JEU* du Québec ont décidé d'affirmer le caractère *privé* (il a été impossible de savoir par rapport à quoi) de leur réseau...

Réseau d'échanges et d'entraide local

« Le problème n'est pas l'argent, mais la façon de laquelle il est utilisé dans notre société. Il faut seulement se le réapproprier, car il n'est pas mal en soi. » (Commentaire tiré du bulletin d'information du RÉEL)

Le Réseau d'échanges et d'entraide local (*RÉEL*), fondé en 2004 dans la région de Granby, utilise une monnaie appelée *faveur* dont la valeur est calquée sur celle de la monnaie nationale. Il se démarque des autres systèmes d'échange de proximité par l'énergie qu'il consacre à intégrer des organisations et des entreprises dans son sociétariat. Les échanges y sont comptabilisés de façon autonome par les membres, grâce à un logiciel informatique accessible via Internet appelé *Place du marché*. La valeur des biens et services échangés est négociée directement par les membres, sans rapport au temps comme équivalent général, bien que cet aspect ne semble pas faire consensus parmi les membres. La position du *RÉEL* concernant la valeur de la monnaie lui a valu la résiliation de l'entente d'équivalence (permettant les échanges inter-organisations) avec le *BECS*. Les échanges bimonétaires sont acceptés. Dans la documentation de l'organisation (site Internet, dépliant, bulletins d'information), on retrouve des éléments de discours référant à la volonté d'humaniser les échanges économiques en créant des liens entre les individus et en favorisant un sentiment d'appartenance, mais également à celle de renforcer la santé économique de la communauté. Ce groupe vise notamment la création de projets pour la collectivité. On retrouve sur leur site plusieurs invitations à des activités collectives, certaines formelles (conseil d'administration, assemblée générale), la plupart informelles (repas à la cabane à sucre, pique-nique, etc.). Au printemps 2007, cette organisation comptait une centaine de membres. L'implication dans la gestion du groupe est rémunérée en *faveurs*. La lecture des bulletins d'information de l'organisation nous a informés d'un possible passage à une monnaie *papier* (complémentaire manuelle) en 2007...

Troc-tes-trucs

« Mission : Promouvoir et encourager la consommation responsable et le développement durable » (Site web de Troc-tes-trucs, consulté le 3 décembre 2007)

Le projet Troc-tes-trucs a vu le jour dans le cadre de l'École d'été de l'Institut du Nouveau-Monde, en 2005. Les deux instigatrices du projet ont bénéficié de bourses et de subventions de Forces Avenir et du Forum Jeunesse de l'Île de Montréal, en plus du soutien logistique et technique du Centre de Loisirs Communautaire Lajeunesse et de la Joujouthèque Villeray et de la vitrine offerte par l'animatrice Marie-France Bazzo à la radio de Radio-Canada. Depuis avril 2006, et ce tous les deux mois, une foire d'échange de biens est organisée dans les locaux du Centre Lajeunesse, principalement pour les familles du quartier Villeray. La mission que s'est donnée Troc-tes-trucs repose sur la

sensibilisation à la consommation responsable. Chaque foire est précédée d'une conférence portant sur un aspect de cette mission (commerce équitable, récupération, achats éthiques, etc.). Les participants se voient attribuer des points en fonction de la valeur des biens qu'ils veulent échanger. Le solde du compte est inscrit sur une fiche de carton ; il s'agit d'une monnaie multilatérale scripturale. Ces biens sont ensuite répartis sur des tables et les participants sont invités à circuler dans le local afin d'acquérir de nouveaux biens avec les points qui leur ont été attribués. Ce système d'échange de proximité se distingue des autres expériences québécoises et se rapproche en quelque sorte des foires de troc argentines, bien que les échanges soient limités aux biens d'occasion. À l'étape de la constitution de l'échantillon, nous avons été informés de la volonté des instigatrices d'exporter le modèle dans d'autres collectivités...

4.1.3 La synthèse des caractéristiques de l'échantillon

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques des systèmes d'échange de proximité retenus dans l'échantillon en ce qui concerne les choix organisationnels et les éléments centraux de la mission organisationnelle. Ces données sont celles qui étaient en notre possession *avant de procéder à la collecte des données primaires*, laquelle nous a permis de rectifier plusieurs informations, la documentation disponible au grand public n'étant pas toujours à jour et souvent incomplète. Le mouvement évolue toutefois rapidement et dans presque tous les cas, la collecte de données primaires nous a permis d'en apprendre beaucoup plus sur les projets en cours et à venir de ces organisations. Nos premiers contacts avec les membres des organisations de l'échantillon nous ont permis d'entrevoir des changements majeurs pour cinq des six organisations, représentés par les caractères gras.

Tableau 4.1 – Le résumé des principales caractéristiques des organisations de l'échantillon

Nom	Début des activités	Type d'échanges, catégories de membres	Type et valeur de la monnaie	Présence de salarié, financement externe	Comptabilisation	Élément-clé de la mission	Critère de sélection du cas
<i>BECS</i>	1996, incorporé	Biens et services, Individus et organisations	Multilatérale, scripturale, valeur-temps	Implication rémunérée en heures, quelques commandites	Centrale	Entraide et solidarité	Premier au Québec, sociétariat nombreux
Accorderie	2004, incorporé, en voie de développement d'un réseau	Services, foires d'échanges de biens Individus seulement	Multilatérale, scripturale, valeur-temps, bons libellés en fractions d'heure	Salariés et financement externe important, implication rémunérée en heures pour membres	Centrale	Combattre l'exclusion et pauvreté	Initiative d'institutions, présence de salariés, financement important
NDG Barter	2004, incorporé,	Biens et services,	Multilatérale, scripturale,	Par le passé, subvention	Centrale, en voie	Combattre l'exclusion	Hybridation de deux

Network	hybridation des modèles <i>Time Dollar</i> et <i>LETS...</i> et de <i>Troc-tes-trucs!</i>	Individus, organisations et entreprises	1 NDG <i>Buck</i> = 1\$ CAN, salaire minimum suggéré 12\$/heure, échanges bimonétaires acceptés, négociation encouragée	pour salaire, implication parfois rémunérée en NDG <i>Bucks</i>	d'autonomisation (logiciel sur Internet)	et pont vers l'économie régulière	modèles (<i>LETS</i> et <i>Time Dollar</i>), sociétariat majoritairement anglophone
Réseau JEU	Depuis 1999 en Estrie, organisations informelles, création d'une plateforme commune au Québec en 2007, mouvement international	Biens et services, individus seulement	Multilatérale, scripturale, valeur-temps, selon certaines sources. 1h=60 points <i>JEU</i> , mais flou entourant la valeur de la monnaie, 1h=10\$, négociation encouragée	Présence de <i>facilitateur</i> dans chaque groupe, groupes sans hiérarchie, implication rémunérée en heures	Autonome, individuelle	Critique du système monétaire (usure, soumission au système bancaire), nouvelle position sur le caractère privé du réseau	Organisations acéphales, comptabilisation autonome
RÉEL	2004, organisation informelle	Biens et services, Individus, organisations et entreprises	Multilatérale, scripturale, en voie de transition vers un jumelage à une monnaie complémentaire, manuelle 1 <i>faveur</i> = 1\$ CAN, valeur suggérée de l'heure = 13\$, négociation encouragée	Implication rémunérée en <i>faveurs</i> , aucun financement externe	Autonome, via un logiciel sur Internet	Humaniser les échanges et favoriser la création de projets pour la communauté	Organisations et entreprises dans sociétariat, réflexion sur le type de monnaie
Troc-tes-trucs	2005, initialement soutenu par un OBNL, en voie d'incorporation et de constitution d'un réseau	Biens usagés seulement, Individus seulement	Multilatérale, scripturale, Échelle de valeur arbitraire de 1 à 9 points	Financement externe ponctuel, faible rémunération des coordonnateurs	Centrale, sur fiches en carton	Promotion de la consommation responsable	Foires d'échange de biens d'occasion, développement d'un réseau, discours développement durable

Cet échantillon est donc composé de six organisations. De celles-ci, deux ont choisi le dollar canadien comme équivalent de valeur de leur monnaie, trois ont choisi le temps comme mesure (dont deux avec une référence au dollar canadien) et un a établi une échelle arbitraire. Il s'agit dans tous les

cas de monnaies multilatérales scripturales (au moment de la collecte des données secondaires). Rappelons qu'au moment de la constitution de l'échantillon, les quinze nouveaux systèmes d'échange de proximité utilisant le modèle *jetons du bonheur* n'existaient pas encore, les monnaies complémentaires manuelles étant alors en très faible minorité (le statut d'activité était alors incertain pour les trois seuls systèmes utilisant ce type de monnaie). D'autre part, trois organisations de l'échantillon reçoivent ou ont reçu du financement externe affecté au salaire des ressources humaines. Trois ouvrent leur sociétariat à des organisations et des entreprises. Quatre sont incorporées ou en voie de l'être et deux sont informelles. Dans deux cas, la comptabilisation des échanges est autonome (un cas sur internet, l'autre dans des carnets imprimés). Dans un seul cas les échanges sont limités à des biens, bien que dans un autre cas, les échanges de biens soient limités aux foires d'échanges.

4.2 La présentation des résultats issus des données primaires

Les informations colligées sur les six organisations composant notre échantillon ont été consignées dans la matrice présentée au chapitre trois. Nous présentons dans ce chapitre les résultats de notre collecte de données primaires, lesquels seront discutés au chapitre suivant. Comme nous l'avions prévu, cette collecte nous a permis d'en apprendre plus sur les éléments suivants :

- L'historique des organisations ;
- Les projets passés, en cours ou à venir ;
- Les modes de gestion et de gouvernance ;
- Les valeurs, la mission et les objectifs ;
- Le fonctionnement ;
- Les difficultés rencontrées ;
- Le sociétariat ;
- Les éléments ayant un impact positif ou négatif sur l'organisation ;
- La nature et l'historique des relations avec l'État, le marché, la société civile et le mouvement de l'échange de proximité.

Ces thèmes sont ceux que nous avons abordés concrètement avec les interviewés, ceux-ci n'utilisant pas les mêmes termes que nous pour désigner un même sujet ou une même réalité. Tel qu'expliqué au chapitre sur la méthodologie, notre vocabulaire s'est donc adapté à la réalité du terrain.

Ces thèmes recourent les huit thèmes identifiés lors de l'établissement des objectifs de la collecte de donnée primaires à la section 3.5.3, soient :

Ceux se référant spécifiquement à l'analyse interne :

- Les caractéristiques du leadership, la prise de décision et le processus de planification stratégique ;
- Les valeurs, la mission et les objectifs ;
- Les choix organisationnels (incluant le fonctionnement)
- Les stratégies ;
- Les motivations et les caractéristiques du sociétariat ;

Ceux se référant spécifiquement à l'analyse externe :

- Le rapport aux parties prenantes, principalement le mouvement, l'État, le marché et la société civile.

Et ceux se référant à la fois aux analyses interne et externe :

- Les facteurs et indicateurs de succès et d'échec ;
- L'évolution historique de l'organisation et les perspectives d'avenir ;

Ils correspondent également aux cases de notre matrice, soient dans le premier axe: la mission, les objectifs, les modes de prise de décision et de gestion, le fonctionnement, la motivation des membres, les stratégies, les indicateurs de succès, les indicateurs d'échec, les facteurs de succès, les facteurs d'échec, le rapport au mouvement, le rapport à la société civile (et à l'économie sociale), le rapport à l'État et le rapport au marché, et dans le second axe : les actions passées, le présent, les sujets en cours de discussion, les projets à venir et les éléments de discours, qui transcendent le temps.

Entre autres constats généraux, notons la proximité dans le discours de plusieurs individus interviewés entre les motivations des membres et la mission de l'organisation. Nous avons également constaté que la plupart des organisations n'ont pas d'objectifs quant à leur développement. Il est donc généralement plus souvent question d'*éléments de philosophie* que de mission et d'objectifs au sens stratégique du terme. Les organisations interviewées n'ont également pas été en mesure d'identifier des indicateurs de succès (autre la survie de l'organisation) ou d'échec. Ces constats constituent des indices de l'informalité (ou de la quasi absence) du processus de planification stratégique dans les systèmes d'échange de proximité de notre échantillon, organisations figurant pourtant parmi les plus développées de la population étudiée. Comme nous l'avons précisé plus tôt, les entrevues réalisées nous ont permis d'identifier des facteurs qui semblent influencer profondément le développement de plusieurs organisations de notre échantillon, notamment l'impact du départ du fondateur et l'existence de projets de structuration du mouvement.

Dans les prochaines pages, nous présenterons de façon synthétique les résultats pour chaque organisation de notre échantillon. Il s'agit d'une synthèse des propos des personnes interviewées. L'analyse sera quant à elle présentée au chapitre cinq.

4.2.1 BECS : viser l'amélioration et la continuité

Tableau 4.2 – La synthèse des données primaires recueillies chez BECS

<i>BECS</i>	
Mission	- Mission parapluie (regroupant plusieurs éléments) - Élément central : entraide
Sociétariat	- Volonté de le maintenir stable (environ 200 membres) - Haut pourcentage d'inactifs - Motivations multiples des membres - Majorité de femmes dans la cinquantaine - Ouverture du sociétariat aux organisations
Faits marquants du développement	- Soutien à la mise sur pied de plusieurs systèmes d'échange de proximité québécois - Tentatives de structuration du mouvement - Impact du départ du fondateur sur la vie associative
Prise de décision/leadership	- Aucun salarié (ne semble pas faire l'unanimité) - Implication (participation au conseil d'administration et tâches administratives) rémunérée en heures
Stratégies	- Volonté de fonctionner avec un minimum de ressources financières - Stimulation des échanges - Développement et structuration du mouvement
Facteurs de succès	- Crédibilité (statut juridique la favorisant) - Communication interne - Consensus sur les orientations - Autonomie financière - Masse critique de membres (évaluée à 50) - Développement du mouvement
Facteurs d'échec	- Dépendance au fondateur - Participation/implication insuffisante des membres <i>Potentiels :</i> - Luites de pouvoir - Membres perturbant l'harmonie du groupe - Évolution défavorable de la réglementation - Problèmes judiciaires - Bureaucratization
Rapport au mouvement	- Forte volonté de développer et structurer le mouvement (tous modèles confondus) - Advenant la croissance, mise sur pied de nouvelles organisations nécessaire pour conserver une proximité entre les membres
Rapport à l'État	- Maigre financement non récurrent d'élus - Tentatives échouées de reconnaissances comme organisme de bienfaisance

	et réseau de troc - Information diffusée aux membres sur législation concernant les impôts - Pas de volonté de développer des relations avec l'État
Rapport au marché	- Pas de consensus sur l'impact potentiel sur la société
Rapport à la société civile	- A développé des partenariats avec organismes pour accès à services et ressources physiques - Ne s'associe pas à un mouvement social outre celui général de l'entraide

Outre la documentation disponible au grand public (site Internet, articles de presse), les informations au sujet de *BECS* ont été recueillies grâce à deux entrevues, l'une avec un co-fondateur de l'organisation, l'autre avec un membre du conseil d'administration (au moment de l'entrevue). Ces entrevues nous ont permis d'en apprendre beaucoup sur l'organisation, sa genèse et sa trajectoire historique, les outils de gestion et de gouvernance développés, les difficultés rencontrées et les projets abandonnés, mais également sur l'histoire du mouvement au Québec, le fondateur de *BECS* ayant accumulé une grande quantité d'information sur le sujet et ayant été impliqué dans le démarrage de plusieurs autres organisations et dans des tentatives de structuration du mouvement. De façon générale, nous retenons l'importance pour les membres de cette organisation de fonctionner avec un minimum de ressources physiques et financières, la volonté de ne pas aller au-delà d'un certain nombre de membres afin de maintenir les liens de proximité et celle de contribuer au développement du mouvement de l'échange de proximité.

Mission et sociétariat

On retrouve dans la documentation et dans les propos des individus interviewés, plusieurs éléments de discours pouvant être associés à notre définition de la mission organisationnelle. Certains sont relatifs à la création de liens sociaux (développement d'un réseau de solidarité, stimulation de pratiques d'échange conviviales, développement d'un sentiment d'appartenance), d'autres à la situation socio-économique des individus (augmentation du pouvoir d'achat des démunis, facilitation des échanges entre les individus, moyen pour favoriser l'employabilité, développement des habiletés ou de la confiance en eux-mêmes des individus) et enfin d'autres à la remise en question du modèle économique (expérimentation d'un courant d'économie alternative, questionnement de la valeur du travail, création d'un réseau financièrement autonome, réappropriation par les individus de leur pouvoir dans la société, valorisation de l'équité sociale). Ce qui ressort de ces libellés est toutefois la notion d'entraide. Selon le fondateur, alors qu'au départ la raison d'être de l'organisation était surtout d'expérimenter une alternative au système économique (l'organisation était originellement liée à un parti politique écologiste), la mission s'est déplacée vers la volonté de développer un réseau social basé sur l'entraide, par le biais de l'échange de biens et de services.

Il y aurait, selon le fondateur, autant de motivations différentes à être membre d'un tel organisme qu'il y a d'individus : participer à une alternative économique, avoir accès à des services trop dispendieux sur le marché, développer un réseau social, développer des habiletés, mais également se développer une clientèle pour offrir ultérieurement des services sur le marché. On retrouve dans la documentation de l'organisation une référence au fait que plusieurs membres semblent plus intéressés par l'idée de participer à une telle expérimentation que par l'utilisation concrète des services offerts. La volonté de mesurer la valeur des échanges en heures ne semble pas remise en question, ni négociable.

Chez *BECS*, sur un total d'environ 200 membres, il y aurait environ quarante pour cent d'inactifs. Plus du deux tiers des membres sont des femmes, la plupart dans la cinquantaine, bien qu'il y ait de plus en plus de jeunes adhérents. La participation des membres aux rencontres formelles et activités sociales est relativement faible (entre 15 et 40 personnes par activité), plusieurs d'entre eux ne voyant pas l'intérêt de telles rencontres. D'après la documentation, c'est aux environs des cinquième et sixième années d'existence que le sociétariat a connu sa plus forte augmentation. Il n'y aurait que quelques organisations parmi le sociétariat.

Faits marquants du développement et du fonctionnement

BECS, fondé en 1996, est le système d'échange de proximité le plus ancien au Québec et l'organisation a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie. Parmi les données recueillies, nous retiendrons notamment le mouvement de démocratisation (incorporation et constitution d'un conseil d'administration élu) qui s'est installé dans l'organisation en 1998, deux ans après sa fondation. Les membres ne peuvent se présenter à plus de deux mandats successifs au conseil d'administration. Il y a eu des augmentations de la cotisation annuelle afin de couvrir de nouveaux aspects, notamment le coût d'une assurance. Au plan du fonctionnement, les membres ont fait beaucoup d'expérimentations, certaines s'étant avérées positives et ayant influencé dans différentes mesures les autres organisations du mouvement, d'autre ayant été abandonnées par la suite, faute de résultats probants ou entraînant trop de complications ou une charge de travail trop grande. Récemment, les membres ont convenu de comptabiliser les échanges dans un carnet individuel plutôt que par l'envoi des détails de chaque échange à la personne chargée de la comptabilisation centrale, afin de diminuer la charge de travail et se diriger vers une responsabilisation des membres. Il a toutefois été retenu qu'une copie du carnet de comptabilisation doit être envoyée tous les six mois afin de garder une trace des échanges. L'organisation a également tenté d'établir une échelle de tarification pour les cotisations (individu, cellule familiale, organisation), mais cet élément a été abandonné, étant trop compliqué. Il a également été établi que l'organisation fonctionne principalement de septembre à mai : il n'y a donc pas de

réunions de membres formelles durant la période estivale. Le groupe a tenté d'obtenir une « désignation de réseau de troc » du gouvernement, ce qui ne lui a pas été accordé en raison de sa trop petite taille. *BECS* a développé des partenariats avec des organismes communautaires montréalais, principalement pour avoir accès à des ressources physiques (local pour rencontres par exemple). L'organisation a développé au fil des ans un code d'éthique, un système de gestion des plaintes et une liste noire d'anciens membres et procède maintenant à des entrevues d'accueil afin d'amenuiser l'impact possible d'éléments perturbateurs au sein du sociétariat. Aucun membre de l'organisation n'est rémunéré pour son implication (autre en heures), mais certains membres semblent en faveur de l'embauche d'une ressource humaine à temps partiel.

Stratégies

Les stratégies mises de l'avant au fil des ans ont surtout visé à soutenir le sociétariat (ajout d'entrevues d'accueil, activités de financement, relance auprès des membres inactifs, diversification des types de membres), augmenter et simplifier les échanges (changement de la méthode de comptabilisation, création d'un journal) et à soutenir le développement et la structuration du mouvement (ententes pour favoriser les échanges inter-organisations, développement d'une table *inter-SEL*, multiplication des contacts et échanges de conseils avec d'autres systèmes d'échange de proximité). L'organisation a également tenté d'être reconnue à titre d'organisme de bienfaisance afin d'avoir accès au don comme source de financement. Il ne semble pas y avoir de ligne directrice au sujet des stratégies de développement de cette organisation, outre l'amélioration des activités déjà en cours et le renouvellement continu du sociétariat.

Les membres de *BECS* ont procédé à un processus *SWOT* (diagnostic stratégique reposant sur l'identification des forces et faiblesses de l'organisation et sur les opportunités et menaces issues de l'environnement) en 2003 afin d'identifier des pistes de développement. Un élément important apporté par un membre du conseil d'administration du *BECS* est que l'organisation va toujours évoluer vers ce que les membres voudront en faire.

Facteurs de succès

Parmi les facteurs favorisant le développement et la pérennité, on retient l'incorporation (qui, selon le fondateur, amène plus de crédibilité étant donné que le mouvement est encore récent), la présence d'un processus de rétroalimentation entre les membres et le sommet stratégique, l'atteinte d'une masse critique de membres (évaluée à cinquante individus), le développement du mouvement de l'échange de

proximité, principalement le mouvement québécois, la promotion par le bouche à oreille, le consensus au niveau des orientations de l'organisation et l'autonomie financière.

Facteurs d'échec (ou obstacles)

Parmi les facteurs nuisant à la pérennité et au développement de l'organisation, on note surtout la difficulté de susciter l'implication soutenue et suffisante des membres dans la gestion de l'organisation (au conseil d'administration notamment), principalement après le départ du fondateur. Parmi les facteurs qui pourraient *potentiellement* nuire à l'organisation, les individus interviewés citent les luttes de pouvoir, un nombre de membres trop élevé qui nuirait à la proximité, une surstructuration de l'organisation (on pourrait alors parler de bureaucratisation), la présence d'éléments perturbateurs dans le sociétariat, d'éventuelles poursuites au civil ou au criminel, une évolution défavorable de la législation ou la perte du noyau central de membres.

Rapport au mouvement de l'échange de proximité

Cet organisme est le seul qui met l'accent dans ses objectifs sur sa volonté de promouvoir le développement des systèmes d'échange de proximité au Québec. En 2000, les membres de *BECS* ont mis sur pied une table *inter-SEL* avec le *SEL* de la Pointe, Part-SEL et le Réseau Système d'Entraide Volontaire et d'Échanges (*SÈVE*) qui a notamment mené à l'organisation d'une conférence sur les alternatives économiques. Le projet a avorté, notamment en raison de l'arrêt des activités du *SEL* de la Pointe et du *SÈVE*. *BECS* a également contribué à la mise sur pied de trois autres organisations : *BECS* St-Jérôme, *BECS* Longueuil et *BECS* Châteauguay. Aucun de ces groupes n'a traversé la phase de démarrage, les membres sont finalement « rentrés au bercail ». Le fondateur de *BECS* se tient également au courant de toutes les nouvelles expériences québécoises et leur apporte son soutien (conseils, présence, modèles de document, don d'un logiciel de comptabilisation, etc.).

BECS favorise le développement de liens entre les systèmes d'échange de proximité et le soutien aux groupes en démarrage plutôt qu'une croissance du nombre de membres au-delà d'un seuil jugé nuisible au maintien de relations de proximité entre les membres.

Rapport à l'État, au marché, à la société civile et impact potentiel sur la société

BECS ne s'associe à aucun mouvement social, outre celui général de l'entraide entre individus. Ce choix est lié à la perception que les autres appellations constituent souvent des modes (notamment le concept d'économie sociale selon une personne interviewée).

L'opinion au sujet de l'impact probable d'un tel projet sur la société diffère d'un individu à l'autre dans l'organisation, l'un jugeant que l'impact est négligeable en raison de la petite taille, l'autre considérant que l'échange de proximité peut constituer une alternative à l'économie de marché en cas de nécessité (comme dans le cas de l'Argentine au début des années 2000) ou y être complémentaire (dans le contexte nord-américain). Les activités réalisées dans un système d'échange de proximité permettraient de « montrer que l'alternative existe [...] de voir la société comme une communauté de personnes [où] chacun a un impact » (entrevue avec un membre du BECS, juin 2007).

Suite à l'impossibilité d'être reconnu à titre de réseau de troc ou d'organisme de charité, on considère, au BECS, que l'État ne devrait pas se mêler des activités des systèmes d'échange de proximité.

4.2.2 L'Accorderie : expérimentation, innovation et soutien des institutions

Tableau 4.3 – La synthèse des données primaires recueillies à l'Accorderie

Accorderie	
Mission	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion préalable et concertation sur la mission - Élément central : combattre la pauvreté et l'exclusion - Position non flexible sur la négociation de la valeur de la monnaie (valeur-temps)
Sociétariat	<ul style="list-style-type: none"> - Développé à l'intention des individus en situation de pauvreté/exclusion (75% des membres) - Vise la mixité sociale - Croissance rapide, aucune limite fixée - Motivations multiples des membres - Développement du sociétariat par bouche à oreille
Faits marquants du développement	<ul style="list-style-type: none"> - Initié par deux institutions - Services collectifs complémentaires à l'échange individuel
Prise de décision/leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'un conseil d'administration fort agissant comme <i>gardien de phare</i> - 4 salariés en 2007
Stratégies	<p><i>Développement par expérimentation et innovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimulation des échanges - Développement des liens sociaux et renforcement de la vie associative - Développement d'un Réseau Accorderie / diffusion du modèle - Développement d'outils de démarrage/gestion
Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> - Ancrage dans le milieu - Financement par les promoteurs - Implication du conseil d'administration - Développement de liens sociaux entre les membres - Participation/implication des membres - Mixité sociale - Vie associative forte

	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité - Masse critique de membres (200) - Développement progressif et réfléchi
Facteurs d'échec	<p><i>(outre le manque de liens sociaux et un changement de cap potentiel au niveau du financement)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de confiance en eux des membres - Manque de reconnaissance de l'État - Réticence de certains membres par rapport à l'aspect économique du projet <p><i>Potentiels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de déviance de la mission - Risque de ralentissement des prises de décisions à cause du processus démocratique - Risques liés au transfert des connaissances
Rapport au mouvement	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de liens avec le mouvement de l'échange de proximité québécois - Travaille à la diffusion du modèle Accorderie
Rapport à l'État	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de reconnaissance à titre d'organisme de bienfaisance - Serait ouvert à une reconnaissance par l'État - Ne considère pas que les échanges doivent être imposés
Rapport au marché	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté d'être alternatif, mais complémentaire dans la situation actuelle - Considère le contexte actuel comme cause des situations de pauvreté/exclusion - Note d'espoir : l'économie n'est pas le problème, c'est ce qu'on en fait qui le serait - Ne désire pas intégrer des entreprises à son sociétariat (réticence liée au travail au noir)
Rapport à la société civile	<ul style="list-style-type: none"> - S'inscrit dans le mouvement d'économie sociale - Développement de contacts avec les organisations de la communauté préalable au lancement - Ne désire pas intégrer des organisations à son sociétariat - Rejet du concept de bénévolat

Nous avons eu l'occasion d'effectuer trois entrevues à l'Accorderie, lesquelles nous ont permis de recueillir les propos de plusieurs catégories d'individus impliqués : employés, membre du conseil d'administration et représentant d'un des organismes promoteurs. Ces entrevues nous ont permis d'en apprendre plus sur la genèse de l'Accorderie, mais également sur le rythme de croissance de l'organisation et sur les grands changements en cours. De façon générale, nous retenons que le projet de l'Accorderie se développe à un rythme rapide, par l'expérimentation de nouvelles stratégies, le tout dans un esprit d'innovation. L'implication des deux organismes subventionnaires et promoteurs, la Caisse d'économie solidaire Desjardins et la Fondation St-Roch, a coloré tous les aspects de ce projet, de la constitution du conseil d'administration à la présence de nombreux employés salariés (ce qui n'aurait été possible sans un financement suffisant) en passant par les choix organisationnels et la formalité du processus de planification stratégique.

Faits marquants du développement

Incorporée en 2002, l'Accorderie a été mise sur pied suite à une réflexion parallèle des deux organismes promoteurs sur l'accès au crédit (pour la Caisse d'économie solidaire Desjardins), au logement et à la sécurité alimentaire (pour la Fondation St-Roch qui avait alors mis sur pied le groupe d'achat *St-Roch en bouffe*). Constatant la complémentarité de leurs préoccupations, les deux organismes ont décidé de fusionner leur projet en un organisme multiservices (microcrédit et achat groupé), complété par le développement d'un réseau d'échange de services afin de valoriser les compétences des individus vivant en situation de pauvreté et/ou d'exclusion. Dès 2003, la décision a été prise de promouvoir l'échange de services comme le volet central de l'organisation. Les échanges, correspondant à la partie *services individuels*, ont débuté en mai 2004. Le groupe d'achat et le crédit solidaire sont définis comme des *services collectifs*. Dès le départ, des employés ont été embauchés afin de mettre sur pied le projet, encadrés par le conseil d'administration qui agit à titre de « gardien de phare ». Le budget de l'organisation est assuré à cent pour cent par les deux institutions qui l'ont créée. L'organisation a connu une croissance rapide. Elle compte maintenant quatre employés (deux à temps partiel) dont un spécifiquement dédié au développement d'un Réseau Accorderie. À l'été 2007, la valeur des achats effectués au service collectif du groupe d'achat atteignait 6500 dollars par mois (soit au moins six fois plus qu'au départ). L'organisme qui comptait 30 membres en janvier 2004 en compte actuellement plus de 600 et le nombre de transactions effectuées se situait autour de 6000 à l'automne 2007.

Mission et sociétariat

La mission de l'Accorderie a le mérite d'être claire. Basées sur les valeurs d'égalité, d'équité, de justice sociale et de participation démocratique, les activités de l'organisation visent le développement d'un réseau de solidarité destiné à combattre la pauvreté et l'exclusion sociale. Les instigateurs du projet espèrent répondre d'une manière innovante aux besoins des individus vivant en situation de pauvreté et/ou d'exclusion en facilitant l'accès à des services autrement inaccessibles. La mission de l'organisation serait à la fois sociale (stimuler la création de liens sociaux) et économique (permettre aux membres d'économiser et d'avoir accès au crédit).

Les instigateurs de l'Accorderie espèrent retrouver un maximum de diversité au niveau du sociétariat, visant la mixité sociale. Les motivations des membres sont diverses : amélioration des conditions de vie, développement d'un réseau de solidarité, rupture de l'isolement, volonté d'entraider et, pour certains, accès à des services *sans argent* et au crédit (la motivation est alors plus

économique). D'après les individus interviewés, les membres les plus jeunes s'impliquent plutôt dans un esprit de rejet du modèle économique et expriment leur volonté de vivre leur idéal concrètement.

À l'Accorderie (de Québec), il y aurait environ 75% des membres qui vivraient en situation de pauvreté. Un tiers des membres se situerait dans la tranche d'âge 18-35 ans. Le sociétariat est réservé aux individus, le sommet stratégique étant réticent à accueillir des entreprises, car il juge que cela se rapproche d'une forme de travail au noir et peut potentiellement empêcher la création d'emplois rémunérés en monnaie nationale.

Fonctionnement

Cette organisation est la moins flexible de notre échantillon au plan de la valeur des services échangés. Ceux-ci sont calculés en heures et la négociation n'est pas admise, l'Accorderie prônant la reconnaissance de la contribution sociale des individus et non seulement leurs compétences.

L'Accorderie a opté pour une comptabilisation centrale des échanges et développe actuellement un outil de gestion informatique afin de faciliter la comptabilisation (qui demeurera centrale). Lorsqu'un échange est effectué entre deux membres, la personne qui reçoit le service remet un bon d'échange (sous la forme d'un chèque) à celui qui offre le service. Initialement libellés en valeurs de 30 et 60 minutes, depuis peu les bons n'ont plus de valeur préétablie.

Stratégies

Nous présentons ici les quelques objectifs énoncés en cours d'entrevue. Le sommet stratégique de l'Accorderie désire renforcer la vie associative et les comités, promouvoir l'initiation d'activités par les membres et maintenir le rythme de croissance actuel. Aucun plafond au niveau du nombre de membres n'a été établi.

Les stratégies mises de l'avant par l'Accorderie visent le développement d'un réseau d'Accorderies locales, la stimulation des échanges individuels (par une variété de moyens incluant la tenue de foires ponctuelles d'échanges, des bons-cadeaux, des coupons-rabais, etc.), la stimulation des inscriptions (inscription gratuite et crédit initial de vingt heures, promotion auprès des organismes du milieu), la valorisation de l'implication des membres (par l'implication des emprunteurs dans le processus d'attribution du crédit) et la diffusion des valeurs afin de susciter la réflexion (par la diffusion de documentaires et la mise sur pied d'activités d'éducation populaire). L'Accorderie aimerait également se faire reconnaître par la ville de Québec en tant qu'organisme de loisir afin d'avoir accès à des locaux pour ses activités.

L'Accorderie évolue par l'expérimentation, aucun plan de développement n'ayant été établi lors de la création. Le développement d'un Réseau Accorderie est une réponse au fort engouement qu'a suscité le projet à travers la province. Une association à but non lucratif nommée Réseau Accorderie a été créée en novembre 2006 pour apporter un support aux filiales en développant des outils (guide de démarrage, boîte à outils). Des groupes de plusieurs municipalités dans la région de Québec ont exprimé leur volonté de démarrer une Accorderie. Les échanges ont déjà commencé à Loretteville pour le Groupe d'échange de services de Loretteville. Une subvention de la Fondation Chagnon a été obtenue pour le développement de deux Accorderies supplémentaires : une à Montréal, sous l'égide de l'organisme Parole d'excluEs et une à Trois-Rivières avec la Corporation de développement économique communautaire de Trois-Rivières, l'ÉCOF (qui avait déjà mis sur pied en 2003 un projet de type *SEL*). Il y aurait également des possibilités que d'autres Accorderies se développent sur l'Île de Montréal. Les nouvelles Accorderies sont libres de choisir leurs services collectifs en fonction des besoins de leurs populations, le crédit solidaire et le groupe d'achat n'étant possiblement pas les mieux adaptés à chaque situation.

Alors que le projet est centré sur l'échange de services, l'échange de biens est apparu spontanément entre les membres. Ce phénomène a entraîné de nombreuses discussions au sein du conseil d'administration, au sujet duquel plusieurs membres éprouvaient un malaise. En effet, en échangeant des biens, les gens doivent attribuer une valeur au temps (puisque leur monnaie est libellée en heures) ; un individu ayant plus d'objets à échanger ayant alors le pouvoir de devenir plus riche en monnaie sociale. Il a donc été décidé que l'échange de biens n'est possible qu'au moment de foires spéciales et que la valeur d'un objet échangé ne peut être supérieure à une heure. Au moment de l'entrevue, il y avait une volonté de développer un système de troc d'objets.

Il semble que les stratégies visant à stimuler les échanges individuels aient fonctionné puisque ceux-ci ont doublé en un an, représentant dorénavant cinquante pour cent des échanges (la balance étant liée aux services collectifs, soient la participation au groupe d'achat et aux rencontres du comité de crédit solidaire). Cette évolution a été identifiée comme un *indicateur de succès*.

Facteurs de succès

Nos trois entrevues, en plus de la consultation de l'abondante documentation de l'organisation, nous ont permis d'identifier plusieurs facteurs favorisant ou nuisant au développement et à la pérennité de l'organisation. Certains sont ou ont été vécus dans l'organisation alors que d'autres sont hypothétiques et identifiés par les interviewés comme susceptibles de nuire ou comme conditions à créer afin de faciliter l'évolution. L'identification de certains facteurs a mené à des prises de décisions

par le passé, notamment celle de stimuler le développement de liens sociaux entre les membres, car la confiance a été identifiée comme un facteur essentiel à la réalisation d'échanges.

Au plan du sociétariat, certains considèrent qu'un nombre minimum de membres, évalué à deux cent, est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, de même que l'atteinte d'une mixité sociale maximale dans ce sociétariat. L'ancrage dans le milieu, via une structure de partenariat, est jugé comme une condition au succès, de même que la structure de financement qui l'accompagne, *les promoteurs ne considérant pas que l'Accorderie puisse s'autofinancer un jour*. La promotion, la mobilisation et la participation des membres sont aussi considérées comme des facteurs de succès, les comités étant considérés comme des moteurs de vie associative tout comme la prise en main de celle-ci par les Accordeurs qui mettent sur pied des activités sociales et prennent en charge certaines tâches. La proximité est un élément central de la réussite de ce projet, d'où la volonté de soutenir la mise sur pied de nouvelles Accorderies dans les municipalités environnantes, plutôt qu'une seule pour couvrir toute la région. L'implication forte des membres du conseil d'administration est considérée comme un atout, et le fait que ceux-ci tranchent sur certains questionnements accélère le développement de l'organisation. Suivre le fil conducteur identifié par les promoteurs est essentiel, d'où la nécessité de l'implication du conseil d'administration afin d'éviter toute déviation des objectifs de base. La présence des promoteurs dans ce projet assure crédibilité (elle diminue l'insécurité), financement et encadrement. En outre, on insiste sur l'importance d'une base solide avant de viser la croissance et le développement de services collectifs pour les nouvelles Accorderies.

Facteurs d'échec

Tous les facteurs identifiés comme favorisant la pérennité et le développement de l'Accorderie possèdent leur antithèse dans la catégorie des facteurs y nuisant. En effet, une personne a mentionné la présence de silos dans l'organisation, le manque de connaissance des autres membres nuisant aux échanges, mais aussi le manque de confiance en eux-mêmes de membres vivant des situations de pauvreté et/ou d'exclusion auquel l'Accorderie répond par une animation plus ciblée. Il a également été question de la possibilité que la démocratie participative ralentisse considérablement la prise de décision, d'où les pouvoirs accordés au conseil d'administration. Les questionnements au sujet de l'échange de biens ont soulevé la question du risque d'une déviation de la mission de l'organisation en raison d'un volet qui permettrait l'attribution d'un équivalent en argent canadien à la monnaie de l'Accorderie. Un des interviewés a également parlé d'une certaine réticence dans l'organisation à s'afficher comme système économique. D'autre part, le rejet de la demande de reconnaissance à titre d'organisme de bienfaisance nuit au financement.

Parmi les facteurs qui pourraient *potentiellement* nuire à l'Accorderie, il a été question de l'épuisement des bénévoles (en parlant surtout des systèmes d'échange de proximité qui ne bénéficient pas d'un financement comparable à celui de l'Accorderie), d'un changement de cap dans le financement et du départ simultané de plusieurs salariés. Le développement d'outils de gestion, en cours au moment de la collecte de données, devrait atténuer les risques liés à la relève.

Rapport au mouvement de l'échange de proximité

L'Accorderie entretient peu de liens avec le mouvement de l'échange de proximité. Les salariés ont discuté avec les responsables de quelques autres systèmes d'échange de proximité au moment du développement du projet, mais sans plus. L'Accorderie est inspirée du modèle français des *SEL* auquel des modifications ont été apportées afin de s'ajuster à la mission établie par les organismes promoteurs (la valeur non négociable de la monnaie, les bons d'échanges, la présence de salariés et l'importance du conseil d'administration notamment).

Rapport à l'État, au marché, à la société civile et impact potentiel sur la société

À l'Accorderie, la question du rapport à l'État demeure une zone grise qui revient régulièrement dans les sujets abordés en réunion, préoccupant plusieurs individus. Une reconnaissance du potentiel des monnaies sociales par l'État serait appréciée puisqu'elle ouvrirait la porte à une amélioration des politiques sociales et à un financement récurrent, tout comme une reconnaissance à titre d'organisme de bienfaisance. Sans quoi, comme les échanges relèvent de la réciprocité, ils ne devraient pas être sujets au prélèvement d'impôts.

L'Accorderie affiche une position claire par rapport au bénévolat. Celui-ci est proscrit, toute implication (dans la gestion de l'organisation et la participation aux services collectifs) méritant d'être rémunérée en monnaie sociale (heures). L'organisation veut s'éloigner des notions de bénévolat et de charité associées au milieu communautaire. Elle préfère parler d'échanges et de coopération.

À l'Accorderie, les salariés chargés de développer le projet ont effectué une tournée des organismes communautaires de la ville de Québec, principalement de ses quartiers centraux. Ce geste a démarré le bouche à oreille, facilité le recrutement de membres grâce à la diffusion de l'information et permis d'obtenir des appuis du milieu qui ont facilité la mise sur pied de l'organisation, selon les interviewés. L'Accorderie essaye également d'intégrer des produits de coopératives dans les achats du groupe d'achat.

On retrouve dans la documentation de l'Accorderie des références au contexte social : la financiarisation, le désengagement de l'État, le néolibéralisme et la globalisation sont considérés comme des facteurs entraînant la pauvreté et l'exclusion. Selon le sommet stratégique, il s'agit d'une spirale sans fin : plus on est pauvre, plus on est en proie à s'appauvrir et à être exclu. À l'Accorderie, le projet s'identifie au mouvement d'économie sociale et au système économique marchand non-monnaire, comme une *alternative* au système économique actuel, reposant sur la création d'une nouvelle forme de richesse solidaire s'appuyant sur le potentiel des membres de la communauté. La monnaie est un outil visant à favoriser les échanges et améliorer les conditions de vie. Ce ne serait toutefois pas l'économie qui est un problème en soi, le problème étant plutôt ce qu'on en fait. Une nuance intéressante est apportée : un tel projet aspire à être alternatif, mais est complémentaire tant que le système dominant existe, l'autosuffisance étant impossible. Cela démontre toutefois qu'il est possible de penser autrement à petite échelle et attire l'attention sur le fait que la situation de pauvreté est inacceptable dans notre société.

À l'Accorderie, on considère que de tels projets peuvent permettre l'amélioration des conditions de vie des individus et leur rendent leur dignité. Outre l'impact sur les individus, il est aussi question des coûts sociaux qui peuvent être sauvés puisque la valorisation qui a cours à l'Accorderie « agit sur les déterminants de santé » grâce à l'impact sur le développement des individus. Dans le meilleur des cas, le réseau pourrait regrouper une cinquantaine d'Accorderies et entre cinq et dix mille membres au Québec.

4.2.3 Le NDG Barter Network : un nouveau départ après des remises en question

Tableau 4.4 – La synthèse des données primaires recueillies au NDG Barter Network

NDG Barter Network	
Mission	- Renforcer la communauté et valoriser la contribution des individus - Favoriser l'échange de biens et services sur la base de la confiance et de la coopération
Sociétariat	- Motivations multiples des membres, surtout en relation avec le développement des connaissances et la passerelle vers l'économie régulière - Tension entre les membres quant à la formalité du fonctionnement - Individus, professionnels, organisations et entreprises, aucune limite fixée - Majorité de femmes
Faits marquants du développement	- Recherche préalable sur modèles puis présentation du projet à la communauté - Hybride entre modèles <i>LETS</i> et <i>Time Dollar</i> - Financement ponctuel sous forme de subventions - Période d'inactivité
Prise de	- Incorporation afin de diviser la charge de travail et faciliter la recherche de

décision/leadership	<p>financement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration initial très motivé - Rôle conseil de la fondatrice auprès du conseil d'administration - Présence d'un salarié à une certaine époque - Réticence par rapport à la planification stratégique
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté d'offrir plus de services au noyau de membres (services de base comme l'achat de produits alimentaires) - Volonté d'autonomisation des membres - Développement de liens étroits avec la communauté - Préparation à la prise en charge par la communauté - Reconnaissance par le milieu de l'économie sociale - Importance de l'échelle locale dans le choix des stratégies - Ajout d'activités de type Troc-tes-trucs - À long terme possiblement : développement d'équivalence et diffusion du modèle - Potentiel d'une combinaison de monnaies à plusieurs niveaux
Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> - Financement adéquat - Présence d'individus salariés - Outils de gestion favorisant l'autonomie des membres - Esprit communautaire - Flexibilité dans la façon de faire les échanges - Dévouement et plaisir à travailler des administrateurs - Croissance organique - Prioriser le réseau local avant l'expansion - Partenariats avec les organisations de la communauté <p><i>Potentiels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Éducation au sujet du concept
Facteurs d'échec	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance au fondateur - Double mandat d'entrepreneur et gestionnaire du fondateur - Épuisement des bénévoles - Tensions entre vie associative et contraintes de gestion (surtout financement) - Tensions entre salariat et bénévolat - Exigences inadaptées des bailleurs de fonds - Retard dans le processus de développement prévu (déception des individus, organisations et entreprises) - Insuffisance d'hommes dans le sociétariat (certains services sont plus difficiles à trouver) - Méconnaissance du concept <p><i>Potentiels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reproduction des lacunes du système économique - Diminution de l'accessibilité avec l'intégration du logiciel sur Internet - Double tranchant des partenariats avec des acteurs externes
Rapport au mouvement	<ul style="list-style-type: none"> - Relation étroite avec les théoriciens et militants anglophones - Développement repose sur la diffusion de nouvelles idées et stratégies dans le mouvement - Importance de ne pas négliger le groupe local au profit du réseautage inter-organisations
Rapport à l'État	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de la reconnaissance du potentiel du projet pour la communauté

	et rôle dans le financement
Rapport au marché	- Ouverture aux entreprises - Complémentarité, pont vers l'économie régulière
Rapport à la société civile	- Rejet de la relation unilatérale du bénévolat et de la charité - Importance de reconnaître la contribution et les compétences des bénéficiaires

Dans le cadre de notre collecte de données primaires sur le système d'échange de proximité NDG Barter Network, nous avons réalisé une entrevue et assisté à une activité du groupe. L'entrevue a été extrêmement éclairante puisqu'elle nous a permis d'identifier de nombreux nouveaux facteurs influençant la pérennité et le développement d'un système d'échange de proximité. Le contexte particulier (sociétariat composé d'individus majoritairement d'expression anglophone, modèle hybride inspiré de la littérature anglo-saxonne) dans lequel évolue cette organisation en fait un cas très intéressant pour notre analyse stratégique. De cette entrevue, nous retenons la flexibilité prônée dans les échanges, le risque d'épuisement des bénévoles, l'impact de la recherche continue de financement sur la vie associative, l'importance d'utiliser une technologie qui facilite les échanges, les risques liés à la diversité des motivations et attentes des membres et l'impact potentiel d'un tel projet sur l'ensemble des acteurs d'une communauté. Le NDG Barter Network se distingue aussi par sa volonté de créer des liens avec les organisations et les entreprises du quartier. Autre changement intéressant pour notre analyse stratégique : l'ajout de foires d'échange d'objets sous le modèle Troc-tes-trucs grâce à l'initiative d'une nouvelle membre et la réflexion à entamer portant sur une passerelle entre les deux monnaies.

Faits marquants du développement

Le projet a été lancé suite à une recherche sur les différents modèles de systèmes d'échange de proximité (afin d'identifier les forces et les faiblesses de chacun), préalable à la présentation d'un projet à la communauté du quartier Notre-Dame-de-Grâce, à Montréal. Il a été convenu de lancer un projet pilote d'un an visant à développer un modèle hybride ayant à la fois des caractéristiques du modèle *LETS* (vision plus centrée sur le développement de l'économie) et du modèle *Time Dollar* (vision de justice sociale). Les outils ont été développés et le recrutement a débuté. Le NDG Barter Network s'est incorporé comme organisme à but non lucratif afin de faciliter la recherche de financement visant à rémunérer une personne chargée de gérer le projet. Après une période qui a vu une croissance rapide du sociétariat, l'embauche ponctuelle d'une ressource humaine grâce à une subvention d'Emploi-Québec et l'obtention d'une subvention pour développer un plan d'affaires, l'organisation a connu une période d'inactivité, de laquelle elle se remet actuellement avec le

lancement d'un nouveau site Internet, l'intégration d'un logiciel de comptabilisation autonome des échanges et de promotions des offres et demandes sur Internet et la réalisation de foires d'échange de biens d'occasion. Pendant cette période, des démarches ont également été faites afin de pouvoir recevoir des dons (la demande de statut d'organisme de bienfaisance ayant été refusée) et un local a été trouvé.

La mise sur pied du NDG Barter Network est l'initiative d'une personne et au fil des ans, plusieurs décisions ont été prises afin de diminuer l'ampleur de la tâche pour cette personne : incorporation et mise sur pied d'un conseil d'administration, embauche d'un employé, intégration d'un logiciel de comptabilisation et développement de liens avec une organisation offrant indirectement un statut d'organisme de charité afin de pouvoir recevoir des dons. L'avancement du projet sera présenté de nouveau à la communauté, afin de trouver des pistes de développement et évaluer de quelle manière il peut être géré de façon autonome par la celle-ci, de façon à permettre à la fondatrice de diminuer son implication. L'organisation est donc à un point tournant de son évolution.

Mission et sociétariat

Ce projet de système d'échange de proximité a émergé d'une réflexion (qu'il encourage à son tour) sur la valeur du travail, la reconnaissance des compétences des individus, la définition de la monnaie et ce qu'elle encourage comme comportement. Les échanges ne constituent pas du bénévolat, mais plutôt de la réciprocité, de l'aide mutuelle bidirectionnelle entre des individus, semblable aux services autrefois rendus à l'intérieur des familles élargies (alors que le bénévolat se fait dans un sens et induit une situation de dépendance des bénéficiaires).

La mission de l'organisation est déclinée en plusieurs sous-missions, parfois nommées *objectifs* dans la documentation, toutes liées par la même idée de reconnaissance et de valorisation de la contribution de chaque individu à sa communauté, peu importe sa situation économique. L'accent est mis sur le renforcement de la communauté, préalable à la création d'une économie qui reflète les valeurs de ses membres. On retrouve notamment dans le discours la volonté d'améliorer l'accès aux biens et services, de reconnaître et donner du crédit aux compétences des gens et de développer et partager ces compétences, d'expérimenter de nouvelles habitudes de consommation, « de rassembler les gens en créant un réseau basé sur la confiance et la coopération et non la compétition et le profit » (traduction libre, entrevue réalisée en juin 2007). L'idée est de présenter la communauté comme un réseau d'individus s'entraidant, partageant leurs compétences.

Différentes circonstances peuvent empêcher un individu d'être actif sur le marché du travail : d'un problème de santé temporaire ou permanent en passant par une transition entre deux emplois, la retraite, le développement d'un projet en cours ou une situation familiale contraignante. La participation à un système d'échange de proximité peut être vue comme une option pour participer malgré tout au système économique. La motivation peut être liée à la volonté de réseautage ou à la recherche d'un revenu supplémentaire afin d'arrondir les fins de mois. Dans la documentation, il est également question de l'expérimentation de nouvelles habitudes de consommation. Deux grandes catégories de membres ont été identifiées lors de l'entrevue. D'une part ceux qui cherchent avant tout à entretenir des relations cordiales avec les gens de leur communauté (en faveur d'une orientation *neighbour to neighbour* (expression utilisée lors de l'entrevue), plus près de la logique des *Time Bank*) et d'autre part ceux sont orientés *affaire* et qui désireraient rendre le réseau plus efficace (en faveur du *business way* pour reprendre l'expression employée lors de l'entrevue, plus près de la logique des *LETS*, possiblement une majorité d'hommes selon l'interlocutrice). Les membres auraient tendance à privilégier les échanges avec les participants partageant leur vision de l'organisation. Toutefois, dans la documentation de l'organisation, il est précisé que les membres doivent être *community-minded* et les autres comportements sont découragés. Pour les entreprises, être membre du système d'échange de proximité peut permettre de développer une clientèle loyale.

En 2004, il y avait environ 50 membres entre lesquels une belle complicité s'était développée. Plusieurs ont quitté, mais un noyau de membres est resté, à partir duquel le sociétariat est en train de se reconstituer. Il y avait, à l'été 2007, environ 35 membres dont quelques professionnels, en plus de quelques organisations et entreprises. Il y aurait plus de femmes que d'hommes et celles-ci seraient de plus en plus jeunes. Aucune limite relative au nombre de membres n'est fixée, l'important étant de parvenir à conserver un esprit de bon voisinage.

Fonctionnement

La valeur de la monnaie de ce système d'échange de proximité, le NDG *Buck*, est basée sur la valeur du dollar canadien. Ce choix organisationnel est sensé faciliter l'accessibilité au système. Il est jugé plus simple à comprendre étant donné que les gens « pensent encore en terme d'argent ». Un salaire horaire de quinze NDG *Buck* par heure est suggéré, mais la négociation est permise et la bonification de ce taux est encouragée afin de valoriser les individus. Les échanges bimonétaires sont permis jusqu'à concurrence de cinquante pour cent en monnaie nationale. Cette politique a pour objectif de permettre aux individus d'arrondir leurs fins de mois en ayant accès à un revenu supplémentaire en monnaie nationale, essentiel pour l'accès aux biens de première nécessité (alimentation, logement, etc.).

Alors qu'au départ la comptabilisation des échanges était centralisée et reposait sur l'utilisation de bons en trois exemplaires (un pour la comptabilisation centrale et un pour chaque membre impliqué dans l'échange), le groupe a récemment intégré le logiciel *Community Weaver* (comme les *Time Dollar* aux États-Unis) qui permet à chaque membre de comptabiliser ses échanges de façon autonome sur Internet. Les autres techniques de comptabilisation essayées alourdissaient la gestion au lieu de l'alléger, l'expression *goulot* ayant même été utilisée en cours d'entrevue.

Le NDG Barter Network a lui aussi mis sur pied un code d'éthique, en plus d'un contrat de non-responsabilité afin de décharger l'organisation en cas d'éventuels conflits. Habituellement, les membres se rassemblent chaque mois pour partager un repas. Cette activité est une occasion de resserrer les liens entre les membres et de leur permettre d'apprendre à se connaître et d'identifier ceux avec qui ils ont envie d'échanger.

Stratégies

À l'été 2007, un nouveau membre issu de Troc-tes-trucs a proposé d'intégrer au NDG Barter Network au projet de foires d'échange de biens (basées sur le modèle Troc-tes-trucs). L'instigatrice a été référée au NDG Barter Network par le conseil communautaire du quartier qui jugeait l'intégration à une organisation existante essentielle pour l'accès aux ressources offertes par l'arrondissement. Il a été établi avec le sommet stratégique que ces foires auraient lieu en alternance avec les habituels *potlucks* mensuels. Ce projet permettrait aux membres de se procurer des biens, tandis que les échanges réguliers du réseau se concentrent surtout sur les services et les savoirs. Plusieurs détails restent toutefois à clarifier, notamment la possibilité d'établir une passerelle entre les deux monnaies (le NDG *Buck* et les *points* utilisés dans les activités Troc-tes-trucs) et l'utilisation des objets n'ayant pas trouvé preneur au cours des foires. La barrière de la langue semble également entraîner quelques insatisfactions.

Une des pistes de développement envisagées au NDG Barter Network est d'ailleurs de trouver un moyen d'offrir aux membres un accès à des services de première nécessité, comme l'accès à de la nourriture, avec les NDG *Bucks*.

Au nombre des stratégies, on peut également compter la transition vers une autonomisation des membres (par l'utilisation d'un logiciel sur Internet pour la comptabilisation des échanges) et la volonté de *redonner* le projet à la communauté (pour compléter le cycle ayant débuté avec la consultation des citoyens avant de lancer le projet pilote). En outre, des efforts ont été consacrés à la reconnaissance par le milieu de l'économie sociale, notamment afin de faciliter l'accès au financement.

Il y a, au NDG Barter Network, une ouverture à établir des équivalences avec les autres monnaies sociales (au cas par cas) et à diffuser le modèle dans d'autres communautés, mais ces démarches ne doivent pas se faire au détriment de l'objectif de proximité, sans quoi le risque de reproduire le modèle économique actuel est jugé élevé. La possibilité de développer des monnaies à divers niveaux, simultanément, a été soulevée (aux niveaux local, régional, mais également dans des communautés d'intérêt ou intra-organisation). Le logiciel utilisé permettrait la création de sous-groupes.

Facteurs de succès

Notre entrevue nous a permis d'identifier plusieurs facteurs jugés comme contribuant à la pérennité et au développement de l'organisation. De façon générale, il est jugé essentiel d'avoir un financement suffisant pour l'embauche de personnes chargées de stimuler les échanges et de travailler au développement de la communauté. L'autonomie des membres doit être favorisée par des outils de gestion des échanges. En outre, il est impératif de conserver un esprit de bon voisinage dans le projet et un haut niveau de flexibilité, essentiel à cause de la diversité des membres et de leurs motivations et attentes.

Il faut également compter dans le projet des personnes intéressées par l'administration et prêtes à s'impliquer (et une relève continue). Au départ, le conseil d'administration était composé d'un petit groupe de femme, le *kitchen cabinet* (qui pourrait être traduit par *assemblée de cuisine*). Cette période est considérée comme une des meilleures du projet étant donné que les gens étaient dévoués et aimaient travailler ensemble. Il s'agirait là d'un facteur de succès. À l'heure actuelle, le conseil d'administration est relativement informel.

Il serait en outre préférable de favoriser une croissance lente, organique du sociétariat et éviter de s'éparpiller dans des projets de développement de liens entre les systèmes d'échange de proximité ou dans la diffusion du modèle, au risque de négliger la communauté dans laquelle est actuellement implantée le projet. D'autre part, la diffusion plus large du concept, par l'organisation de conférences notamment, faciliterait le développement des organisations.

Au plan de la relation avec les acteurs de l'environnement, l'intégration d'entreprises et d'organisations dans le réseau est identifiée comme un facteur garant de l'*empowerment* de la communauté et des individus et serait une condition pour un changement des valeurs et des structures de l'économie et de la société. Le développement de partenariats est jugé nécessaire au changement.

Facteurs d'échec

Les deux éléments récurrents de cet entretien sont assurément la dépendance au fondateur et le poids de la recherche de financement. Celui-ci est difficile en raison de la difficulté d'obtenir un statut d'organisme de bienfaisance et de la méconnaissance des acteurs de la société à l'endroit de l'échange de proximité et des monnaies sociales. D'autre part, bien que le financement soit jugé essentiel, il a été constaté que beaucoup de travail était accompli à l'époque où il n'y avait aucun financement, et que le travail était accompli de bon cœur, la vigueur associative étant alors très forte. La recherche continue de financement a mené à une chute de la motivation des membres du conseil d'administration, vivant un tiraillement entre leur motivation liée aux idéaux du projet et les contraintes de la gestion quotidienne. La problématique financière, la question du pouvoir homme/femme et salarié/bénévole et des attentes des membres (orientation affaires versus orientation communautaire) a également induit des tensions qui ont nuit à la vie associative. L'épuisement des bénévoles, principalement la fondatrice – à tel point que la poursuite du projet a été remise en cause, a été aggravé par l'absence d'une rémunération automatique en NDG *Buck*, susceptible d'entraîner un trop grand débalancement entre l'offre et la demande, nuisant au rythme des échanges.

En outre, les exigences des bailleurs de fond, notamment la production de plans stratégiques triennaux visant l'atteinte d'une autonomie financière, est jugée inadaptée à la réalité du mouvement. La stratégie est ici considérée comme un modèle descendant (*top-down*), incompatible avec la vision ascendante (*bottom-up*) de l'organisation et du mouvement qui la soutient, un mouvement apprenant de la base où, chaque année, de nouvelles idées de fonctionnement sont présentées dans les conférences. Les subventions à l'emploi sont également de trop courte durée, ici six mois, ce qui est à peine suffisant pour l'employé pour apprendre à connaître les membres et comprendre le fonctionnement de l'organisation. La recherche et l'obtention de financement ponctuel a induit une pression pour augmenter rapidement la taille du sociétariat, ce qui a entraîné l'inscription de membres moins engagés, moins impliqués, ce qui a en retour nuit à la proximité et à la vie associative. Ce phénomène a été aggravé par la méconnaissance du concept d'échange de proximité dans la population. D'autre part, alors que l'affiliation à un organisme aurait pu faciliter l'accès à un financement récurrent, elle comporte toutefois un risque de confiner le projet à une certaine catégorie d'individus ou à un mouvement (par exemple écologiste, féministe, etc.).

La dépendance au fondateur semble avoir fortement influencé le développement du NDG Barter Network, dépendance à l'origine du processus d'incorporation, de la période d'inactivité (faute d'implication suffisante des membres et de financement afin de procéder à une embauche permanente) et de la volonté que le projet soit repris en main par la communauté.

La mise en place du projet a été trop longue, ce qui a amené plusieurs membres à abandonner en cours de route. Plusieurs organisations et entreprises se sont montrées intéressées à devenir membres du réseau, mais leurs demandes n'ont pu être satisfaites, faute d'une infrastructure adéquate pour les accueillir et gérer les échanges, ce qui a causé certaines frustrations. D'autre part, au sujet des membres, un nombre insuffisant d'hommes participe au système, laissant plusieurs demandes de services insatisfaites (aide au déménagement, travaux manuels, etc.).

Au plan des risques, facteurs pouvant *potentiellement* nuire à l'organisation, il est possible que le passage à une comptabilisation autonome sur Internet rebute certains membres. Afin de pallier à ce risque, il a été convenu qu'il est possible pour les membres de demander à un autre membre ou au coordonnateur de mettre leur solde à jour et de conserver leur carnet de comptabilisation pour leur utilisation personnelle. De plus, le danger de retrouver les mêmes tensions que dans l'économie régulière est grand, notamment en ce qui concerne l'accessibilité des services avec la croissance et la proportion d'échanges bimonétaires, éléments que le sommet stratégique garde en mémoire.

Rapport au mouvement de l'échange de proximité

Le NDG Barter Network a entretenu, depuis sa fondation, une étroite relation avec le milieu de la recherche - l'organisme ayant été représenté à l'occasion de plusieurs conférences sur l'économie sociale et les monnaies sociales. Des liens ont aussi été développés avec les militants du mouvement, principalement du côté anglophone (*community currencies, LETS, Time Bank* et *Time Dollar*). La recherche préalable au lancement du projet a permis d'accumuler une grande quantité d'information sur le mouvement. Le développement à venir d'autres organisations comme le NDG Barter Network serait lié au développement du mouvement, lequel entraîne la circulation de nouvelles idées et stratégies. Des liens ont été créés avec quelques systèmes d'échange de proximité québécois, initiative quelque peu limitée par la barrière de la langue.

Rapport à l'État, au marché, à la société civile et impact potentiel sur la société

La participation à un système d'échange de proximité comme le NDG Barter Network peut constituer un pont vers l'économie régulière, en accompagnant les individus lorsqu'ils sont dans l'impossibilité d'y participer activement. L'économie actuelle isole trop de personnes. Un rafistolage ne suffit pas, il faudrait plutôt restructurer le système. Le réseau serait *complémentaire* et non alternatif à l'économie régulière et permettrait de s'assurer que les ressources ne sont pas dirigées exclusivement vers les endroits où la richesse est concentrée. Il est également complémentaire en ce sens qu'il peut permettre de redonner confiance aux individus, de développer un réseau de contacts, des compétences

ou un projet d'entreprise, toutes caractéristiques qui seront utiles sur le marché de l'emploi. La référence à l'économie régulière est omniprésente. On retrouve dans le discours une critique du bénévolat et de la charité. « Charity hurts, wounds » : la charité blesse les individus, car elle ne reconnaît pas ce que les bénéficiaires ont à offrir.

À propos de la relation à développer avec les organisations et les entreprises de la communauté, la philosophie du NDG Barter Network consiste à « mettre en relation des ressources inutilisées (dans les entreprises) avec des besoins insatisfaits (chez les membres) » (Traduction libre, entrevue juin 2007). Le modèle *Time Dollar* ne permet pas l'intégration d'entreprise, d'où le développement d'un modèle hybride au NDG Barter Network.

La référence à la communauté est également omniprésente. De tels projets devraient être gérés par la communauté, afin de se développer en fonction des réels besoins et valeurs, dans chaque collectivité. Il a été question de l'abondance des ressources locales. Si la diversité des compétences des membres d'une communauté est utilisée, les individus devraient trouver tout ce dont ils ont besoin en termes de services. Plus le système développé sera efficace, plus l'impact sur la communauté sera grand.

4.2.4 Troc-tes-trucs : vers la diffusion du modèle

Tableau 4.5 – La synthèse des données primaires recueillies chez Troc-tes-trucs

Troc-tes-trucs	
Mission	- Promotion de la consommation responsable - Offre d'un lieu de rassemblement - <i>Empowerment</i> de la communauté
Sociétariat	- Motivations liées à l'accès à des produits (nécessité) ou à la participation à une alternative (conscientisation) - Incertitude quant à la participation, car inscription sur place lors de l'activité
Faits marquants du développement	- Exclusivement foires d'échange de biens d'occasion - Soutien d'organisations et de députés - Engouement ayant mené à la production d'un guide de démarrage - Financement ponctuel sous forme de bourses
Prise de décision/leadership	- Décisions prises par les fondatrices - Changements à venir avec le processus d'incorporation - Processus de planification stratégique
Stratégies	- Promotion du développement de nouvelles <i>cellules</i> - Développement de liens avec les acteurs du milieu - Amélioration des services aux membres - Envisagé : comptoir permanent de troc
Facteurs de succès	- Promotion - Appui de la communauté

	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des bénévoles - Adaptation aux besoins de la communauté - Réalisation des tâches de gestion de façon continue - Équilibre entre souplesse et cohérence - Financement - Présence d'une coordination salariée - Effet d'entraînement
Facteurs d'échec	<ul style="list-style-type: none"> - Caractère <i>ponctuel</i> et limité du financement - Tension entre tâches d'idéation et de gestion - Manque de bénévoles - Utilisation non autorisée du nom par une autre organisation - Déséquilibre entre offre et demande et nécessité d'entreposage - Dépendance pour tâches spécialisées
Rapport au mouvement	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion du modèle visée
Rapport à l'État	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de soutien auprès de divers paliers gouvernementaux
Rapport au marché	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de constituer une alternative, mais comparaison à la valeur marchande des biens inévitable
Rapport à la société civile	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté d'ancrage dans la communauté - Impact potentiel sur les cellules familiales

Comme nous l'avons précisé plus haut, Troc-tes-trucs se distingue des autres systèmes d'échange de proximité en ce sens que ses activités reposent sur l'échange de biens usagés, dans des foires d'échange ponctuelles. Nous avons eu l'occasion d'assister à deux de ces foires et à une rencontre d'information sur le démarrage d'un projet Troc-tes-trucs avant de rencontrer le sommet stratégique de l'organisation. Nous retenons de cette collecte de données l'impact du soutien des acteurs externes et de la promotion sur le développement, la philosophie d'expérimentation et les tensions associées au passage de la phase d'idéation à la gestion quotidienne de l'organisation. Troc-tes-trucs est également en processus d'incorporation afin de faciliter la recherche de financement et permettre la mise sur pied de projets similaires dans d'autres communautés.

Faits marquants du développement

Troc-tes-trucs a été mis sur pied par deux étudiantes suite à une activité de l'Institut du Nouveau Monde. Le contexte duquel a émergé ce projet a permis d'accéder à un financement (sous forme de bourse) et à une forte promotion avant même le début des activités (en collaboration avec Radio-Canada). Pendant la phase d'idéation et de développement, des liens ont été établis avec des organisations du quartier Villeray pour l'accès à un local pour la tenue des foires et l'entreposage des objets entre les activités. Le projet a également reçu l'appui moral de députés de divers paliers gouvernementaux. Le financement obtenu a permis l'achat de fournitures, la promotion et une rémunération partielle des gestionnaires pendant quelques mois. L'engouement qu'a soulevé le projet a

mené au développement d'un guide de démarrage et à la tenue de rencontres d'information pour les individus ou organisations intéressés à implanter un projet Troc-tes-trucs dans leur communauté.

Mission et sociétariat

Bien qu'on retrouve des éléments de discours rapprochant Troc-tes-trucs des autres systèmes d'échange de proximité, tels que la volonté de briser l'isolement des individus, le développement de réseaux d'entraide et de liens sociaux et *l'empowerment* des individus et de la communauté, la mission de l'organisation repose sur la promotion de la consommation responsable auprès des familles. Cet objectif de sensibilisation passe par la création d'un lieu de rassemblement et de partage pour les familles de la communauté et l'augmentation des connaissances des individus sur leur propre consommation de biens et sur les alternatives à la consommation de masse (notamment grâce à des ateliers précédant la période d'échange lors des foires). Un des objectifs sous-jacents à la sensibilisation à la consommation responsable est de faire changer les modes de consommation des individus.

Il y aurait deux types de membres : ceux participant par nécessité et ceux étant fortement conscientisés à la consommation responsable. La mixité des participants apporte un aspect communautaire intéressant. À l'été 2007, 300 familles étaient inscrites, avec une présence variant en 30 et 100 familles par activité. Aucun portrait des membres n'a été tracé, ni aucune limite fixée bien qu'on précise que cette initiative doit se dérouler à l'échelle d'un quartier, d'une communauté ou d'une organisation.

Fonctionnement

Les décisions sont prises conjointement par les fondatrices qui ont développé le projet, le gèrent au quotidien et assurent le recrutement des bénévoles (impliqués principalement sur place lors des foires). Le processus d'incorporation en cours amènera des changements au niveau de la gouvernance.

De nombreux ajustements ont été faits aux activités, au fil des mois, afin d'en améliorer le fonctionnement. En effet, la tenue des foires a révélé certains problèmes et lacunes, notamment au plan du déroulement de l'activité et de la quantité de biens ne trouvant pas preneur. Nous retenons également que la valeur des biens est attribuée en *points* en fonction de la rareté, selon une échelle arbitraire.

Stratégies

La stratégie majeure de l'organisation consiste en le développement d'un réseau de Troc-tes-trucs dans plusieurs municipalités. Cette piste de développement n'était toutefois pas initialement envisagée. Elle est apparue en réponse à l'intérêt exprimé par plusieurs communautés et organisations à travers la province. La procédure d'incorporation a été enclenchée afin d'éviter que le nom du projet ne soit utilisé à mauvais escient. La forme que prendra le réseau n'est pas encore définie. L'incorporation de Troc-tes-trucs faciliterait les demandes de financement pour les *cellules* (expression utilisée lors de l'entrevue), lesquelles seraient gérées de façon décentralisée. Elles n'auraient toutefois pas à traverser une procédure d'incorporation et à assumer les coûts qui y sont liés et bénéficieraient d'un certain soutien logistique du siège social, géré par les fondatrices. Le guide de démarrage développé a été présenté lors d'une rencontre d'information pour tous les intéressés (citoyens, organisations, administrations municipales). De premières activités ont été réalisées dans le quartier Nôtre-Dame-de-Grâces (en tant qu'activité du NDG Barter Network) et à Québec (par l'organisation Plan Nagua). Plusieurs autres quartiers et municipalités ont également signifié leur intérêt.

Parmi les autres stratégies envisagées, il a été question de l'établissement d'un comptoir de troc permanent, bien que cela entraîne un questionnement sur l'absence du caractère *rassembleur* visé. Le projet n'est pas possible actuellement, faute de ressources pour assurer la permanence (local adéquat, employé permanent).

Au moment du démarrage du projet, beaucoup d'énergie a été consacrée au développement de relations avec les organismes du milieu pour l'accès à des ressources, la promotion et l'acquisition de crédibilité. Troc-tes-trucs espère développer des liens avec la communauté et veille à la promotion d'autres événements du quartier.

On retrouve dans la documentation de l'organisation une ébauche de plan stratégique. La volonté de faire des démarches visant le développement d'un plan d'affaire est aussi affirmée.

Certains éléments ont été identifiés comme des indicateurs de succès : le taux de retour des participants d'activité en activité (évalué à cinquante pour cent), les témoignages de membres faisant état de modification de leurs modes de consommation, les signes d'entraide entre les participants, mais surtout la volonté de mettre sur pied de nouvelles cellules originant des communautés elles-mêmes.

Facteurs de succès

Le principal facteur identifié comme favorisant le développement de l'organisation est la promotion préalable à la mise sur pied (avec Radio-Canada et le développement de partenariats avec des députés et plusieurs organisations dont l'Institut du Nouveau Monde, la Joujouthèque de Villeray

et le Centre de Loisirs Communautaires de Villeray) et pour chaque foire (développement d'une liste d'envoi, site Internet, présence lors d'événements militants, etc.). L'appui de plusieurs acteurs de la communauté est une source de crédibilité importante. Au nombre des autres facteurs : l'implication des bénévoles et leur courbe d'expérience, un processus d'écoute des besoins des participants, une gestion continue du projet et un équilibre entre la souplesse et la cohérence, dans les règles relatives aux échanges (stimuler les échanges sans aller à l'encontre de l'objectif de réduire la consommation). La présence d'une coordination salariée contribuerait également à la santé de l'organisation, embauche liée à l'accès à un financement suffisant. De plus, chaque succès contribuera à créer un effet d'entraînement qui favorisera la diffusion du modèle Troc-tes-trucs.

Facteurs d'échec

Quelques facteurs ont été identifiés comme nuisant à l'organisation. La difficulté de trouver du financement, et son caractère ponctuel, n'a pas permis de rémunérer la coordination de façon continue. En cours d'entrevue, la période de développement de l'organisation a été associée à une lune de miel. Une fois cette étape terminée, la gestion quotidienne prend la place de l'idéation et de la structuration du projet, ayant pour conséquence une certaine diminution de la motivation du sommet stratégique. Le manque de bénévoles pour la réalisation de certaines activités a occasionné un stress supplémentaire et l'épuisement de certains individus. L'engouement pour le modèle a entraîné certains problèmes, notamment l'utilisation du nom par d'autres groupes sans l'accord des fondatrices, d'où l'enclenchement de la procédure d'incorporation. Comme plusieurs participants apportent plus d'objet qu'ils n'en reprennent, l'organisation a accumulé un grand nombre de biens qui doivent être triés et entreposés dans un local du centre communautaire, alourdissant la tâche des bénévoles. Enfin, des problèmes avec le site Internet, en raison du départ du bénévole qui s'en occupait ont nuit à la communication avec les participants, rompant le lien créé.

Rapport au mouvement de l'échange de proximité

Bien que Troc-tes-trucs soit basé en partie sur le modèle des *SEL* (selon les fondatrices), c'est surtout à travers le partage d'idées que le projet a pris forme. Troc-tes-trucs n'entretient pour le moment aucun contact avec les autres systèmes d'échange de proximité québécois, bien que l'enclenchement d'une réflexion sur un système d'équivalence avec d'autres monnaies soit envisageable à long terme. Troc-tes-trucs est toutefois proactif dans la diffusion de son propre modèle.

Rapport à l'État, au marché, à la société civile et impact potentiel sur la société

Les instigatrices de Troc-tes-trucs ont travaillé fort, dès le démarrage du projet, à l'établissement de contacts avec les parties prenantes de l'environnement (à la fois les tenants de la société civile et les représentants de l'État). Ce sont les liens créés qui ont facilité la recherche de conférenciers bénévoles pour les ateliers présentés lors des foires d'échange. Les instigatrices se réclament du mouvement de la consommation responsable et de la psychologie communautaire.

Les activités réalisées sont ici considérées comme du troc, l'accent étant mis sur le fait que les échanges sont réalisés sans argent. Le concept d'alternative au système économie est omniprésent, bien qu'il soit admis qu'à l'heure actuelle, le projet ne peut y être que complémentaire. Les instigatrices désirent contribuer à s'éloigner de la logique monétaire, bien que l'ancrage à la valeur marchande est difficile à éviter, tout particulièrement pour l'échange de biens étant donné que la comparaison avec la valeur sur le marché est aisée.

L'impact sur l'économie et la société est jugé négligeable, mais potentiellement important à l'échelle familiale. La participation aux activités de Troc-tes-trucs, outre l'*empowerment* des individus, serait susceptible de limiter l'endettement des familles défavorisées en leur donnant accès à des biens de seconde main encore en bon état.

4.2.5 Le JEU : vers un réseau privé

Tableau 4.6 – La synthèse des données primaires recueillies auprès du JEU

Réseau JEU	
Mission	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation des échanges entre les individus - Critique omniprésente du système bancaire - Stimulation de la réflexion sur la valeur des échanges et le rôle de l'argent
Sociétariat	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie des membres, souplesse et négociation prônées - Échanges possibles partout dans le monde - Motivations diverses
Faits marquants du développement	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau mondial - Décision récente d'affirmer le caractère <i>privé</i> du réseau au Québec, plus spécifiquement à Montréal - Se définit par sa différence aux autres systèmes d'échange de proximité (comptabilisation autonome) - Traces d'un questionnement sur la valeur du point JEU - Mise en commun des ressources pour plusieurs groupes JEU québécois - Croissance rapide du nombre de groupes JEU au Québec - Passage récent d'un système d'échange de proximité existant au modèle JEU
Prise de décision/leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de gestion centralisée - <i>Facilitateur</i> dans chaque groupe
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un site Internet et d'un forum (offres et demandes)

	commun - Croissance organique
Facteurs de succès	- Souplesse - Indicateur : croissance rapide du sociétariat après la mise en commun des ressources
Facteurs d'échec	- Ignorance et fermeture d'esprit de certains individus dans la société
Rapport au mouvement	- Négociation des équivalences avec d'autres systèmes d'échange de proximité incombe aux membres - Militants du modèle <i>JEU</i> (en France surtout) très près des <i>SEL</i>
Rapport à l'État	- Absence de relation avec l'État, mais ouverture de certains membres à ce que les municipalités encouragent ces initiatives
Rapport au marché	- Critique du système monétaire et économique - Se pose comme alternative au système économique, fondé sur l'entraide et la récupération - Impact à l'échelle des membres et potentiel effet libérateur de la dépendance envers les multinationales
Rapport à la société civile	- Comptabilisation du bénévolat - Valorisation des réalisations des individus - Partenariat possible avec les organismes communautaires pour le paiement d'un local en points <i>JEU</i>

Il nous a été impossible de réaliser une entrevue semi-dirigée complète avec des représentants du réseau *JEU*. Nous avons néanmoins obtenu des éléments de réponse à certaines de nos questions de la part de deux *facilitatrices*, données qui ont été couplées à la littérature disponible au grand public. Nous n'avons toutefois pu obtenir autant d'information que pour les autres organisations de notre échantillon, plusieurs cases de notre matrice demeurant vides. Nous insistons toutefois sur le caractère décentralisé du réseau et l'absence d'une coordination centrale. L'autonomie des groupes et des membres étant prônée, la philosophie générale est la seule ligne directrice, les choix organisationnels et les éléments de discours variant énormément. Nous retenons de cette démarche la souplesse accordée dans la définition des caractéristiques des échanges, l'expérimentation quant au mode de gouvernance, la mise en commun des ressources sur le territoire et l'importance apparente pour certains membres ou groupes d'établir des frontières étanches avec l'environnement externe.

Faits marquants du développement

La définition du modèle *JEU* s'est faite en France à la fin des années 1990 en parallèle avec l'implication du fondateur, Daniel Fargeas, dans le mouvement des *SEL*. Le premier *JEU* québécois a été mis sur pied en 1999 dans les Cantons de l'Est. Des groupes ont peu à peu émergé dans d'autres régions québécoises au fil des ans, certains semblant avoir été plus actifs que d'autres à certaines époques. Au cours de la dernière année, les sites Internet de plusieurs groupes québécois ont été

fusionnés en un seul sur lequel l'ensemble des membres peuvent voir les offres et demandes de tous, télécharger les outils nécessaires à la comptabilisation des échanges et se tenir informés des activités à venir. La décision a été prise de limiter aux membres l'accès aux rencontres, consacrant le caractère *privé* du réseau. En 2007, le noyau de membres d'un système d'échange de proximité de la région des Laurentides, inactif depuis 2006, a entrepris de se reformer sous le modèle *JEU*, notamment afin de réduire la charge de gestion (en raison de la comptabilisation autonome) et assurer l'autonomie du groupe (par rapport à un organisme chapeautant initialement le projet).

Mission et sociétariat

La mission des systèmes d'échange de proximité évoluant sous le modèle *JEU* n'est pas clairement définie. On retrouve toutefois dans le discours la volonté de faciliter les échanges de biens et services entre les individus. La volonté de stimuler la réflexion sur la valeur des échanges, sur le rôle de l'argent et sur l'organisation économique est omniprésente, teintée d'une forte critique.

Parmi les motivations des membres, sont notamment identifiées la recherche d'une atmosphère communautaire, l'accès à des services inaccessibles sur le marché et la réappropriation de l'esprit d'échange. Il est également question de la joie que procure aux membres la satisfaction de besoins sans le recours à la monnaie nationale et la volonté de reprendre aux banques le monopole de la création de l'argent.

Fonctionnement

L'autonomie des membres est au cœur du fonctionnement du *JEU*. Chaque individu est invité à négocier les paramètres des échanges et à en assurer la comptabilisation. Le réseau québécois s'insère dans un mouvement mondial, la valeur du point *JEU* étant en principe la même dans tous les groupes. Les *JEU* se définissent entre autre par leurs différences avec les autres modèles de systèmes d'échange de proximité, la différence majeure étant l'absence de comptabilisation et de gestion centralisées. Sur d'anciennes versions des sites des groupes québécois, on retrouve toutefois la trace d'un questionnement sur la valeur du point *JEU* et la parité avec le dollar canadien. Aucune position n'est prise par rapport au bénévolat, les échanges étant même parfois qualifiés de bénévolat comptabilisé. Aux échanges réguliers entre les membres s'ajoutent des foires ponctuelles d'échange de biens, des rencontres d'information et des activités sociales.

Stratégies

La mise en commun de certaines ressources, comme le développement d'un site Internet commun à plusieurs groupes régionaux, représente un changement important dans le fonctionnement de chaque groupe. Cette innovation n'a toutefois pas altéré le caractère décentralisé de la gestion des *JEU*. Les membres et facilitateurs collaborent entre eux sans ingérence. Une croissance organique du sociétariat est visée, par l'organisation de rencontres d'information et la présence lors d'événements tels que colloques et semaines de sensibilisation à la consommation responsable ou à l'écologie. Un certain soutien est offert aux individus désirant démarrer de nouveaux groupes.

Facteurs de succès

Aucun facteur favorisant le développement et la pérennité des groupes n'a été identifié bien qu'il semble que la mise en commun de certaines ressources a donné un regain d'énergie au réseau, entraînant la croissance rapide du nombre de membres.

Il a également été mentionné que le *JEU* résulte et évoluera à la lumière de ce que chaque individu voudra bien en faire. Cette souplesse est considérée comme un élément positif.

Facteurs d'échec

Il semble que les groupes *JEU* du Québec n'aient connu aucun problème majeur, le seul frein au développement serait l'ignorance et la fermeture d'esprit de certains individus dans la société.

Rapport au mouvement de l'échange de proximité

Les membres des *JEU* sont libres d'effectuer des échanges avec les membres d'autres systèmes d'échange de proximité, la définition des équivalences leur incombant au cas par cas. En mettant à la disposition des individus intéressés à démarrer de nouveaux groupes de la documentation et des outils, le réseau encourage la diffusion du modèle. D'autre part, en France, les militants du *JEU* sont très près des *SEL*, ce qui ne semble pas être le cas au Québec.

Rapport à l'État, au marché, à la société civile et impact potentiel sur la société

De par son caractère privé, le réseau québécois *JEU* n'entretient aucune relation avec l'État et le marché, bien qu'aucune ligne de conduite à ce sujet ne soit mentionnée dans la documentation organisationnelle. Chaque individu étant libre de ses opinions, on retrouve toutefois chez certains une ouverture à une reconnaissance par le milieu municipal du potentiel de ces projets pour l'amélioration de la vie communautaire.

La critique de l'organisation économique et monétaire est omniprésente : l'usure et la soumission au système bancaire sont dénoncées. Les membres sont invités à reprendre conscience de la valeur des échanges effectués et du rôle de l'argent : « Nous sommes l'énergie et l'argent n'est qu'un outil pour échanger. » (propos d'un membre d'un groupe *JEU*, 2008).

Rappelons que les données présentées ici sont le reflet des opinions des individus avec qui nous nous sommes entretenus et que la compréhension des enjeux stratégiques est possiblement différentes dans d'autres régions.

4.2.6 Le RÉEL : des choix organisationnels innovateurs

Tableau 4.7 – La synthèse des données primaires recueillies au RÉEL

RÉEL	
Mission	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'échange de biens et services dans un esprit d'entraide - Utilisation d'un outil économique pour l'accomplissement d'une mission sociale - Volonté d'expérimenter une nouvelle façon d'interagir en société
Sociétariat	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance rapide, puis stagnation en raison d'un pourcentage élevé d'inactifs - Trois principales motivations : sociale, économique, idéologique - Importance du bouche à oreille dans le recrutement - Limite potentielle du sociétariat pour conserver la proximité
Faits marquants du développement	<ul style="list-style-type: none"> - Traduction et intégration d'un logiciel de comptabilisation des échanges développé par l'organisation non gouvernementale Strolham - Création, impression et intégration au fonctionnement d'une monnaie manuelle (papier) - Tentative avortée d'un essaimage dans Charlevoix (démotivation des membres)
Prise de décision/leadership	<ul style="list-style-type: none"> - CA volontaire (organisation non incorporée) - Plusieurs comités mis sur pied - Rémunération en monnaie sociale de l'implication - Retrait progressif du fondateur dans le processus de décision
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - Ajout d'une monnaie manuelle en complément de la comptabilisation autonome - Collectes de fond à l'intention d'organismes de la communauté - Développement de relations avec organisations et entreprises - En cours de discussion : incorporation (pas de consensus sur la question)
Facteurs de succès	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité - Bouche à oreille - Réponse à un réel besoin - Diffusion du concept (importance de ne pas rester marginal) - Effervescence et forte participation <p><i>Potentiels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporation pour faciliter contact avec organisations

	<ul style="list-style-type: none"> - Lien avec banque pour légitimation - Indicateur : rapidité de la mise sur pied de la monnaie manuelle
Facteurs d'échec	<ul style="list-style-type: none"> - Démotivation des membres - Réduction du nombre de rencontres entre les membres - Possible besoin d'une tête dirigeante pour se développer - Dépendance au fondateur - Utilisation limitée du logiciel Internet
Rapport au mouvement	<ul style="list-style-type: none"> - Abandon des ententes avec d'autres systèmes d'échange de proximité québécois (fonctionnement différent et absence de proximité) - Intérêt pour le partage d'expertise
Rapport à l'État	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun contact initié, mais préoccupation constante - Prône la reconnaissance de la capacité d'autogestion des régions
Rapport au marché	<ul style="list-style-type: none"> - Forte volonté de développement de relations avec les entreprises locales - Un tel projet peut rendre le marché local moins intéressant pour des chaînes commerciales - Permet de réduire la dépendance au travail salarié et le développement des compétences personnelles - Atténue les injustices et les défauts du système monétaire actuel jugé en crise
Rapport à la société civile	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté de collaboration (ex : levées de fond, intégration d'organisations d'économie sociale au sociétariat)

Nous avons eu l'occasion d'assister à une rencontre informelle des membres du réseau, sous forme de pique-nique estival. À cette occasion, nous avons également réalisé une entrevue semi-dirigée. Cette rencontre nous a permis d'en apprendre plus sur un choix organisationnel récent du *RÉEL* qui constitue une innovation dans le mouvement : la combinaison d'une monnaie scripturale multilatérale et d'une monnaie manuelle complémentaire. Nous retenons de cette collecte de donnée la volonté d'impliquer à la fois les individus, les entreprises et les paliers gouvernementaux pour améliorer la vie communautaire, l'inscription de cette expérimentation dans le parcours d'un entrepreneur social et le potentiel du partage de l'expertise dans le développement du mouvement de l'échange de proximité.

Faits marquants du développement

Cette organisation, implantée dans une région rurale, a connu un développement rapide. Le logiciel de comptabilisation des échanges, la *Place du marché*, est basé sur le modèle de l'ONG Strolham, *Cyclos*, qui a été traduit par les membres et offert en retour à l'ONG. En 2007, 85 000 faveurs, équivalentes à 85 000 dollars, ont été imprimées et introduites dans le fonctionnement, les membres pouvant transformer leur solde positif (scriptural) auprès de la *banque centrale*, fonction assurée par un membre du conseil d'administration volontaire. Plusieurs foires d'échange (permettant aux membres d'en apprendre plus sur les offres et demandes des autres), activités sociales et collectes de fond à l'intention d'organismes de la communauté ont été organisées au fil des ans.

Mission et sociétariat

La logique d'action du *RÉEL* repose sur le postulat que les individus ont un potentiel illimité et qu'il suffit souvent de les revaloriser pour que ce potentiel soit pleinement exploité. Favoriser les échanges de biens et de services, le tout dans un esprit d'entraide, peut permettre de créer un sentiment d'appartenance communautaire et réduire les dépendances des individus et des organismes communautaires face au marché, à l'État et aux bailleurs de fonds en augmentant les interactions entre tous les acteurs de la communauté. On retrouve la volonté d'utiliser un outil économique, la monnaie sociale, pour expérimenter une nouvelle façon d'interagir en société, basée sur la fraternisation. On met ainsi la monnaie au service de la communauté.

Le sociétariat serait majoritairement constitué d'individus sensibilisés et scolarisés. Trois motivations principales ont été identifiées lors de l'entretien : la motivation sociale (création de liens), la motivation économique (complément au salaire) et la recherche d'une autre façon de faire, critique face à l'organisation de la société (nous parlerons alors de motivation idéologique).

En trois ans, le nombre de membres est passé de 20 à 50 puis à 100, nombre qui se maintient depuis, si l'on ne tient compte des membres inactifs (environ cinquante pour cent). C'est l'accueil de nouveaux membres, principalement grâce au bouche à oreille, qui permet de maintenir la taille du sociétariat. Ce nombre est jugé satisfaisant, car la proximité est un facteur important pour ce type d'échanges. Les membres sont répartis de Sherbrooke à Montréal (en raison de déménagements notamment), mais le noyau central réside dans les municipalités avoisinant Granby. Le sociétariat compte plusieurs organisations d'économie sociale et entreprises.

Fonctionnement

La monnaie utilisée, la *faveur*, vaut un dollar canadien et il a été convenu qu'une heure équivaut à 13 faveurs. La négociation est permise, mais le respect de ce taux minimum est encouragé. L'organisation fonctionne grâce à une cotisation lors de l'inscription d'un nouveau membre et à des prélèvements mensuels en faveurs. Les décisions sont prises principalement par un conseil d'administration composé de volontaires. Plusieurs comités parallèles ont aussi été mis sur pied au fil des ans.

Stratégies

Le *RÉEL* a innové en mettant sur pied une nouvelle monnaie manuelle, utilisée complémentirement à la monnaie scripturale ayant cours sur la Place du marché et dans la

comptabilisation sur papier des membres ne s'étant pas encore inscrits au forum. Cette nouvelle monnaie, obtenue en transformant un solde positif, permet aux membres d'échanger sans laisser de traces. On retrouve sur les billets des œuvres de membres du *RÉEL*.

Le développement de liens avec des organisations de la communauté a mené à la réalisation de collectes de fond (en monnaie sociale) à leur intention. Dans un même ordre d'idée, la volonté d'intégrer des organisations et des entreprises dans le sociétariat est omniprésente et à la base de la philosophie du *RÉEL*.

L'enclenchement d'un processus d'incorporation est en réflexion, bien que cela ne fasse actuellement pas l'unanimité parmi les membres. Cette démarche faciliterait potentiellement le développement de relations avec les acteurs de la communauté, en ajoutant à la crédibilité du projet. À l'instar de certaines expérimentations (notamment à Ithaca, aux États-Unis), le partenariat avec une institution financière est vu d'un bon œil par certains.

Facteurs de succès

La crédibilité du projet, quelque en soit l'origine, est identifiée comme un facteur favorisant le développement du système d'échange de proximité, tout comme le maintien de la relation de proximité entre les membres et leur participation (aux activités, aux échanges et au recrutement de nouveaux membres). Le fait qu'un tel projet réponde à un réel besoin de la communauté dans lequel il s'implante est aussi primordial. Enfin, il est jugé important de ne pas demeurer alternatif, marginal. La diffusion du concept est un gage de succès pour un système d'échange de proximité.

La rapidité du développement de la monnaie manuelle est un indicateur du succès de cette stratégie, signe d'effervescence. La multiplication des partenariats et le développement de projets qui perdureraient dans la communauté seraient également considérés comme des indicateurs de succès.

Facteurs d'échec

Contrairement aux propos rapporté dans la plupart des autres organisations étudiées, le financement ne constitue un problème pour le *RÉEL*. Les facteurs nuisant ou pouvant nuire à l'organisation sont plutôt la démotivation des membres entraînant une diminution des rencontres et activités, l'utilisation limitée du logiciel de comptabilisation autonome, mais surtout la dépendance au fondateur. La diminution des activités est possiblement liée au retrait progressif du fondateur dans la gestion de l'organisation, ce qui amène à penser que la présence d'une *tête dirigeante* est peut-être essentielle au développement et à la pérennité du système d'échange de proximité.

Rapport au mouvement de l'échange de proximité

Des contacts ont été initiés avec d'autres systèmes d'échange de proximité québécois, notamment avec Mosaïque, Troc 2L, BECS et JEU, mais la plupart de ces partenariats ont avorté, faute de remplir la condition de proximité, les échanges étant limités par la distance entre les membres des différentes organisations. L'intérêt du développement de relations entre les systèmes d'échange de proximité reposerait plutôt sur le partage d'expertise.

Rapport à l'État, au marché, à la société civile et impact potentiel sur la société

« *L'avenir sera communautaire ou ne sera pas.* » (Louise Cordeau, propos rapportés par un membre en cours d'entrevue)

On retrouve au *RÉEL* une attitude d'ouverture à l'endroit des parties prenantes externes (entreprises et organisations de la société civile), attitude proactive également. Aucun contact n'a été initié avec l'État, mais la préoccupation des membres à ce sujet est constante (mélange de réticence et de crainte). De façon générale, le fondateur prône la reconnaissance par l'État de la capacité d'autogestion des régions. Le système monétaire actuel est considéré une source d'injustices et une telle initiative permettrait de les atténuer. La participation aux échanges du *RÉEL* permettrait en outre de réduire la dépendance des individus au travail salarié et celui des organisations au financement externe. Un tel projet peut également favoriser le développement d'une économie locale et réduire l'intérêt des chaînes de commerces à s'installer dans les villes où a pris racine un système d'échange de proximité, stimulant les achats auprès des commerçants locaux.

CHAPITRE V

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre final est consacré à l'analyse des résultats. Il sera l'occasion d'effectuer un retour sur le processus de recherche et ses retombées possibles et un rappel des propositions de travail. Nous présenterons ensuite le matériel sur lequel se base l'analyse, la ligne directrice de l'analyse et les thèmes sur lesquels elle porte. Nous nous intéresserons de façon générale à ce qui unit les systèmes d'échange de proximité québécois, puis à ce qui les distingue et nous présenterons le fruit de notre réflexion sur les pistes de développement envisageables, à la fois pour les organisations et pour le mouvement, en identifiant des configurations-types cohérentes d'un point de vue stratégique. Nous reviendrons ensuite sur notre question de recherche et les propositions travail formulées en milieu de parcours.

Tout au long de ce projet de recherche, nous avons mis en relation deux éléments que tout semble opposer : la stratégie, un champ d'étude aisément associé à la gestion des entreprises privées capitalistes, et les systèmes d'échange de proximité, une application contemporaine des théories sur la localisation monétaire, caractérisée par la mise en valeur du principe de réciprocité. La particularité de cette démarche est donc d'appliquer la réflexion stratégique à un contexte de réciprocité.

Nous avons vu que l'échange de proximité est un mouvement en pleine effervescence, que la diffusion du concept s'est accompagnée d'une importante différenciation et que les différents modèles se sont diffusés plus ou moins rapidement sur tous les continents, sous l'impulsion de citoyens, de groupes communautaires ou d'organismes non gouvernementaux. Il s'agit toutefois encore d'un concept relativement peu théorisé et méconnu du grand public dans la plupart des régions du globe – sauf en Argentine notamment où le *credito*, la monnaie complémentaire manuelle mise en circulation par les *réseaux de troc*, est devenu le principal moyen d'échange d'une partie importante de la population au cours de la crise économique qui a secoué le pays au début de la décennie.

La stratégie nous est apparue comme un champ d'études pertinent pour identifier des pistes de développement cohérentes avec les valeurs promues dans les systèmes d'échange de proximité et des

facteurs qui pourraient favoriser ou nuire à la pérennité ou au développement de ces organisations. C'est sur cette base qu'a été identifiée la question de recherche qui a guidé notre démarche :

« Les stratégies mises de l'avant dans les systèmes d'échange de proximité sont-elles susceptibles d'assurer leur pérennité et leur développement, vers l'atteinte de leurs objectifs sociaux et économiques? »

Des modèles contemporains d'analyse stratégique (principalement le tétraèdre stratégique de Côté et al. (2008)) ont été utilisés afin de structurer notre réflexion sur la mission des systèmes d'échange de proximité, leurs relations avec les parties prenantes – principalement l'État, le marché et la société civile, le contexte macrosocial qui les influence et qu'ils influencent à leur tour, les agencements organisationnels possibles, la gestion des ressources et les modes de gouvernance et de prise de décision, notamment concernant la planification stratégique.

À l'instar de plusieurs chercheurs, nous avons effectué, lors de l'établissement de la problématique, un rapprochement entre l'échange de proximité et l'économie sociale et solidaire. Ce rapprochement nous a permis d'identifier des enjeux majeurs en ce qui a trait à la gestion de ce type d'organisations, notamment concernant les tensions liées au caractère à la fois social et économique de leur mission et les risques de perte de leur identité associative et de dissolution de la perspective de changement social au profit d'un positionnement sur le marché. Nous avons également vu le potentiel d'innovation sociale porté par ces organisations et leur capacité à mobiliser simultanément des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires, tirant parti de l'hybridation entre les principes de marché, de redistribution et de réciprocité.

La recension des écrits sur la stratégie, l'économie sociale et l'échange de proximité a mené à la définition de la problématique et du cadre théorique. Parallèlement à cette recension, notre recherche de documentation sur l'échange de proximité au Québec nous a permis de constater la richesse et la diversité du mouvement dans cette province où nous avons choisi de réaliser notre collecte de données primaires. Cette documentation nous a amenés à dresser un portrait territorial qui a été complété tout au long du processus de recherche. C'est de la recension des écrits et du portrait du mouvement québécois que sont issues nos propositions de travail :

- Il arrive que, malgré une impulsion initiale orientée vers l'atteinte d'une utopie, une organisation d'économie sociale évolue jusqu'à adopter des orientations calquées sur le marché. **Nous proposons que la pérennité d'un système d'échange de proximité soit fortement corrélée à la vigueur de la vie associative** (symptôme d'une forte identité associative), laquelle s'exprime notamment par le développement d'un sentiment

d'appartenance de la part des membres et par une forte participation à l'activité principale (l'échange) et à la vie démocratique de l'organisation.

- L'utilisation d'une monnaie sociale dans les échanges n'entraîne pas nécessairement la création de liens de solidarité entre les individus, tout comme l'utilisation d'une monnaie nationale ne l'empêche pas. La création de liens sociaux dans les systèmes d'échange de proximité pourrait être liée à plusieurs facteurs : le caractère solidaire de la gestion, le nombre de membres, la proximité géographique et culturelle des membres, la technologie utilisée, la communication des valeurs et de la mission avec les membres, l'ancrage dans un réseau social déjà établi, la nature et la fréquence des activités sociales complémentaires, la présence de projets connexes à l'échange de proximité, etc. **Nous proposons donc que certaines configurations organisationnelles soient plus propices que d'autres au développement de liens de solidarité entre les membres.**
- Comme l'a souligné Blanc (2006c), en proposant cinq profils-types de dispositifs de monnaie sociale ayant un degré croissant de complexité, tous les systèmes d'échange de proximité ne visent pas la même ampleur. **Nous proposons donc que certaines configurations organisationnelles puissent avoir un impact potentiel plus grand sur les individus et la société.**
- Pour différentes raisons, parmi lesquelles figurent potentiellement le manque de ressources, la faiblesse des moyens de communication des valeurs et des règles aux membres et l'absence, l'informalité ou la faiblesse du processus de planification stratégique, il peut y avoir un écart, voire même une contradiction, entre la mission organisationnelle, telle qu'elle est libellée, et les stratégies mises en œuvre pour la réaliser. Pour Côté et al (2008), la cohérence stratégique globale permet de déterminer les causes de succès ou d'échec des entreprises. **Nous proposons donc que plus le niveau de cohérence stratégique est élevé, plus un système d'échange de proximité est susceptible de survivre et de réaliser sa mission.**
- Nous avons vu les conditions préalables nécessaires à la mise sur pied d'un regroupement d'organisations (Lévesque, 1980, dans Côté et al., 2008) et les formes que peut prendre cette collaboration (Malo, 2000, dans Côté et al., 2008). **Nous proposons l'idée qu'une structuration du mouvement au Québec accélérerait la diffusion du concept.**

Les objectifs inhérents à cette démarche d'analyse sont de confirmer ou de réfuter les propositions de travail et de proposer une réponse à la question de recherche, à la lumière des connaissances acquises.

Ces pistes de réponse, tout comme l'ensemble de l'information rassemblée dans ce mémoire, nous permettront de tirer des conclusions générales sur le mouvement de l'échange de proximité au Québec, lesquelles seront en partie généralisables au mouvement mondial étant donné les similitudes observées d'un territoire à l'autre. Nous estimons que l'analyse de l'échange de proximité à travers la lunette de la stratégie alimentera les réflexions théoriques sur le sujet puisqu'elle a notamment mené à la production d'une liste étoffée de facteurs de succès et d'échec affectant spécifiquement ce type d'organisations et le mouvement qui les sous-tend et à l'identification de pistes de développement cohérentes. Nous croyons que cette recherche profitera également aux systèmes d'échange de proximité québécois dont le réseautage sera facilité grâce au rassemblement de données effectué (coordonnées, modes de fonctionnement, etc.) et au mouvement québécois pour qui la diffusion du concept et des connaissances dans le milieu académique contribuera potentiellement au recrutement, à la diffusion et à la reconnaissance sociale.

Ayant en tête ces pistes de réflexion, nous avons procédé à notre collecte de données primaires auprès d'un échantillon de systèmes d'échange de proximité possédant tous une caractéristique jugée susceptible d'influencer leur rapport à la stratégie organisationnelle. L'analyse des données secondaires et primaires recueillies sera réalisée à partir du matériel d'analyse suivant :

- La recension des écrits ayant mené à la définition de la problématique (chapitre un) et du cadre théorique (chapitre deux) ;
- La liste des forces, faiblesses, opportunités et menaces susceptibles d'influencer la pérennité et le développement des systèmes d'échange de proximité québécois (chapitre deux) ;
- Le portrait du mouvement québécois d'échange de proximité (chapitre quatre) ;
- Les grilles de classification des données primaires et secondaires pour chaque organisation de l'échantillon, dont le contenu a été synthétisé lors de la présentation des résultats (chapitre quatre).

Nous avons proposé l'idée, en début de parcours, de fonder l'essence de notre analyse sur l'identification de *modèles* de systèmes d'échange de proximité, lesquels seraient caractérisés par un assemblage de choix organisationnels et d'attitudes envers les parties prenantes et pour lesquels nous pourrions identifier une liste de facteurs ayant une influence majeure sur leur développement.

Toutefois, la grande diversité observée dans les systèmes d'échange de proximité (tant dans la recension des écrits que dans notre collecte de données) aux plans de la mission, des choix organisationnels, de l'ampleur visée et des relations avec les parties prenantes nous a mené à préciser nos objectifs. Il y a autant de configurations possibles qu'il y a d'organisations existantes, le concept de base pouvant être nuancé à l'infini. À l'instar de Blanc (2006), nous orientons donc notre réflexion vers l'identification d'agencements cohérents, que nous nommerons *configurations-types*, auxquelles nous associerons des stratégies pertinentes et des facteurs dont l'impact sur les perspectives de développement et de pérennité est jugé plus grand. Il s'agit là du filon qui a guidé l'analyse des résultats.

La présente analyse portera sur les éléments suivants :

- Les facteurs influençant la pérennité et le développement : distinctions, précisions, hiérarchisation ;
- La mission ;
- Les choix organisationnels ;
- Le degré de formalité du processus de planification stratégique ;
- Le degré de cohérence stratégique ;
- Les résultats et l'ampleur visés par les organisations
- Le mouvement québécois de l'échange de proximité (degré d'homogénéité et conditions préalables) ;
- Les stratégies employées et envisageables ;
- L'attitude des organisations à l'égard du mouvement de l'échange de proximité
- L'attitude des organisations à l'égard des parties prenantes externes, plus spécifiquement l'État, le marché et la société civile ;

Afin de répondre à notre question de recherche et de commenter nos propositions de travail, nous nous pencherons d'abord sur ce qu'ont en commun les systèmes d'échange de proximité puis sur ce qui les distingue. Nous présenterons ensuite notre analyse des stratégies de développement envisageables. Tout au cours de cette analyse, nous reviendrons sur les résultats présentés au chapitre précédent portant spécifiquement sur l'échange de proximité au Québec. Afin de compléter notre réflexion, lors de la conclusion de ce mémoire, nous nous questionnerons entre autres sur les perspectives générales de développement – et l'intérêt de viser la croissance – à la fois pour les systèmes d'échange de proximité et pour le mouvement qui les sous-tend.

5.1 Qu'ont en commun les systèmes d'échange de proximité?

Dans le cadre de notre démarche visant à identifier des configurations-types de systèmes d'échange de proximité, nous nous sommes questionnés sur leurs points communs. Nous avons tout d'abord défini, au chapitre premier, l'échange de proximité par « ce qu'il n'est pas », c'est-à-dire en identifiant ce qui le distingue des autres formes d'échange telles que l'achat dans un commerce, l'achat électronique avec une monnaie nationale ou une monnaie privée, le recours aux annonces classées, le commerce équitable, le don, le troc bipartite, etc. L'échange de proximité est donc caractérisé par l'utilisation d'une monnaie autre que la monnaie nationale ayant cours sur le territoire, mais aussi par l'insertion des échanges dans un cadre social, dans un contexte de réciprocité où les relations développées entre producteurs et consommateurs s'inscrivent dans le long terme. Nous avons aussi proposé une définition générique du système d'échange de proximité – en nous inspirant des propos de Blanc (2006) sur les monnaies sociales et de Boulianne (2005 ; 2006) – le définissant comme :

Toutes les organisations, formelles ou non, ayant pour objectifs de faciliter l'échange de biens, de services et/ou de savoirs et de favoriser le développement de relations de proximité et de solidarité entre les individus d'une communauté (appartenance géographique, culturelle, fonctionnelle ou d'intérêt) par l'utilisation d'un système d'unités de compte ou de paiement autre que la monnaie nationale.

Nos observations subséquentes et l'analyse des données recueillies nous amènent à identifier plus précisément quels éléments sont communs aux systèmes d'échange de proximité. Nous croyons tout d'abord qu'à défaut de partager une même mission générique, ils partagent une vision commune. Nous croyons aussi qu'en tant qu'organisations ne visant pas la génération de profit, les systèmes d'échange de proximité, qu'ils soient des groupes formels ou non, légalement incorporés ou non, font face à des défis communs, similaires à ceux identifiés dans les écrits portant sur la gestion des organisations d'économie sociale. Les systèmes d'échange de proximité évoluant sur un territoire sont aussi confrontés aux mêmes menaces et opportunités provenant du contexte macrosocial. Il s'agit là des trois axes sur lesquels porte notre discussion au sujet des similitudes des systèmes d'échange de proximité.

5.1.1 Une vision commune

Comme nous le verrons plus loin, la recension des écrits et l'analyse des données nous a fait prendre conscience du vaste éventail de missions revendiquées par les systèmes d'échange de proximité. Nous avons toutefois identifié trois éléments qui nous apparaissent centraux dans l'identité

des systèmes d'échange de proximité, au-delà de leurs différences : l'échange de biens et/ou services et/ou savoirs, bien sûr, mais aussi les notions de rassemblement et de distance par rapport au marché. Nous exprimons ainsi la vision commune des systèmes d'échange de proximité, au Québec, mais aussi pour l'ensemble du mouvement :

<p>Se rassembler, Pour échanger, En marge du marché.</p>
--

Si la notion d'échange va de soi, celle de rassemblement est propre à ces organisations particulières qui placent la réciprocité et la proximité au cœur des échanges économiques. Ces caractéristiques ne suffisent toutefois pas à définir les systèmes d'échange de proximité, d'autres mécanismes d'échanges les partageant également – les marchés au puces québécois notamment. Le fait d'échanger en marge du marché est aussi caractéristique des systèmes d'échange de proximité qui n'utilisent pas (ou alors seulement en complément) la monnaie nationale. L'expression de cette distance par rapport au marché peut être liée à une critique du système économique ou être vue comme nécessaire, si les individus ne peuvent plus assurer leur approvisionnement en biens, services et savoirs via le marché, pour cause de pauvreté ou de conjoncture économique défavorable. Ces deux axes correspondent aux deux raisons donnant un sens aux projets d'entreprises d'économie sociale proposées par Lévesque (2001, 2002) : l'économie sociale d'aspiration visant l'expérimentation d'une alternative de consommation et l'économie sociale de nécessité visant l'amélioration des conditions socio-économiques des membres-usagers.

C'est la combinaison de ces trois éléments – l'échange, le rassemblement et la distance par rapport au marché – qui caractérise, selon nous, les systèmes d'échange de proximité. Ces mêmes critères guideront notre réflexion sur les distinctions entre les différentes missions des systèmes d'échange de proximité.

5.1.2 Des défis communs

Nous avons proposé en conclusion du cadre théorique un ensemble de facteurs internes et externes influençant la stratégie dans les systèmes d'échange de proximité. Les facteurs relatifs aux choix organisationnels (types de membres, type et valeur de la monnaie, modes de comptabilisation, etc.) ne sont ni bons ni mauvais en soi, mais nous croyons que certains agencements sont plus cohérents et susceptibles de mener à l'atteinte des objectifs et à la réalisation de la mission.

Toutefois, il appert que plusieurs facteurs internes affectent tous les types de systèmes d'échange de proximité. Ces facteurs, qui constituent selon nous des conditions de succès, concernent principalement le sociétariat, la gouvernance et le leadership, l'accès aux ressources et la situation de l'organisation. À la lumière de nos observations, ces facteurs nous sont apparus comme interreliés, certains étant possiblement des préalables ou des conséquences d'autres facteurs.

Ainsi, la réflexion et la concertation sur la mission et les règles de l'organisation permettent leur identification claire et assurent un niveau de cohérence plus grand. Une mission et des règles claires seront plus faciles à communiquer aux membres, qui pourront mieux les comprendre et y adhérer. L'adhésion à des valeurs et une vision communes nous apparaît comme un préalable à la cohésion du groupe et limite les risques de comportements opportunistes, le contrôle étant exercé principalement par les pairs (Firsirotu, 2003). La cohésion du groupe facilite la création de liens sociaux entre les individus, stimule le développement d'un sentiment d'appartenance et encourage la mobilisation et l'engagement des membres, éléments renforçant la vigueur de la vie associative. Le renforcement de la dimension associative de l'organisation peut faciliter le recrutement de nouveaux membres et stimuler la mise sur pied de projets communs connexes, renforçant le lien d'usage entre l'organisation et les membres. Cette effervescence stimule également l'appropriation locale du concept, réduisant le risque d'enfermement local (Blanc, 2006c). La vigueur de la vie associative facilite aussi la mobilisation de ressources bénévoles, diminuant la dépendance potentielle au financement externe, facteur nuisible identifié par plusieurs systèmes d'échange de proximité québécois. La mobilisation et l'engagement des membres facilitent le processus d'apprentissage collectif, diminuant le risque de dépendance au fondateur (Blanc (2006c) parle de vide de talent autour de l'entrepreneur). Cette participation au processus de décision renforce l'adéquation entre les choix stratégiques et les besoins des membres, réduisant le risque d'isomorphisme marchand. Un recrutement dynamique facilite le maintien d'un nombre de membres minimal assurant l'équilibre entre l'offre et la demande et la diversité des produits et/ou services et/ou savoirs disponibles pour l'échange, augmentant aussi le lien d'usage pour les membres. La vigueur associative et l'engagement des membres dépendront aussi de la présence forte d'un projet de société commun, d'une utopie agissant à titre de ligne directrice dans la vie du système d'échange de proximité.

Enfin, le caractère démocratique et solidaire de la gestion et des modes de gouvernance nous semble cohérent avec les valeurs promues dans les systèmes d'échange de proximité. Les configurations organisationnelles *innovatrice* – ou *adhocratie* – (Mintzberg, 1982 et 1990) et *missionnaire* nous apparaissent comme les plus adaptées aux systèmes d'échange de proximité, couplées à des mécanismes de coordination basés sur l'*ajustement mutuel* et la *standardisation des*

normes de comportement. La configuration *entrepreneuriale* et la coordination *par supervision directe* nous semblent problématiques en raison de la concentration de connaissances entre les mains d'un entrepreneur unique ou d'un petit noyau de membres. La configuration *politique*, caractérisée par l'absence de mécanisme de coordination dominant, nous semble également peu susceptible de permettre aux systèmes d'échange de proximité d'atteindre la pérennité et le développement, voire même la réponse aux besoins des membres. Desroches (1976) rappelle l'importance d'un équilibre entre les parties prenantes internes de l'organisation – les administrateurs, les gestionnaires, les membres et les employés – que ce soit dans l'implication ou dans la répartition des tâches.

Outre les conditions de succès énumérées ci-haut, il semble que les systèmes d'échange de proximité fassent tous, dans une plus ou moins grande mesure, à un moment ou l'autre de leur existence, face à des défis qui pourraient être qualifiés de faiblesses ou de risques. Les facteurs les plus souvent rencontrés lors de notre collecte de données sont : la diminution de la motivation et de l'implication des membres, la difficulté à assurer un recrutement suffisant et continu, le découragement des responsables, la dépendance au fondateur, la dépendance au financement externe et l'épuisement des bénévoles.

5.1.3 Les opportunités et menaces de l'environnement

Nous avons vu au chapitre deux de nombreux facteurs environnementaux qui peuvent favoriser ou nuire aux systèmes d'échange de proximité québécois. Si tous les systèmes d'échange de proximité au Québec évoluent dans le même environnement global, tous ne perçoivent pas également l'importance relative des différents facteurs. Dépendamment des choix qu'ils font, ces organisations peuvent se prémunir plus ou moins efficacement contre les menaces. Notre analyse nous amène à penser que de façon générale, le contexte macrosocial est favorable à l'échange de proximité en raison de la structuration du mouvement de l'économie sociale, de l'intérêt croissant de la population pour les alternatives à la consommation de masse, mais également de la détérioration des conditions socio-économiques d'une portion croissante de la population en raison de facteurs tels que la mondialisation, la financiarisation, la précarisation des emplois et l'atomisation du noyau familial.

Nous tenons à revenir sur un facteur en particulier : l'influence des médias. L'intérêt des médias de masse à l'endroit de l'échange de proximité ou d'un système d'échange de proximité en particulier nous est plutôt apparu comme un *catalyseur*, un facteur susceptible d'accélérer la diffusion de l'information. Les retombées peuvent toutefois être positives ou négatives : alors que la diffusion de reportage peut accélérer le recrutement et la mise sur pied de nouveaux systèmes d'échange de proximité, la diffusion à grande échelle d'un procès à l'endroit d'une organisation (travail au noir) ou

d'une situation délicate ayant eu lieu (harcèlement, fraude) peut nuire à l'ensemble du mouvement et avoir un impact à long terme sur l'opinion publique. La diffusion au Québec, en 2007, d'un reportage sur le *SEL* le Passe-temps et les Échang'heures (utilisant tous deux une monnaie complémentaire manuelle sous forme de jetons ayant des valeurs libellées en minutes) et le lancement d'un concours télévisuel ont mené à la mise sur pied de quinze nouveaux systèmes d'échange de proximité dans la province. On constate donc que la diffusion d'une capsule d'environ cinq minutes, accompagnée d'un appel à projet et d'une commandite en matériel (de Coopsco), a mené à une augmentation d'environ trente pour cent du nombre de systèmes d'échange de proximité au Québec en quelques mois. L'intérêt des médias pour le projet Troc-tes-trucs a également facilité le démarrage du projet et contribué à accueillir des dizaines de familles dès la première foire d'échanges de biens.

5.2 Qu'est-ce qui distingue les systèmes d'échange de proximité?

La proposition de pistes de classification des systèmes d'échange de proximité constitue le point d'ancrage de notre analyse puisque l'identification de stratégies pertinentes ne peut se faire sans tenir compte de la spécificité des différents types de systèmes d'échange de proximité.

Les systèmes d'échange de proximité peuvent se distinguer sur de nombreux aspects : le statut juridique, le type d'entrepreneurship, l'appellation revendiquée (bien que l'analyse du mouvement québécois nous apprenne que des organisations peuvent revendiquer une appellation sans en partager les modes de fonctionnement reconnus, comme nous le verrons plus loin), la mission, les choix organisationnels (relatifs à la monnaie, au fonctionnement et à la comptabilisation des échanges), les modes de gouvernance et de prise de décision (incluant les décisions à caractère stratégique), l'ampleur visée, l'attitude à l'égard des parties prenantes, le degré d'implication dans le mouvement de l'échange de proximité, le type et le nombre de membres et leurs motivations et le type de ressources mobilisées. Nous croyons que ces facteurs n'influencent pas tous directement la stratégie dans les systèmes d'échange de proximité. En comparant les résultats de notre collecte de données primaires, nous avons constaté que certains choix réalisés par le sommet stratégique des systèmes d'échange de proximité semblent avoir davantage d'influence que d'autres sur les pistes de développement choisies : la mission, le type de monnaie, le rapport à la valeur-temps, le type d'échanges, le type de membres, l'implication dans le mouvement et l'attitude à son égard et l'attitude à l'endroit des parties prenantes, notamment le degré d'ouverture. Ce sont les éléments sur lesquels nous nous pencherons dans cette section.

5.2.1 La mission

L'analyse des données concernant la mission, tant dans les réponses obtenues lors des entrevues dirigées que dans l'analyse du discours des organisations de l'échantillon, nous ont donné un avant-goût de l'hétérogénéité du mouvement de l'échange de proximité québécois et du faible degré de formalité du processus de planification que l'on retrouve dans ces organisations. Deux organisations parmi nos répondants de l'échantillon avaient une mission clairement définie, par écrit. Dans les autres cas, l'énoncé de mission regroupait plusieurs éléments, parfois en très grand nombre.

Nous avons également constaté que la mission est souvent confondue avec les motivations des membres à participer à un système d'échange de proximité. Les déclinaisons de celles-ci étant possiblement illimitées (au sein du groupe, mais également chez un même individu), l'énoncé de mission (qu'il soit expliqué verbalement ou par écrit dans la documentation organisationnelle) tend à être long et peu concis. Le système d'échange de proximité peut rapidement devenir un prétexte à la réalisation de plusieurs missions plus ou moins interreliées – ce que nous appelons le développement d'une mission parapluie. Ce phénomène n'est pas idéal (du point de vue de la stratégie) et nous avons vu plus tôt que la concertation sur la mission organisationnelle (et les règles) permet d'atteindre une plus grande cohérence stratégique et facilite la compréhension et l'adhésion des membres à une vision commune.

La réflexion concernant l'identification de catégories génériques de missions nous a menés à la proposition que les éléments de missions peuvent être regroupés en trois grandes catégories : un espace de proximité, un espace de solidarité et un espace de dialogue. La plupart des organisations étudiées se retrouvent simultanément dans plusieurs catégories, l'emphase étant toutefois toujours mise sur l'une de ces catégories de missions.

Selon nous, le système d'échange de proximité peut être vu comme :

Un espace de proximité...

- Lorsque l'accent est mis sur la volonté de rassembler les individus d'une communauté, de développer des liens sociaux qui s'inscrivent dans le long terme.
- Les membres cherchent alors à briser leur isolement, rompre avec la solitude et à développer un réseau social.
- Les valeurs qui y sont associées sont l'entraide et la convivialité.

- La vigueur de la vie associative y est d'autant plus importante que l'échange peut ne pas être la motivation principale des membres, l'appartenance à un groupe étant avant tout recherchée.
- Le développement de systèmes d'échange de proximité répond possiblement à l'atomisation du noyau social, au vieillissement de la population et à l'urbanisation, lesquels s'accompagnent parfois d'un isolement croissant des individus.

Un espace de solidarité...

- Lorsque l'accent est mis sur l'amélioration des conditions socio-économiques des membres, la valorisation de leurs compétences et l'*empowerment*.
- Les membres cherchent à y obtenir un complément de revenus. La pauvreté étant souvent liée à l'exclusion, les membres cherchent également potentiellement à développer un réseau social. Une des retombées peut être le développement de contacts facilitant la recherche d'emploi et la prise de confiance des membres en leurs compétences.
- Les valeurs qui y sont associées sont la solidarité et l'entraide, ici aussi.
- Ce type de mission va de pair avec une volonté d'offrir une passerelle vers l'économie régulière. L'échange y est central.
- Ce besoin peut émerger en réponse à la fragilité des capacités d'acquisition des individus, la crise de l'emploi et du travail, mais également à une conjoncture économique défavorable, temporaire ou permanente.

Un espace de dialogue...

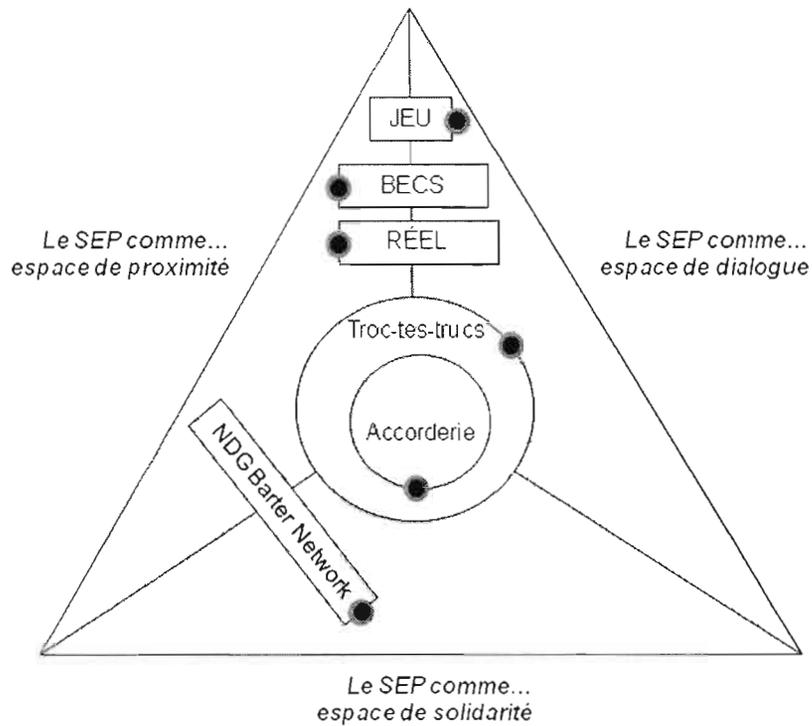
- Lorsque l'accent est mis sur la critique du système économique dominant et de ses symboles (l'argent, l'usure, les banques, la spéculation financière) et sur l'urgence d'agir en vue de freiner les changements climatiques.
- Les membres cherchent une opportunité d'exprimer concrètement leurs opinions et d'expérimenter une alternative de consommation.
- Les valeurs qui y sont associées sont l'éthique, l'engagement et la responsabilité.
- L'intérêt croissant de la population pour l'éthique et l'environnement, le pouvoir croissant du secteur privé, allant de pair avec la mondialisation, la globalisation et la financiarisation, favorisent l'émergence de systèmes d'échange de proximité valorisant le dialogue.

D'autre part, si la *facilitation des échanges entre les individus* est apparue à quelques reprises lors de la collecte de données, elle nous apparaît plutôt comme un objectif implicite qu'une mission à proprement parler. Toutefois, si le système d'échange de proximité est vu exclusivement comme un

outil de facilitation des échanges, la monnaie sociale perd sa spécificité pour devenir une simple monnaie privée, locale ou non. Considéré comme une mission, cet élément ne pourrait suffire à lui seul à maintenir un système d'échange de proximité vivant et ne serait que peu susceptible d'entraîner des changements durables dans les modes de consommation des individus. Les membres percevant le système d'échange de proximité exclusivement comme un outil risquent d'utiliser la monnaie sociale indifféremment de la monnaie nationale, ne développant pas de sentiment d'appartenance au groupe, s'impliquant peu et ne partageant pas les valeurs communes au mouvement. À la lumière de ces propos, nous croyons qu'en Argentine, alors que le mouvement a connu des débuts semblables à la plupart des pays industrialisés où l'échange de proximité s'est développé, la dégradation de la situation économique du pays a entraîné l'arrivée d'individus pour qui le recours au *credito* était une nécessité. Les réseaux sont rapidement devenus des espaces de solidarité, puis la solidarité a été évacuée lorsque le maintien de liens de proximité s'est avéré impossible en raison du grand nombre de participants. Des comportements opportunistes ont émergé et la dimension sociale a été négligée par les nouveaux membres qui ont utilisé la monnaie comme un simple outil (isomorphisme marchand).

Les trois façons de concevoir le système d'échange de proximité présentées dans cette section peuvent se retrouver simultanément ou successivement dans une même organisation. Le schéma 5.1 présente la position observée dans les systèmes d'échange de proximité de notre échantillon. Les points de couleur foncée représentent l'élément de mission sur lequel l'emphase est mise dans ces organisations.

Schéma 5.1 – Les éléments de mission retrouvés dans l'échantillon



Où SEP signifie système d'échange de proximité

De même, si les instigateurs du projet définissent la mission initiale, celle-ci est susceptible d'évoluer au fil des ans, comme cela a été le cas chez *BECS*. Alors que le projet a été mis sur pied dans le but de permettre aux individus d'expérimenter une alternative à l'argent, la volonté des membres de développer un réseau social a peu à peu gagné en importance.

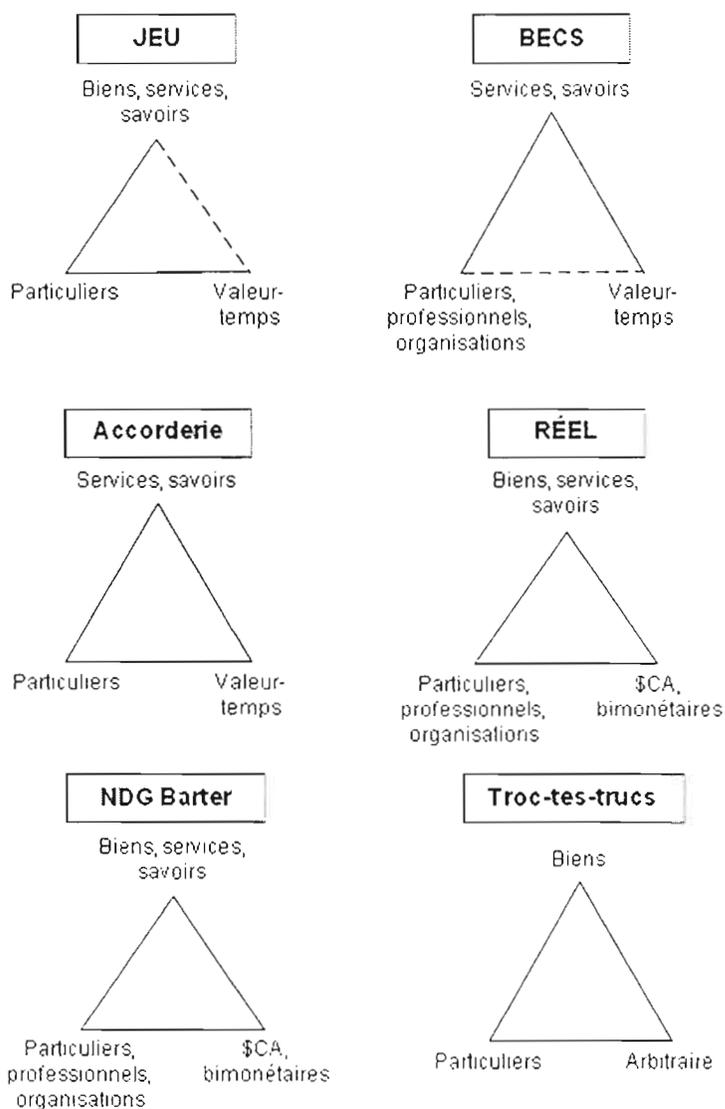
Il apparaît que la mission est fonction :

- Des valeurs de l'entrepreneur fondateur, lesquelles peuvent marquer plus ou moins profondément le développement de l'organisation ;
- Des besoins des membres, lesquels peuvent évoluer en fonction des changements qui ont cours dans l'environnement global et des méthodes de recrutement;
- Des attentes des parties prenantes, notamment l'organisme à but non lucratif à l'origine du projet d'échange de proximité ou les bailleurs de fonds si l'organisation a recours à du financement externe;
- De l'environnement, selon l'évolution du contexte réglementaire, de la reconnaissance et du degré d'institutionnalisation de l'innovation, etc.

5.2.2 Les choix organisationnels

La vision commune propre aux systèmes d'échange de proximité peut se traduire en des arrangements organisationnels très diversifiés. Nous avons vu au chapitre deux les choix possibles quant au type de monnaie, à sa valeur, aux types d'échanges et de membres, aux modes de comptabilisation, au statut juridique et au type d'entrepreneuriat. Ces facteurs influencent tous la gestion stratégique de ces organisations. Notre réflexion a porté principalement sur le type d'échanges (biens et/ou services et savoirs), le type de membres (particuliers et/ou professionnels et/ou organisations et entreprises) et la valeur de la monnaie (unité de temps, unité calquée sur la monnaie nationale ou valeur arbitraire). Le schéma 5.2 résume les principales caractéristiques des six organisations de notre échantillon. Les traits en pointillés représentent les agencements qui nous sont apparus plus problématiques.

Schéma 5.2 – Les agencements organisationnels dans l'échantillon



Où « \$CA » signifie une monnaie dont la valeur est calquée sur le dollar canadien.

Dans les dispositifs de monnaie multilatérale scripturale, seuls les membres peuvent participer aux échanges. Toutefois, lorsqu'une monnaie manuelle est utilisée, elle peut circuler librement, ce qui ouvre la porte à la participation de non-membres aux échanges. Nous parlerons alors de participants plutôt que de membres ou de sociétariat. L'intégration de professionnels et d'entreprises aux échanges nous apparaît plus simple dans le cas de monnaies dont la valeur est calquée sur la monnaie nationale puisque cela facilite la comptabilité aux fins d'impôt. Une monnaie équivalente au dollar nous semble

aussi pertinente lorsqu'il y a volonté de créer un pont avec l'économie traditionnelle (comme dans le cas du NDG Barter Network). La présence de professionnels et d'entreprises peut être souhaitable, selon les objectifs que ce sont fixés les systèmes d'échange de proximité, mais encore faut-il avoir la structure organisationnelle pour les accueillir. Cette difficulté a été rencontrée au NDG Barter Network. De même, l'échange de biens avec une monnaie dont la valeur est basée sur l'unité de temps n'apparaît pas cohérent, surtout si aucun équivalent entre l'heure et le dollar n'a été établi. Les monnaies multilatérales scripturales sont confrontées au risque que des membres accumulent de hauts soldes positifs ou négatifs. Ces risques peuvent être contrés par des taxes sur les soldes positifs et par le contrôle des comportements opportunistes par les pairs. La comptabilisation centrale des échanges (impossible dans le cas d'une monnaie manuelle) permet de suivre l'évolution de la demande et d'identifier rapidement les membres qui ne respectent pas les règles relatives aux soldes maximum permis. Cette comptabilisation représente toutefois une lourde tâche qui gagne en importance avec la croissance du sociétariat.

Les systèmes d'échange de proximité peuvent décider de fonctionner sans recours à la monnaie nationale. De ce cas, les échanges bimonétaires ne seront pas permis et l'implication dans le réseau sera rémunérée seulement en monnaie sociale. L'affectation de ressources financières à l'embauche d'employés implique un risque de dépendance au financement et de perte de ressources stratégiques qui peuvent hypothéquer la pérennité de l'organisation.

Nos observations nous ont permis de constater que le statut juridique n'influence pas la stratégie choisie, mais qu'une incorporation peut faciliter les démarches de partenariat, de reconnaissance et de financement. Dans notre échantillon, deux organisations n'ont pas le statut d'organisme à but non lucratif (*JEU* et *RÉEL*). Dans l'un des deux cas, cette absence de statut juridique a été identifiée comme une faiblesse de l'organisation. Le *BECS* s'est incorporé par souci d'acquiescer une crédibilité nécessaire au développement du mouvement (rappelons qu'il s'agissait du premier système d'échange de proximité au Québec). L'Accorderie, s'intégrant dans le mouvement d'économie sociale, s'est incorporée avant même le début de ses activités. Le NDG Barter Network a procédé à son incorporation avant tout pour faciliter ses démarches de recherche de financement. Enfin, Troc-testrucs, initialement sous l'aile d'un organisme à but non lucratif montréalais, s'est récemment incorporé afin de protéger son concept et faciliter la diffusion de son modèle.

En mettant en parallèle les données recueillies, nous avons constaté que le type de mission retenu ne semble pas influencer la plupart des grandes catégories de choix organisationnels. Ainsi, les types de monnaie, d'échanges et de membres, la propension à développer des ententes pour les échanges inter-organisations, le statut juridique et la présence ou non de salariés ne semble pas avoir de lien

direct avec l'élément central de la mission. La seule exception observée concerne la valeur de la monnaie, soit le rapport à la valeur-temps. Ainsi, il appert que les monnaies basées sur la valeur-temps ont toujours une dimension *dialogue* dans leur mission (*BECS*, *Accorderie*, *JEU*). La mise sur pied d'un dispositif de monnaie sociale, rejetant le mécanisme d'ajustement des prix par l'offre et la demande pour prioriser la référence à une valeur universelle (le temps), exprime une volonté de prendre ses distances par rapport au marché. Toutefois, parmi les systèmes d'échange de proximité qui affichent une dimension dialogue, toutes n'ont pas choisi de le temps comme unité de compte (*RÉEL* – valeur calquée sur la monnaie nationale, *Troc-tes-trucs* – valeur arbitraire). Ces organisations expriment leur différence par rapport au marché sur d'autres aspects, notamment la façon dont les échanges sont réalisés.

5.2.3 L'attitude à l'égard des parties prenantes

Dans la plupart des organisations de l'échantillon, nous avons noté l'*absence d'une position claire* au sujet du positionnement par rapport à l'État, à la société civile et au marché. Nous croyons que cela est dû aux caractéristiques de l'environnement global et à la marginalité du phénomène au Québec. À l'heure actuelle, les systèmes d'échange de proximité ne perçoivent pas la nécessité de préciser leurs relations avec les parties prenantes externes, ni les attentes et les rôles de chacun. En effet, l'État s'intéresse peu à ces initiatives et ne leur reconnaît pas de statut particulier, même lorsque des démarches sont réalisées en ce sens (par le *BECS* notamment). Les échanges réalisés dans les systèmes d'échange de proximité ne représentent qu'une faible proportion de l'ensemble des échanges économiques sur le territoire, aussi, les entreprises ne sentent pas leur marché menacé et les interactions avec les systèmes d'échange de proximité sont quasi inexistantes.

Nous avons choisi la théorie de Savage et al. (1991, présentée au schéma 2.5) dans le cadre de notre réflexion sur les possibles interactions entre les systèmes d'échange de proximité, d'une part, et entre eux et le marché, l'État et la société civile, de l'autre. Les auteurs identifient quatre stratégies d'interaction possibles en fonction du potentiel de menace pour l'entreprise et du potentiel de coopération avec celle-ci. En raison du faible potentiel de menace de l'État et du faible potentiel de coopération également (tant que l'État ne s'intéresse pas à ces initiatives), la stratégie adoptée par tous les systèmes d'échange de proximité de notre échantillon correspondrait à une stratégie de *surveillance*. La tentative de reconnaissance du *BECS* correspondrait plutôt à une stratégie de participation (faible potentiel de menace et fort potentiel de coopération). Les démarches visant à être reconnu à titre d'organisation d'économie sociale par le NDG Barter Network et celles de développement de partenariats avec les organisations et entreprises de la communauté par *BECS*,

RÉEL et le NDG Barter se rapprochent de stratégies de collaboration (forts potentiels de menace et de coopération) – avec la société civile dans le premier cas et avec le marché dans les trois derniers. Le *JEU* semble avoir adopté une stratégie de défense (faible potentiel de coopération et fort potentiel de menace) par rapport à la grande majorité des acteurs externes, notamment les chercheurs et les médias, signe d'une différence par rapport aux autres systèmes d'échange de proximité quant à la perception du niveau de menace que représentent ces meneurs d'enjeux.

Pour Pasquero (2007), l'organisation peut adopter trois modes stratégiques. Elle peut choisir la *réaction* et suivre l'évolution de l'environnement ou y résister. Elle peut également opter pour la *proaction* alors qu'elle tentera de manipuler l'environnement ou d'anticiper les changements en cours. Elle peut enfin choisir l'*interaction* et développer une approche de dialogue et de collaboration avec l'environnement qu'elle contribuera à construire.

Pour Malo (2001a), la coopération entre les organisations, même entre privées et d'économie sociale – tels que les partenariats entre les systèmes d'échange de proximité et les institutions publiques ou les entreprises privées, est cohérente avec les valeurs promues dans l'économie sociale. Nous reviendrons sur les perspectives de collaboration en conclusion.

La réflexion qui a accompagné la définition du cadre théorique nous a mené à identifier trois perceptions que pourraient avoir les systèmes d'échange de proximité par rapport à leur rôle dans la société. Leur action pourrait être palliative, complémentaire ou alternative à celles de l'État, du marché et de la société civile. Les données recueillies ne nous permettent toutefois pas de pousser plus loin cette intuition de recherche. Nous proposons quelques constats généraux :

- On retrouve dans plusieurs systèmes d'échange de proximité des éléments qui correspondent à un discours alternatif par rapport au marché : le rejet des concepts de bénévolat et de charité, la critique du système monétaire et économique et la volonté d'offrir une alternative à la consommation de masse.
- Dans les faits, malgré un discours à saveur alternative, il arrive que les choix stratégiques réalisés limitent l'action des systèmes d'échange de proximité à la complémentarité au système, par exemple l'utilisation d'une monnaie dont la valeur est calquée sur le dollar ou une position négociable par rapport à la valeur de l'unité de temps dans les échanges.
- Nous croyons aussi que certaines organisations tempèrent leur discours afin de ne pas rebuter les bailleurs de fonds ou les membres potentiels.

Advenant la multiplication des systèmes d'échange de proximité au Québec, nous jugeons que l'attitude à l'égard des grands meneurs d'enjeux à l'échelle sociétale deviendra un enjeu de différenciation entre les organisations.

5.2.4 *L'attitude à l'égard du mouvement*

Nos observations nous ont mené à identifier six attitudes possibles à l'égard des autres systèmes d'échange de proximité. Un système d'échange de proximité isolé peut bien sûr décider d'adopter une attitude de *fermeture*, ne nouant de contact avec aucune autre organisation. Toutefois, il peut aussi s'impliquer plus ou moins activement dans la diffusion du concept et la structuration du mouvement, sur le territoire québécois ou à plus grande échelle. Il peut donc travailler à la *diffusion de son propre modèle* en soutenant la création d'organisations semblables dans d'autres communautés ou en mettant sur pied un réseau. Il peut aussi tout simplement conclure des ententes avec d'autres systèmes d'échange de proximité afin de permettre à ses membres de réaliser des *échanges inter-organisations*, à savoir avec des membres d'autres systèmes d'échange de proximité. Une organisation peut aussi travailler à la *diffusion du concept de l'échange de proximité* (et non du modèle précis adopté) en assurant une présence lors d'événements tels que des salons, festivals ou colloques ou encore promouvoir la *structuration du mouvement* en organisant le regroupement, sous la forme d'une table de concertation ou d'une fédération.

Parmi les organisations de notre échantillon, une seule travaille à la structuration du mouvement. Au début des années 2000, sous l'impulsion de *BECS*, une table de concertation a vu le jour (rassemblant le Réseau *SÈVE*, Part-SEL et la Corde-à-linge) et quelques activités de sensibilisation ont été réalisées (une conférence notamment). Plusieurs ententes d'échanges inter-organisations ont été conclues, mais la plupart ont avorté ou ont été résiliées, notamment celle entre *BECS* et le *RÉEL* en raison d'un différent au sujet de la valeur de la monnaie (valeur-temps versus valeur calquée sur la monnaie nationale). Les membres de tous les *JEU* peuvent réaliser des échanges entre eux, mais également avec les membres des autres systèmes d'échange de proximité québécois. Le *JEU* est caractérisé par l'autonomie des membres dans la négociation de la valeur des biens, services et savoirs échangés, mais comme ce n'est pas le cas dans les autres systèmes d'échange de proximité, les échanges inter-organisations ne nous apparaissent possibles que lorsqu'ils sont réalisés avec les membres d'organisations prônant eux aussi la négociation (les échanges entre les membres du *JEU* Estrie et ceux du *RÉEL* par exemple sont relativement fréquents). Au *JEU*, la diffusion du modèle se fait par essaimage. À l'Accorderie et chez Troc-tes-trucs, la voie suivie est celle de la diffusion du modèle par la constitution d'un réseau d'organisations (le terme *succursale* est apparu chez les deux

organisations). Elles entretiennent toutefois peu de relation avec les autres types de systèmes d'échange de proximité. Enfin, au *RÉEL* et au NDG Barter Network, il n'y a pas à l'heure actuelle de volonté de diffuser le modèle. Le NDG Barter Network entretient des relations avec le mouvement des *Time Bank* et les militants du mouvement anglo-saxon. La perspective de diffuser le modèle a été abandonnée faute de ressources. Au *RÉEL*, une tentative d'essai a été réalisée dans la région de Charlevoix à l'initiative de membres, mais l'expérience a avorté, faute de motivation suffisante chez les instigateurs et d'un recrutement suffisant. La collaboration entre les systèmes d'échange de proximité est surtout vue dans cette organisation comme une opportunité de partager expériences et conseils, les échanges inter-organisations étant perçus comme moins pertinents en raison de l'importance accordée à la proximité géographique entre les échangeurs.

Il apparaît donc que les ententes d'échanges entre les organisations sont dépendantes de la ressemblance entre leurs monnaies. Aussi, les différences dans les choix organisationnels, principalement ceux relatifs à la valeur de la monnaie, nuisent à la structuration du mouvement.

5.2.5 L'ampleur visée et retombées sur la société

Dans le cadre de notre étude, la consommation est vue comme un lien social et les systèmes d'échange de proximité et le mouvement qui les sous-tend visent à sensibiliser les individus à leur rôle dans la construction d'une demande plus responsable et éthique. L'impact de ces expérimentations sur les individus, les communautés et sur la société dans son ensemble est toutefois difficile à évaluer au Québec, contrairement à l'Argentine où en situation de crise, l'échange de proximité a permis à des millions d'individus de pallier à leur perte de revenus en monnaie nationale. L'impact dépend selon nous de l'ampleur visée par le projet. L'ampleur peut porter sur le nombre de membres sur un territoire donné ou encore sur les occasions de réaliser des échanges, multipliées avec l'intégration de professionnels, d'organisations d'économie sociale et d'entreprises dans le sociétariat.

Si l'adoption d'un certain type de mission ne mène pas de facto à un ensemble de choix organisationnels, ces derniers influenceraient toutefois les perspectives de développement et l'ampleur du projet. Parmi les facteurs ayant un impact probable sur l'ampleur du projet : les types de membres, le type de monnaie, les types d'échanges, le statut juridique, la présence de salariés (donc l'accès à du financement) et le soutien du milieu (par exemple le soutien de la Caisse d'économie solidaire et de la Fondation St-Roch dans le cas de l'Accorderie ou celui de Radio-Canada et de l'Institut du Nouveau Monde pour Troc-tes-Trucs).

Dans la plupart des cas, l'intégration de professionnels et d'entreprises au membership augmente le pouvoir de diffusion, donc l'ampleur visée. Une monnaie dont la valeur est calquée sur celle de la monnaie nationale est plus propice à l'intégration de professionnels et d'organisations et à l'échange de biens, ce qui augmente la valeur d'usage pour les membres et représente une potentielle plus grande ampleur à atteindre.

Il arrive toutefois que dans une même organisation, certains membres considèrent négligeable l'impact de leur implication sur la société, alors que d'autres y voient une preuve que chacun peut s'impliquer activement dans la transformation sociale. Nous avons constaté au sein même de notre échantillon, et dans une moindre mesure à travers notre observation du mouvement québécois, que les choix réalisés lors de l'émergence des systèmes d'échange de proximité et la vision induite par le ou les instigateurs influencent l'ampleur qu'est appelé à prendre le projet. L'enthousiasme initial peut toutefois être révisé en cours de route lorsqu'émergent des difficultés relatives au financement, au recrutement ou à l'engagement des membres.

5.3 Quelles stratégies pour quels objectifs?

5.3.1 Les stratégies pertinentes

Les stratégies peuvent servir à tirer parti des forces et des opportunités de l'organisation ou à contrer ou atténuer les faiblesses et les menaces, en réduisant la vulnérabilité aux facteurs potentiellement nuisibles. Comme nous l'avons vu plus tôt, les stratégies des entreprises collectives doivent viser le renforcement continu du lien d'usage (Bouchard, 2001). Les stratégies de polyvalence et de développement en surface sont celles qui privilégient les critères liés à la condition d'usager du membre, soit l'usage et la pérennité (Desforges, 1980). La stratégie de polyvalence contribue aussi à renforcer le sentiment d'appartenance et la légitimité communautaire et collective de l'organisation (Desforges, 1980).

La stratégie déployée nous apparaît étroitement liée à l'ampleur visée. Ainsi, les stratégies de développement en surface et de diversification (Desforges, 1980) et de diffusion et d'hybridation (Malo et Vézina, 2004) sont plus susceptibles de permettre au système d'échange de proximité de prendre de l'ampleur (grand nombre de membres, développement de liens avec des organisations, des entreprises et des institutions publiques). D'autre part, les stratégies d'émergence (dans laquelle l'organisation peut demeurer longtemps) et de polyvalence (Desforges, 1980) et de focalisation (Malo et Vézina, 2004) correspondent mieux à un système d'échange de proximité de petite taille, centré sur ses membres.

Selon notre analyse des données recueillies, il est possible de faire des rapprochements entre les stratégies mises en place dans les systèmes d'échange de proximité et les stratégies proposées par Desforges (1980) et Malo et Vézina (2004). Le tableau 5.1 à la fin de cette section résume ces considérations.

Dans les Jardins d'échanges universels (*JEU*), si l'on se place à l'échelle du mouvement, on remarque que la diffusion du modèle se fait par essaimage, des groupes étant mis sur pied régulièrement dans de nouvelles régions du Québec. Cela correspond à la stratégie de développement en surface identifiée par Desforges, qui implique un élargissement du sociétariat afin d'atteindre une taille plus efficace ou faire profiter à un plus grand nombre des avantages coopératifs (associatifs dans ce cas-ci). Avec la mise en commun de certaines ressources, qui a permis le développement d'un site Internet commun, les *JEU* se dirigent vers une stratégie d'hybridation (Malo et Vézina, 2004) combinant innovation et standardisation. Cette stratégie est adaptée au regroupement d'entreprises collectives.

À la Banque d'échanges communautaires de services (*BECS*), des groupes de membres ont tenté de mettre sur pied de nouveaux groupes dans différentes régions il y a quelques années, mais ces projets de diffusion (Malo et Vézina, 2004) et de développement en surface (Desforges, 1980) ont été abandonnés. Nous considérons donc que *BECS* maintient une stratégie d'émergence, renforcée par la volonté de fonctionner avec le moins de ressources possible. Toutefois, l'énergie mise au développement du mouvement via une table de concertation, des ententes pour faciliter les échanges inter-organisations et l'intégration d'entreprises dans le sociétariat correspondent dans une certaine mesure à une stratégie de développement en surface et visent le renforcement du lien d'usage pour les membres.

À l'Accorderie, l'existence d'un groupe d'achat alimentaire et d'un système de microcrédit correspond à une stratégie de polyvalence. De plus, l'intérêt suscité dans plusieurs municipalités a mené au développement d'un Réseau Accorderie auquel correspondent les stratégies de développement en surface (Desforges, 1980) et de diffusion (Malo et Vézina, 2004). À cette étape-ci, l'hybridation est en cours, mais le risque de standardisation est présent, les outils de diffusion développés pouvant possiblement nuire à l'appropriation locale du concept.

Au Réseau d'Échanges et d'Entraide Local (*RÉEL*), la combinaison d'une monnaie multilatérale scripturale et d'une monnaie complémentaire manuelle constitue une innovation que nous n'avons retrouvée nulle part dans la recension des écrits. En ajoutant la monnaie manuelle, le *RÉEL* facilite l'échange de biens, services et savoirs en permettant aux membres d'éviter la comptabilisation et

facilite l'intégration d'organisations au sociétariat. Cela correspond selon nous à une stratégie de polyvalence (Desforges, 1980) ou de focalisation (Malo et Vézina, 2004) présentée comme une opportunité de croissance équilibrée pour la petite organisation. Le *RÉEL* a connu une tentative avortée d'essaimage dans Charlevoix il y a quelques années. Certains membres croient en le potentiel de diffusion du modèle et en l'ampleur que pourrait prendre l'organisation dans la région en développant des partenariats avec plus d'organisations.

Au NDG Barter Network, après une croissance rapide et une forte volonté de diffuser le modèle, la stratégie de diffusion a été abandonnée et l'organisation semble être revenue à une stratégie d'émergence, réévaluant sa pertinence, à la recherche d'un nouvel équilibre entre les dimensions association et entreprise (Côté, 1992-1993). Toutefois, en 2007, en ajoutant des foires ponctuelles d'échanges d'objets selon le modèle Troc-tes-trucs, le NDG Barter Network contribue à augmenter la valeur d'usage pour les membres qui peuvent dorénavant échanger plus facilement des biens. Cela correspond selon nous aux stratégies de polyvalence (Desforges, 1980) et de focalisation (Malo et Vézina, 2004).

Enfin, chez Troc-tes-trucs, le passage de l'émergence à la diffusion (ou au développement en surface) s'est fait rapidement. Le développement en cours d'un réseau de Troc-tes-trucs correspond à la troisième étape du développement des entreprises collectives identifiée par Malo et Vézina (2004). La voie choisie correspond à l'hybridation, adaptée au regroupement d'entreprises collectives. Mais ici aussi, si une approche succursaliste domine, le risque de standardisation est élevé.

Tableau 5.1 – Les stratégies développées dans les organisations de l'échantillon

Nom de l'organisation	Stratégie d'après Desforges (1980)	Stratégie d'après Malo et Vézina (2004)	Commentaire
<i>JEU</i>	Développement en surface	Diffusion Hybridation	Dans chaque groupe, possible développement par émergence
<i>BECS</i>	Émergence Développement en surface dans une moindre mesure	Émergence	Stratégie de diffusion abandonnée
Accorderie	Polyvalence Développement en surface	Diffusion puis hybridation en cours	Risque de standardisation
<i>RÉEL</i>	Polyvalence avec l'ajout de la monnaie manuelle	Émergence Focalisation	Stratégie de diffusion abandonnée Volonté de développement en surface
NDG Barter Network	Émergence Polyvalence avec l'ajout d'activités Troc-tes-trucs	Émergence Focalisation	Volonté de diffusion abandonnée
Troc-tes-trucs	Développement en surface	Diffusion puis hybridation en cours	Risque de standardisation

Les stratégies adoptées peuvent être mises en relation avec le type de mission et l'ampleur visée par l'organisation :

- Voir le système d'échange de proximité comme un *espace de dialogue* va de pair avec la volonté de sensibiliser l'entourage, donc dans une certaine mesure de diffuser les valeurs propres à l'organisation. Le développement en surface, visant à faire bénéficier un plus grand nombre d'individus des avantages associatifs nous apparaît pertinent.
- Lorsque le système d'échange de proximité est vu comme un *espace de solidarité*, l'échange est central et les membres aspirent à y trouver un complément de revenu suffisant. Si l'atteinte de la taille minimale au bon fonctionnement peut être assurée par le développement en surface, la polyvalence et la focalisation nous apparaissent des stratégies à privilégier puisqu'elles permettent de multiplier les services offerts aux membres.

- Quand il est plutôt vu comme un *espace de proximité*, nous croyons que l'émergence, la focalisation, la polyvalence sont susceptibles de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe des membres, ce qui constitue le principal bénéfice recherché par ceux-ci.

Ces stratégies génériques peuvent s'appliquer de plusieurs façons dans les systèmes d'échange de proximité. Toute promotion visant le recrutement de nouveaux membres, que ce soit via les médias, l'offre d'avantages aux membres amenant de nouvelles inscriptions, la production de certificats-cadeaux utilisables par des non-membres ou la présence lors d'événements, correspond à une stratégie de développement en surface. De même, le développement d'entente inter-organisations et le rôle à titre de soutien au développement d'autres organisations par essaimage, en offrant des conseils ou encore des outils tels que logiciels de comptabilisation et guides de démarrage correspondent aussi à cette stratégie.

La stratégie de polyvalence peut correspondre à l'ajout de nouveaux services utilisant la monnaie sociale (clinique médicale, opportunités de formation, crédit pour projets collectifs ou individuels, à l'intérieur du réseau, qui peuvent devenir des filières d'emplois, etc.) ou la monnaie nationale (microcrédit pour les membres, groupe d'achat, etc.) ou au développement de projets communs (opportunités d'hébergement sur un territoire élargi en collaboration avec d'autres systèmes d'échange de proximité, collectes de fonds à l'intention d'organisations d'économie sociale de la région, corvées communautaires, etc.). Le développement de partenariats multipliant les opportunités d'utiliser la monnaie sociale, notamment avec la municipalité ou une institution financière (pour le paiement des taxes par exemple) ou encore avec des institutions scolaires et toute stratégie visant à stimuler les échanges (la mise sur pied d'une monnaie fondante ou l'instauration d'une taxe à l'échange, le développement d'outils de communication entre les membres et l'organisation de foires d'échanges ponctuelles ou permanentes où les membres peuvent se rassembler pour apprendre à se connaître et échanger biens, services et savoirs) correspondent aussi selon nous à une stratégie de polyvalence ou de focalisation.

Enfin, la stratégie d'hybridation, qui fait suite à une phase de diffusion, pourrait prendre la forme du développement d'un réseau structuré sur la base d'un modèle précis d'organisations, le développement d'une table de concertation visant à travailler de concert avec les autres types de systèmes d'échange de proximité ou d'une fédération à adhésion volontaire. Une procédure de reconnaissance par l'État ou l'arrimage à un réseau d'organisations à but non lucratif reconnu pourrait aussi se rapprocher d'une stratégie d'hybridation, laquelle comporte, rappelons-le un certain risque de standardisation.

5.3.2 La recherche de cohérence stratégique

Le questionnement sur la cohérence stratégique dans les systèmes d'échange de proximité est central dans notre démarche. Le choix des organisations de notre échantillon a été influencé par notre volonté d'obtenir suffisamment d'informations à caractère stratégique pour pouvoir apporter des éléments de réponse à notre question de recherche et à nos propositions de travail. Nous avons donc choisi les systèmes d'échange de proximité qui semblaient avoir procédé à une certaine réflexion stratégique, d'après les données secondaires disponibles.

Nous avons toutefois constaté que, de façon générale, le processus de planification stratégique est très informel, peu structuré et réalisé de façon épisodique lorsqu'un problème est rencontré. L'essence de la mission des organisations semble se perdre avec le départ du fondateur, la mission initiale se diluant dans la perception de la nouvelle équipe, souvent plus nombreuse et dont les membres ont des attentes différentes. Même lorsque la mission avait été clairement définie à l'origine du projet (ce qui n'est pas toujours le cas), son libellé devient de plus en plus vague avec l'ajout continu d'éléments complémentaires. Par exemple, il nous est apparu que certaines organisations avaient ajouté en cours de route dans leur discours des éléments relatifs à la protection de l'environnement. Aussi, il apparaît que dans les organisations, des règles sont établies au fur et à mesure, afin de solutionner certains problèmes observés. Ces règles sont rarement remises en question après coup et leur origine se perd avec le renouvellement des membres et du sommet stratégique. Même dans les organisations qui affichent un degré plus élevé de planification stratégique (avec réflexion sur la mission et les objectifs préalables à la création de l'organisation par exemple), c'est souvent par essai-erreur que les pistes de développement les plus prometteuses sont identifiées. Ceci correspond à une démarche stratégique *incrémentale* (voir la section 2.1.2).

La formalité du processus de planification stratégique serait selon nous fonction de la formalité de la structure, laquelle pourrait être liée à l'âge, à la taille, au statut juridique et aux démarches de reconnaissance externe effectuées. Elle pourrait également être liée à la familiarité des instigateurs avec la gestion d'un projet ou l'appui initial d'un ou plusieurs organismes (qui peuvent même être les instigateurs et prendre une part active au processus de planification stratégique, comme dans le cas de l'Accorderie).

Le processus de planification stratégique peut prendre plusieurs noms : révision de la mission et des objectifs, prise de décision, réflexion sur l'avenir, etc. Nous croyons toutefois que les systèmes d'échange de proximité doivent procéder de façon continue à une réflexion sur leur raison d'être, leurs

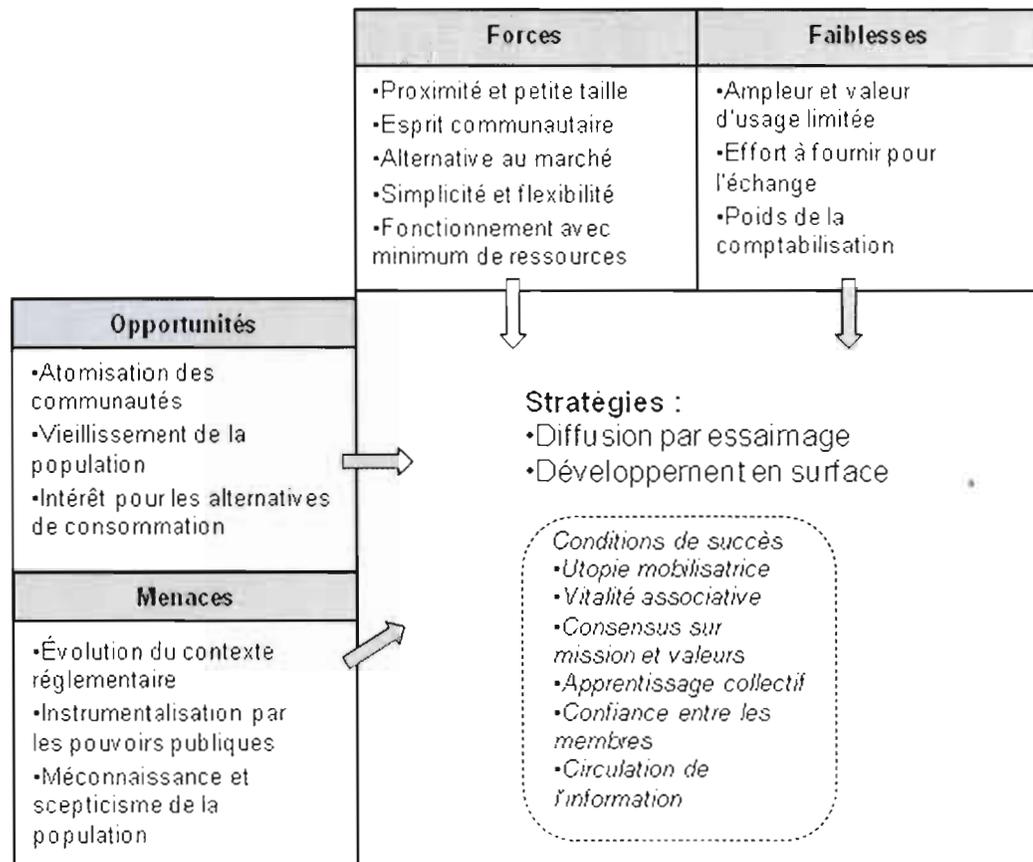
objectifs, les projets et les décisions les plus susceptibles de leur permettre de les atteindre, mais aussi sur les relations entretenues avec les parties prenantes internes et externes.

5.4 Les configurations-types identifiées

Dans le contexte québécois actuel, deux configurations très différentes nous sont apparues cohérentes, d'un point de vue stratégique. Ces configurations regroupent un assemblage cohérent de choix organisationnels, susceptible de permettre la réalisation de la mission. À ceux-ci nous associons un ensemble de forces, faiblesses, opportunités et menaces, mais également des conditions de succès et des risques dont les organisations doivent tenir compte. Nous suggérons également les stratégies qui nous apparaissent les plus cohérentes à la lumière de notre diagnostic stratégique.

5.4.1 Configuration Proximité et réciprocité

La première configuration s'apparente au profil *Entraide et convivialité* identifié par Blanc (2006c). C'est celle où un système d'échange de proximité met sur pied une monnaie multilatérale scripturale dont la valeur est basée sur l'unité de temps. Les échanges y sont limités aux services et savoirs entre des particuliers. La comptabilisation des échanges peut y être faite de façon autonome ou centralisée, avec ou sans l'utilisation d'un logiciel ou d'un forum informatique. Cette configuration s'adapterait bien selon nous à une mission basée sur l'élément *proximité* et à un contexte où cette démarche côtoie d'autres expériences dédiées au développement d'une appartenance communautaire et de la revalorisation des valeurs d'entraide, de coopération et de réciprocité. Elle pourrait également correspondre à une mission basée sur le *dialogue* si l'emphase est mise sur la volonté de réinsérer les échanges économiques dans un cadre social ou sur la valorisation des compétences des personnes victimes de pauvreté et/ou d'exclusion. Le schéma 5.3 résume le diagnostic stratégique propre à la configuration *Proximité et réciprocité*.

Schéma 5.3 – Le diagnostic stratégique pour la configuration *Proximité et réciprocité*

Les conditions de succès de ce type d'organisation sont : le consensus au niveau des valeurs et de la mission, un processus d'apprentissage collectif, la vitalité associative, la confiance entre les membres, la circulation de l'information (au sujet des activités, mais aussi des offres et demandes) et la présence forte d'un projet mobilisateur. Les risques potentiels concernent le possible enfermement local, la dépendance au fondateur, l'essoufflement des bénévoles et la difficulté à atteindre une taille suffisante pour assurer la diversité des offres et demandes. Les forces de ces configurations sont la petite taille, la proximité, l'esprit communautaire, le statut alternatif par rapport à l'économie traditionnelle, la simplicité et la flexibilité du concept et la capacité à fonctionner avec peu de ressources. Leurs faiblesses résident dans l'impact limité qu'il peut avoir dans les habitudes de consommation des individus (aucun bien de première nécessité ne peut y être acquis), dans l'effort qui doit être fourni par le membre pour procéder à un échange, dans le poids des tâches de comptabilisation des échanges et dans l'ampleur limitée du projet. Ce type d'organisation peut tirer principalement parti de l'atomisation des communautés, du vieillissement de la population et de l'intérêt pour des alternatives

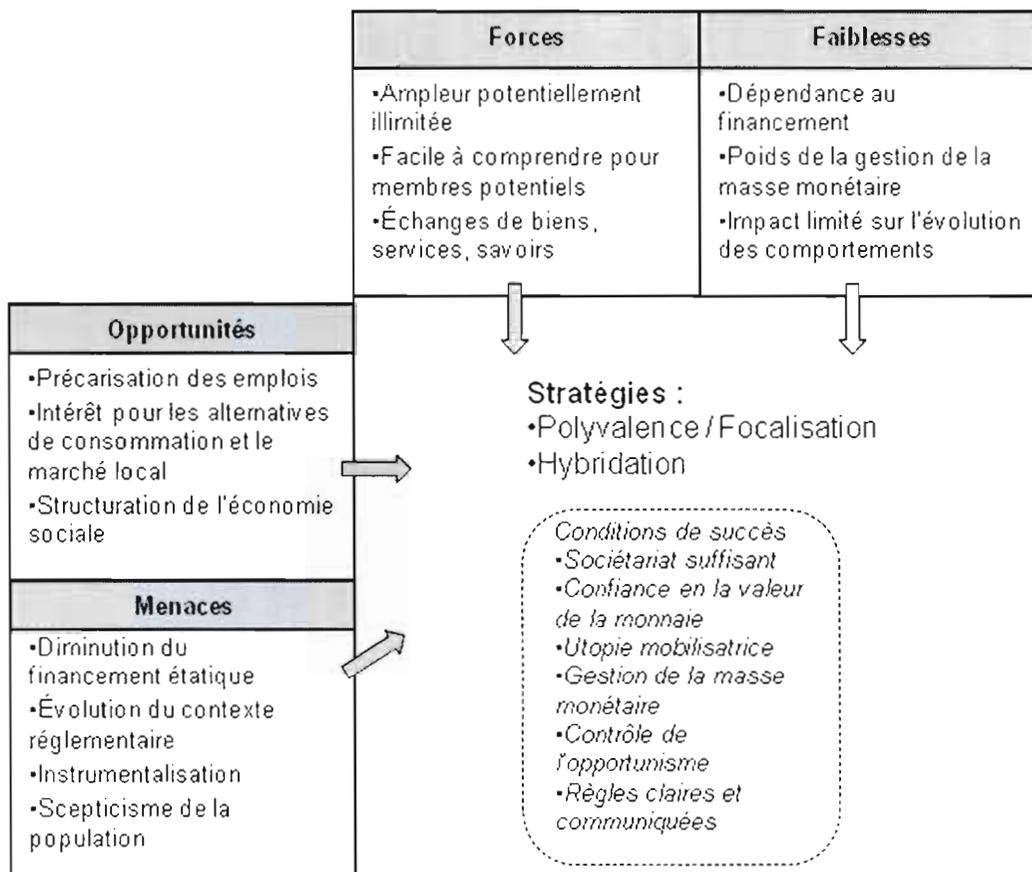
visant à contrer l'anonymat propre aux échanges réalisés sur le marché. Le sommet stratégique doit toutefois rester attentif à l'évolution du contexte réglementaire et à la volonté possible des autorités publiques d'instrumentaliser le concept. La méconnaissance du concept et le scepticisme de la population envers un outil monétaire autre que la monnaie nationale peut aussi nuire à ces expérimentations. Ce type d'organisation peut toutefois se permettre pour l'instant de limiter les contacts avec les institutions publiques, leur impact demeurant relativement marginal et leur action n'entrant pas en conflit avec celle de l'État et du marché.

Les stratégies de développement en surface et de diffusion par essaimage sont les plus susceptibles d'assurer un développement harmonieux pour ces organisations qui pourraient se regrouper formellement ou non dans un objectif de coopération. Le développement de projets communs à plusieurs systèmes d'échange de proximité de même type sur un territoire plus ou moins élargi pourrait permettre d'étendre l'esprit de solidarité promu, alors que la mise en commun de certaines ressources réduirait la fragilité de ces dispositifs qui fonctionnent principalement grâce à des bénévoles et un minimum de ressources financières. Une croissance organique nous semble appropriée, caractérisée par son caractère progressif, notamment en raison de l'absence probable de ressources humaines rémunérées dédiées à la gestion quotidienne.

5.4.2 Configuration Ancrage et développement des collectivités

La seconde configuration correspond à des systèmes d'échange de proximité où sont permis les échanges de biens, services et savoirs entre des particuliers, des professionnels et des organisations (d'économie sociale ou entreprises privées) grâce à une monnaie dont la valeur est basée sur celle de la monnaie nationale ayant cours, ici le dollar canadien. Dans le cas d'une monnaie scripturale (multilatérale ou complémentaire), la comptabilisation devrait être centrale (en raison des risques d'opportunisme accrus par la taille du dispositif) alors que dans le cas d'une monnaie manuelle, il n'y a aucune comptabilisation, mais la gestion de la masse monétaire doit être centralisée. Cette configuration s'apparente au profil *couverture des besoins de consommation* (Blanc, 2006c), mais pourrait également correspondre à plus long terme aux profils de *stimulation des pratiques solidaires* ou de *développement local solidaire* en fonction des choix stratégiques qui seront faits. Cette configuration nous semble toute désignée pour une organisation dont l'élément central de la mission reposerait sur la *solidarité*, soit la lutte à la pauvreté et à l'exclusion. Elle pourrait également correspondre à une mission orientée vers le *dialogue* si l'emphase est mise sur le développement de liens de solidarité au sein d'une communauté et la coopération parmi les acteurs de la société. Le schéma 5.4 correspond à notre diagnostic stratégique présenté dans les prochains paragraphes.

Schéma 5.4 – Le diagnostic stratégique pour la configuration *Ancrage et développement des collectivités*



La première condition de succès propres à cette configuration est l'atteinte d'une masse critique de membres afin d'assurer un équilibre entre les offres et les demandes des membres. Ce nombre minimal de membres sera plus grand que dans les systèmes d'échange de proximité de la configuration *Proximité et réciprocité*. Entre autres conditions essentielles à la pérennité et au développement de ces organisations : la confiance des membres en la valeur de la monnaie à long terme, des règles de fonctionnement claires et communiquées de façon à être comprises et adoptées, un contrôle par les pairs des comportements opportunistes, une gestion cohérente de la masse monétaire (dans le cas des monnaies complémentaires), et enfin la présence forte d'une utopie mobilisatrice qui englobe les échanges et les interactions au sein du réseau. Nous croyons que ces organisations fonctionneront plus facilement si des ressources financières sont disponibles pour assurer l'embauche de ressources humaines. Avec la contrainte de financement apparaît donc celle de reconnaissance par les bailleurs de fonds. Nous avons toutefois observé des organisations correspondant à cette configuration pouvant

fonctionner sans aucun financement externe ni rémunération en monnaie nationale (et, à l'inverse, des organisations correspondant à la première configuration qui n'auraient pas pu fonctionner sans la présence de ressources humaines salariées). Les risques potentiels sont la perte de l'identité associative, le déséquilibre entre offre et demande et l'isomorphisme marchand (avec la fixation des prix par rapport à ceux du marché). Les forces de ce type de systèmes d'échange de proximité sont l'ampleur illimitée du projet, la facilité pour les membres potentiels à comprendre le fonctionnement (car l'unité de compte est la même que la monnaie nationale) et la variété des échanges possibles (biens, services, savoirs). Les principales faiblesses nous apparaissent être la dépendance au financement externe, le poids de la gestion de la masse monétaire et l'impact limité sur l'évolution des modes de consommation. Nous croyons que ce type de projet peut *tirer parti* de la crise actuelle de l'emploi, de l'intérêt pour les pratiques de consommation alternatives, notamment l'encouragement pour la consommation locale, de la professionnalisation de l'économie sociale et de sa structuration. À l'inverse, la diminution du financement étatique représente une menace à la viabilité de ces organisations et les possibles conflits avec l'État et le marché (au plan de la perception des taxes et impôts notamment), tout comme les trois facteurs énumérés plus haut, soient une possible évolution du contexte réglementaire, une instrumentalisation de l'expérimentation par les pouvoirs publics advenant la reconnaissance de son potentiel et le scepticisme de la population. Nous croyons que lorsque la mission de ces systèmes d'échange de proximité vise les problématiques de la pauvreté et de l'exclusion, ils peuvent difficilement éviter le contact avec les meneurs d'enjeux externes. Ces projets doivent faire partie d'un mouvement plus large de lutte à la pauvreté et se développer en concertation avec les initiatives telles que les entreprises d'insertion et les cuisines communautaires.

Lorsque l'ampleur du projet est limitée à une communauté, un quartier ou une ville, les stratégies de polyvalence et de focalisation sont bien adaptées puisqu'elles permettent d'augmenter la valeur d'usage pour les membres et de cibler plusieurs parties de la vie des individus. Ces stratégies permettraient également aux professionnels, organisations et entreprises de prendre une part active dans leur communauté. Dans un projet de plus grande ampleur, la stratégie d'hybridation nous apparaît cohérente, car elle combine une part de standardisation, assurant la viabilité de l'entreprise, et une part d'innovation, renforçant l'identité associative nécessaire à sa pérennité.

Bien que le modèle proposé par Troc-tes-trucs nous apparaisse cohérent, nous croyons que cette expérimentation doit s'insérer dans un cadre plus large, soit en tant que projet d'un autre système de proximité où les échanges ont lieu de façon continue ou en tant que projet ponctuel, récurrent ou non, d'un organisme à but non lucratif. Nous croyons que ce type de projet correspond mieux à une mission centrée sur la *solidarité* (lutte contre la pauvreté et l'exclusion) bien que l'intégration d'activités de

sensibilisation aux foires d'échange, telles que des ateliers et des conférences, permettent d'amener un élément de *dialogue*. D'autre part, dans une situation où un nombre important d'individus se retrouve confronté à une situation de pauvreté, en raison d'une catastrophe naturelle ou d'une conjoncture économique difficile, le modèle mis sur pied en Argentine nous apparaît pertinent en raison de son potentiel pour répondre rapidement à un problème de masse (la monnaie manuelle correspond mieux à la masse des échanges qu'une monnaie multilatérale qui implique une lourde tâche de comptabilisation). Dans une application ultérieure de ce modèle, une attention particulière devrait toutefois être accordée à la diffusion des valeurs propres au mouvement, au caractère durable visé par le projet et les méthodes de contrôle des comportements opportunistes devraient être révisées.

5.5 La conclusion de l'analyse

La question initiale de notre recherche et les propositions de travail définies en cours de parcours nous ont accompagnés tout au long de la collecte des données et de l'analyse des résultats. Les connaissances acquises au cours de notre démarche et l'ensemble de notre réflexion nous permettent maintenant d'effectuer un retour éclairé sur ces propositions. Le tableau 5.2 synthétise les réponses apportées à la question et aux propositions de recherche.

Tableau 5.2 – Synthèse des réponses aux questions de recherche

Question de recherche : Les stratégies mises de l'avant dans les SEP québécois sont-elles susceptibles d'assurer leur pérennité et leur développement, vers l'atteinte de leurs objectifs sociaux et économiques?	
Propositions	Analyse
P1 : La pérennité d'un SEP serait fortement corrélée à la vigueur de la vie associative.	<ul style="list-style-type: none"> - La combinaison d'une forte vitalité associative et d'une utopie mobilisatrice partagée apparaît comme la principale condition de succès des SEP. - Il y a risque d'essoufflement et de perte de la valeur d'usage si le nombre de membres est insuffisant après la phase d'émergence. - La pérennité dépendrait aussi de l'engagement des membres, de la relève et de la capacité à communiquer un projet de société.
P2 : Certaines configurations sont plus propices au développement de liens de solidarité.	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement de liens et l'impact potentiel (voir P3) sont liés à la cohérence entre les besoins des membres, la mission, les choix organisationnels et l'attitude à l'égard des parties prenantes. - La création de liens dépend aussi de la proximité, du nombre de membres et de la mixité du sociétariat, de la vigueur associative et de la force du lien d'usage.

<p>P3 : Certaines configurations pourraient avoir un impact plus grand sur les individus et la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'impact est lié à la valeur d'usage pour les individus et au potentiel de diffusion du modèle. - La valeur de la monnaie (temps ou équivalence en monnaie nationale) peut à la fois nuire ou favoriser le recrutement, la prise de conscience des membres et la diffusion du modèle. - Les systèmes favorisant la collaboration et l'ancrage dans la collectivité ont un impact social plus grand.
<p>P4 : Plus le niveau de cohérence stratégique est élevé, plus un SEP est susceptible de survivre et réaliser sa mission.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La proposition s'est rapidement confirmée et est à la base de notre démarche visant à identifier deux configurations-types. - Une forte utopie mobilisatrice peut compenser un manque de cohérence stratégique.
<p>P5 : La structuration du mouvement au Québec accélérerait la diffusion du concept de l'échange de proximité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La recherche a fait ressortir l'hétérogénéité du mouvement : présence de modèles hybrides uniques. - La vision commune n'est pas gage d'un sentiment d'appartenance inter-organisations. - La configuration géographique québécoise est un facteur limitant. - Les regroupements spontanés entre SEP de même type semblent plus propices.
<p>Réponse à la question de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les choix stratégiques (agencements organisationnels et relations avec les acteurs) influencent fortement la pérennité et le développement des SEP. - Certaines configurations, de par leur haut niveau de cohérence stratégique, sont plus susceptibles de mener à l'accomplissement de la mission. Deux de ces configurations ont été identifiées : les configurations <i>Proximité et réciprocité</i> et <i>Ancrage et développement des collectivités</i>. - Les stratégies de développement en surface sont appropriées pour la configuration <i>Proximité et réciprocité</i> : elles favorisent l'essaimage du modèle et la collaboration entre organisations apparentées. - Les stratégies de polyvalence et de focalisation sont appropriées pour la configuration <i>Ancrage et développement des collectivités</i> : elles permettent un fort lien d'usage et offrent une réponse structurante à la situation de pauvreté. 	

Nous avons tout d'abord proposé l'existence d'une relation entre la vigueur de la vie associative et la pérennité du système d'échange de proximité. La vitalité associative est en effet apparue comme une condition de succès pour tous les types de systèmes d'échange de proximité. Nous avons remarqué que, passée la phase d'émergence, caractérisée par une détermination génétique de l'organisation (Desforges, 1980), une croissance rapide du sociétariat et l'enthousiasme des membres, les systèmes d'échange de proximité vivent une période critique où le recrutement ralentit. Si dans la phase

d'émergence l'engagement des membres est demeuré superficiel ou qu'un nombre minimal de membres permettant d'assurer une diversité dans les biens et/ou services et savoirs à échanger n'a pas été atteinte, l'organisation, qui n'est plus suffisamment portée par une utopie commune, risque de connaître un essoufflement (à la fois de la part des bénévoles et dans la vie associative). Si le manque de diversité nuit aux échanges, l'existence même de l'organisation est menacée, les membres risquent alors de s'en désintéresser (diminution de la valeur d'usage). Si, à ce moment, l'organisation ne parvient pas à réaffirmer son identité associative, le nombre de nouveaux membres risque de ne plus suffire à compenser les départs. De fait, le haut taux d'inactifs parmi le sociétariat a été identifié dans plusieurs organisations de l'échantillon comme une faiblesse.

Nous avons ensuite avancé qu'il y aurait possiblement un lien entre les configurations-types, d'une part, et le potentiel de développement de liens sociaux et l'impact sur les individus et la société, d'autre part. Nous croyons que le potentiel d'un système d'échange de proximité à induire des changements durables dans les modes de consommation ou à améliorer les conditions socio-économiques des membres et à faciliter le développement de relations de solidarité et d'un sentiment d'appartenance communautaire est avant tout lié à la cohérence entre les besoins de ses membres, sa mission, ses choix organisationnels et son attitude à l'égard des parties prenantes. Une organisation qui n'est pas adaptée aux réels besoins des membres n'arrivera pas à s'ancrer dans une communauté, pas plus que si elle développe des stratégies qui ne lui permettront pas de réaliser la mission qu'elle s'est fixée. Aussi, un système d'échange de proximité dont l'élément central de la mission vise la *solidarité* en réponse à une situation de pauvreté et d'exclusion des membres n'aura pas intérêt à adopter une attitude de fermeture et d'évitement par rapport aux autres parties prenantes de la société dédiées à la même cause. À l'inverse, une organisation qui se présente comme une alternative au marché et qui axe son action sur la critique du système économique devrait être plus prudente dans le développement de partenariats avec des acteurs associés au marché et à l'État.

Il appert toutefois que certains systèmes d'échange de proximité où nous avons dénoté des incohérences (notamment entre la valeur-temps de la monnaie et l'échange de biens ou entre la valeur-temps et l'intégration d'entreprises dans le sociétariat) se diffusent plus facilement et parviennent à survivre à la phase critique suivant l'émergence, alors que des modèles en apparence très cohérents s'essoufflent rapidement. Selon notre analyse, la pérennité des organisations pourrait donc dépendre également de quatre facteurs majeurs : l'engagement des membres dans la gestion du groupe, la relève, la vitalité associative et la capacité à communiquer l'utopie portée par l'organisation.

Outre la cohérence, le potentiel de création de liens sociaux dans les systèmes d'échange de proximité nous apparaît aussi lié à quelques facteurs :

- La **proximité** est une condition essentielle au développement de relations s'inscrivant dans le long terme entre les échangeurs. Ainsi, un nombre trop grand de membres va nuire au sentiment d'appartenance au groupe et un territoire trop vaste va rendre plus difficile la participation des membres aux échanges et aux activités sociales.
- Il est impératif qu'un **nombre de membres suffisant** pour assurer une diversité dans les offres et demandes soit atteint, à défaut de quoi les membres se désintéresseront du réseau qui, sans échange, n'a plus sa raison d'être. La **mixité du sociétariat** (individus et organisations) peut en outre être un facteur de ré-équilibre des forces et faiblesses de chacun des types.
- Nous avons vu plus tôt que plus la dimension associative est forte dans l'organisation, plus les membres ont l'impression de faire partie d'une entité et participent. Nous croyons qu'il est impératif que l'organisation soit portée par un **projet de société** plus large, une utopie.
- Enfin, nous croyons que plus l'organisation sera **adaptée aux besoins des membres**, plus la valeur d'usage pour ceux-ci sera élevée et plus ils se dévoueront à la cause, multipliant le développement de liens d'amitié et de solidarité.

Nous croyons que l'impact sur la société peut venir de deux facteurs : d'une part, la valeur d'usage pour les individus, qui, une fois leurs habitudes de consommation modifiées, agiront à titre de propagateurs dans de leur réseau social, et, d'autre part, le potentiel de diffusion du modèle, soit sa capacité à aller capter l'attention d'autres communautés qui désireront y implanter le concept. Alors qu'il arrive que des responsables de systèmes d'échange de proximité espèrent voir le modèle qu'ils ont créé se diffuser sur un territoire plus large, dans d'autres cas, l'enthousiasme d'autres communautés s'avère être une surprise et l'organisation s'ajuste à cette réalité (comme l'ont fait l'Accorderie et Troc-tes-trucs). Les systèmes d'échange de proximité basant la valeur de leur monnaie sur l'unité de temps peuvent induire une prise de conscience importante de par leur distance par rapport à l'organisation actuelle de l'économie et apporter des changements majeurs et durables à moyen ou long terme. Or, nous estimons que cette même distance peut nuire au recrutement et limiter l'impact de l'organisation à une très petite échelle, voire même mener l'organisation à se refermer sur elle-même, les membres se sentant marginalisés et incompris de la masse. D'autre part, les systèmes d'échange de proximité basant la valeur de leur monnaie sur la monnaie nationale (soit ceux correspondant aux profils *couverture des besoins de consommation, stimulation des pratiques solidaires et développement local solidaire* identifiés par Blanc (2006c)) peuvent, par les valeurs d'entraide et de coopération promues, amener une réflexion dans les communautés. Or, nous croyons que dans ces modèles, la comparaison avec l'économie traditionnelle est aisée et nous que cela réduit

potentiellement la prise de conscience des individus au sujet des limites inhérentes à l'organisation monétaire actuelle. Nous jugeons toutefois que ces types de systèmes d'échange de proximité sont plus facilement diffusables et applicables à plus grande échelle. De façon générale, nous croyons aussi que les systèmes d'échange de proximité qui favorisent la collaboration avec les autres organisations du mouvement, sur le même territoire ou à l'échelle mondiale et/ou avec les acteurs du mouvement altermondialistes, sont plus susceptibles d'avoir un impact important sur la société.

Nous avons enfin associé la structuration du mouvement québécois à l'accélération de la diffusion du concept de l'échange de proximité sur le territoire. Notre démarche d'analyse nous amène à nuancer cette proposition. Nous avons vu, lors de la définition du cadre stratégique, qu'il y a quatre conditions à réunir pour favoriser le regroupement d'organisations d'un secteur : l'urgence d'un besoin à satisfaire, le leadership (celui des dirigeants d'une entreprise pionnière, notamment), la mobilisation des moyens et des personnes, et la cohésion, surtout lorsque l'environnement devient hostile (Lévesque, 1980, dans Côté et al., 2008). Notre observation du mouvement québécois nous a surtout fait prendre conscience de son hétérogénéité. Contrairement à la France où le modèle *SEL* est largement répandu ou aux pays anglo-saxons où l'on retrouve principalement les modèles *LETS* et *Time Bank*, le Québec se caractérise par la grande diversité de ses systèmes d'échange de proximité et l'hybridation des principaux modèles, aucun modèle n'étant dominant. Selon nous, cette hétérogénéité du mouvement rend sa structuration difficile. Les systèmes d'échange de proximité québécois ne semblent pas ressentir l'appartenance à un mouvement. La vision commune ne suffit pas à les rassembler. Sous l'impulsion du plus ancien système d'échange de proximité québécois, des initiatives de concertation ont vu le jour, menant notamment à l'organisation d'événements communs et à l'instauration d'ententes visant à faciliter les échanges entre les membres d'organisations différentes. Ces initiatives ont toutefois avorté et les échanges inter-organisations demeurent marginaux, possiblement en raison de la configuration géographique du territoire. Les regroupements voient plutôt le jour parmi les systèmes d'échange de proximité de même type (les *JEU* entre eux et les *SEL Jetons du bonheur* entre eux). Il ne semble donc pas y avoir à l'échelle du Québec les conditions nécessaires pour rassembler les systèmes d'échange de proximité, d'autant plus que les caractéristiques de l'environnement global ne sont pas propices à un développement massif du mouvement. À l'heure actuelle, les systèmes d'échange de proximité peuvent se permettre de ne pas adopter de position claire par rapport aux parties prenantes externes, principalement l'État. Celui-ci s'intéresse peu à cette innovation sociale qui demeure encore marginale.

Par rapport à notre question centrale de recherche, nous avons constaté que, de façon générale, les décisions à caractère stratégique prises dans les systèmes d'échange de proximité québécois sont

relativement cohérentes avec les valeurs propres au mouvement telles que l'entraide, la coopération et la solidarité. Les organisations ont réussi l'adaptation d'un outil monétaire à une cause sociale, malgré le scepticisme et la méfiance généralisés, dans une société où le seul instrument monétaire reconnu (et socialement accepté) est la monnaie nationale. Nous avons toutefois constaté que le caractère informel du processus stratégique fait en sorte que la plupart des systèmes d'échange de proximité étudiés n'ont pu identifier clairement les objectifs qu'ils poursuivaient. Nous avons démontré que les choix réalisés, notamment en ce qui a trait aux agencements organisationnels et à l'attitude envers les parties prenantes, influence la pérennité et le développement de ces organisations, certaines configurations étant plus susceptible de mener à la concrétisation de la mission propre à l'organisation et de la vision commune au mouvement. Les stratégies de développement en surface nous apparaissent appropriées aux systèmes d'échange de proximité les plus simples (échange de services et savoirs entre des particuliers avec une monnaie multilatérale scripturale basée sur la valeur-temps – Configuration *Proximité et réciprocité*), principalement ceux dont l'élément central de la mission est la *proximité*, puisqu'elles permettent la diffusion du modèle à d'autres communautés et la collaboration entre ces organisations apparentées. D'autre part, les stratégies de polyvalence et de focalisation (et d'hybridation dans les cas où l'expérience prend une ampleur suffisante) semblent toutes désignées pour des systèmes d'échange de proximité où les échanges ont lieu entre des particuliers, des professionnels et des organisations, grâce à une monnaie dont la valeur est basée sur celle de la monnaie nationale, qu'elle soit manuelle ou scripturale (Configuration *Ancrage et développement des collectivités*). Ces agencements s'adaptent bien aux projets qui ont émergé en réponse aux problématiques de pauvreté et d'exclusion puisqu'elles permettent d'offrir aux membres une alternative à l'économie traditionnelle dans plusieurs domaines de leur quotidien. Les systèmes d'échange de proximité dédiés à l'offre d'une alternative au système économique ou à la problématique écologique peuvent évoluer dans une configuration comme dans l'autre, dépendamment des valeurs sur lesquelles l'accent est mis.

La force de l'identité associative a été identifiée comme le principal facteur de succès pour tous les types de systèmes d'échange de proximité, l'engagement des membres, la cohésion et la présence d'une utopie ou d'un projet de société rassembleur étant essentiels à la pérennité comme au développement de ces organisations.

CONCLUSION

Nous avons effectué, au début du chapitre cinq, un retour sur l'ensemble du processus de recherche. Nous avons également vu plus tôt les limites inhérentes à ce projet, notamment en ce qui a trait à la courte période de temps allouée à la collecte de données et à la difficulté à rejoindre certains systèmes d'échange de proximité québécois. Le degré d'informalité du processus de planification stratégique observé lors de la collecte de données a également rendu plus difficile l'obtention de certaines informations à caractère stratégique, notamment en ce qui concerne les indicateurs de succès et d'échec et l'attitude à l'égard des parties prenantes.

Notre démarche nous a mené à recenser les systèmes d'échange de proximité ayant émergé sur le territoire québécois. Il en résulte une base de données rassemblant une quantité importante d'informations sur le mouvement québécois : coordonnées, statut d'activité, statut juridique, année de fondation, partenariats, types de membres, de monnaie et d'échanges, etc. Cet outil sera remis, dans une version adaptée, aux systèmes d'échange de proximité québécois afin de faciliter leur réseautage.

Le caractère exploratoire de la recherche nous a mené à constater non seulement la grande diversité des organisations étudiées, mais aussi les possibles adaptations du concept à différents contextes. L'analyse des résultats a aussi été l'occasion de proposer des éléments de réponse à notre question de recherche et aux propositions de travail faites au chapitre trois. Nous avons vu que le maintien d'une forte vigueur associative est une condition essentielle à la pérennité des systèmes d'échange de proximité, tout comme la cohésion au sein du groupe, l'adhésion des membres aux valeurs promues et l'atteinte d'une taille minimale assurant une diversité dans l'offre et la demande des produits, services et/ou savoirs. De nombreux systèmes d'échange de proximité semblent également connaître un essoufflement suite à une période de croissance rapide du sociétariat. Cette difficulté pourrait être évitée ou atténuée par des actions visant à susciter un sentiment d'appartenance des membres envers l'organisation et un développement en harmonie avec les réels besoins des membres. Nous avons aussi proposé que certaines configurations organisationnelles seraient mieux adaptées à certaines missions, mais que l'élément essentiel dans la réalisation d'une mission est l'atteinte d'un bon niveau de cohérence stratégique. Les stratégies les plus appropriées, dépendamment des objectifs visés, sont celles qui permettent la diffusion des valeurs de l'échange de proximité (développement en surface, diffusion, hybridation) ou celles qui permettent aux membres de vivre les valeurs de coopération et de solidarité promues dans un maximum d'aspects de leur vie (polyvalence, focalisation). Nous avons vu

aussi que dans le mouvement québécois, au moins le quart des systèmes d'échange de proximité évoluent sous la forme de projet d'une organisation à but non lucratif déjà existante. Cette condition influence durablement la viabilité de l'organisation, sa mission, la composition de son sociétariat, ses choix stratégiques et son attitude à l'égard des parties prenantes.

Nous avons également identifié quelques risques majeurs d'ordre stratégique pour un système d'échange de proximité, notamment celui d'évoluer de façon à calquer son comportement sur celui des entreprises privées dont les décisions sont gouvernées par la perspective de positionnement sur le marché. Nous avons abordé, lors de la définition du cadre théorique, le risque pour le gestionnaire de prendre de mauvaises décisions stratégiques. Celui-ci (ou le comité affecté à la définition des grandes orientations) peut faire preuve de myopie ou de presbytie stratégique. Dans le premier cas, le gestionnaire peut ne pas avoir conscience d'une évolution contextuelle qui va affecter à cours terme l'organisation, alors que dans le second cas, il estimera les changements à venir plus imminents qu'ils ne le sont en réalité. L'analyse stratégique doit être réalisée de façon continue dans l'organisation.

Nos observations nous ont permis de constater la grande diversité des systèmes d'échange de proximité québécois. L'expérience au Québec se distingue de celle de pays tels que la France, le Royaume-Uni et les États-Unis par son hétérogénéité. Ce facteur influencera certes la forme que prendra éventuellement le regroupement. À l'heure actuelle, les caractéristiques de l'environnement global, notamment juridiques et politiques, font en sorte que les systèmes d'échange de proximité peuvent se permettre de ne pas adopter une position claire par rapport aux parties prenantes externes, notamment l'État, le marché et la société civile.

Lors de l'établissement de la problématique, nous avons effectué des rapprochements entre les systèmes d'échange de proximité et les organisations d'économie sociale. Les théories portant sur l'économie sociale nous apportent des éléments intéressants afin d'étayer notre réflexion sur le potentiel de l'échange de proximité en termes de transformation sociale.

Nous avons vu que les économies marchande et non marchande, gouvernées respectivement par les principes économiques de marché et de redistribution, occupent une place grandissante au détriment de l'économie non monétaire, régie par le principe de réciprocité (Laville, 2000). Les systèmes d'échange de proximité prennent assise à la fois dans les principes de marché et de réciprocité. Ils ont également la capacité de mobiliser des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires, via le bénévolat notamment.

Pour Blanc (2006) les dispositifs de monnaie sociale se distinguent des pratiques monétaires institutionnalisées parce qu'elles rejettent l'accumulation, la conservation et la concentration de la richesse. Par leur existence même, les systèmes d'échange de proximité soulèvent des questions sur la place centrale qu'occupent la consommation, l'argent et le travail dans la société. Les mouvements sociaux peuvent être définis comme les « conduites contestataires menées par des acteurs qui remettent en question les modes établis de pratiques sociales, les formes usuelles de prise de décision, les pouvoirs sociaux et les politiques instituées. » (Hamel, Maheu et Vaillancourt, 1999, p. 418) Le mouvement de l'échange de proximité, par son action, remet en question le concept et l'utilisation de la monnaie et le contrôle de l'État et des institutions bancaires sur la gestion de la masse monétaire et le contrôle des flux financiers.

Notre question de recherche ouvre la porte à une réflexion plus large portant sur les perspectives de développement des systèmes d'échange de proximité québécois, celles du mouvement québécois, mais également celles du mouvement mondial.

Faut-il vraiment croire que l'atteinte des objectifs des systèmes d'échange de proximité passe par la pérennité ou le développement? Nous croyons que ces initiatives devraient constituer une étape transitoire vers une société réciprocaire et solidaire, tout comme le commerce équitable. L'existence de ces organisations a toutefois sa raison d'être aujourd'hui, tant et aussi longtemps que ces dispositifs répondent à des besoins exprimés par les citoyens, que ces besoins concernent la lutte à la pauvreté, la création de liens de solidarité au sein de la communauté ou l'expression d'une critique du système d'économique.

Nous avons vu que la proximité est un élément important de l'identité des organisations étudiées. Cette proximité dépend entre autre d'une taille maximale qu'il serait préférable de ne pas dépasser à défaut de quoi certaines caractéristiques propres aux échanges réalisés sur le marché risquent d'être reproduites : l'anonymat des échanges et les comportements opportunistes notamment. Le développement, s'il est synonyme de croissance, n'est donc pas une trajectoire idéale, sauf s'il se fait via la voie de l'essaimage et du réseautage entre les organisations.

Pour Seyfang toutefois (2007), malgré le fait que la grande majorité des systèmes d'échange de proximité œuvrent sur une base locale, il est possible d'élaborer un concept semblable à l'échelle de la société. Si cette voie devait être adoptée par certaines composantes du mouvement, les risques identifiés plus haut et les écrits analysant l'expérience argentine devraient toutefois être pris en compte afin de prévenir certains écueils.

Nous avons expliqué plus tôt que l'ampleur du mouvement est difficile à évaluer, notamment en raison de l'informalité de plusieurs organisations, de l'absence de source d'information centralisée et de la diffusion rapide du concept. Pour reprendre l'expression de Seyfang (2007), nous ne voyons que la pointe de l'iceberg.

Nos recherches ont renforcé notre intuition du rôle potentiel de ces dispositifs dans le contexte de transformation que connaissent les pays industrialisés à l'heure actuelle. Pour Hamel, Maheu et Vaillancourt (1999, p.422) :

« Avec la mondialisation des marchés et de la culture, les cadres nationaux sont de moins en moins capables de contenir les transformations du système économique et d'assurer d'une manière prévisible la production du lien social ou de garantir la solidarité à un degré satisfaisant pour la majorité des citoyens. » Aussi, « ... on comprendra que ce qui était assumé auparavant par l'État doit maintenant être pris en charge par la société et, surtout, d'une façon nouvelle par les individus eux-mêmes, dont les responsabilités n'ont cessé de croître au cours des dernières années (Beck, 1998, Ehrengerg, 1995). »

À cet impératif de prise en charge correspondent le concept d'*empowerment* et les valeurs de responsabilité et de solidarité promues dans l'échange de proximité. L'*empowerment* des individus et des communautés a d'ailleurs été identifié lors de la collecte de données primaires comme une *condition* au changement des valeurs et de la structure de l'économie et de la société. Selon Lavelle, (1995, dans D'amours, 2006, p. 17), l'économie solidaire est un « ensemble d'initiatives qui prennent leur source dans le lien social, se maintiennent par une activité économique et donnent un accès à l'espace public ». Le système d'échange de proximité peut être vu comme un lieu d'expression des citoyens sur une volonté de développer une consommation en marge du système dominant dont ils remettent en cause les valeurs et fondements.

L'impact probable d'un seul système d'échange de proximité à l'échelle de la société est négligeable. Pour induire des changements durables dans l'environnement global, pour le rendre plus favorable à ce type d'expérimentation, la coopération nous apparaît essentielle, non seulement entre les systèmes d'échange de proximité, mais également avec les acteurs de la société civile, tels que le mouvement altermondialiste, le mouvement de l'économie sociale, les instigateurs d'initiatives visant à stimuler les pratiques de consommation responsable, etc. L'échange de proximité nous apparaît comme une initiative prometteuse, d'autant plus si des agencements sont réalisés avec d'autres types d'initiatives, permettant aux membres de prendre part à un mouvement plus large de responsabilisation et de solidarité. Le partage d'idées avec ces acteurs pourrait permettre la diffusion du concept, mais aussi sa *bonification* grâce à la réflexion suscitée.

Les applications du concept de l'échange de proximité semblent se multiplier. Des expérimentations sous le modèle *Time Bank* ont même lieu au Royaume-Uni dans des établissements correctionnels « so that hours earned by prisoners on the inside could benefit communities on the outside. Time Banking could facilitate a more active role for prisons in the community, and become the mechanism for restorative justice » (Bulletin Time Bank USA, 31 mars 2008). Parmi les autres pistes d'application, notons la tangente prise par le projet SOL qui s'insère dans le réseau d'organisations d'économie sociale et solidaire avec la combinaison de trois volets d'échange : le SOL Coopération (fonctionnant de façon analogue à une carte de fidélité), le SOL Engagement (récompensant le bénévolat des membres en monnaie sociale) et le SOL Affecté (émis par certaines organisations à l'intention des individus en situation de pauvreté). Tous les échanges sont réalisés grâce à une technologie de carte à puce. L'expérience a été tentée dans quatre régions françaises, avec des appuis institutionnels et du financement. Cette monnaie est complémentaire à l'euro, ni parallèle, ni alternative. Nous croyons qu'une des forces des dispositifs de monnaies sociales réside justement dans son potentiel d'adaptation à une infinité de contexte.

Pour D'Amours (2006) la reconnaissance d'une innovation sociale repose notamment sur la validation par le marché, l'État et la société civile. Nous croyons que le développement des systèmes d'échange de proximité souffre de l'incompréhension des institutions en raison de son caractère hybride, ne permettant sa classification dans aucune des catégories institutionnelles existantes.

Avec la structuration d'un mouvement vient la perspective d'institutionnalisation. Bouchard (2006) parle du risque d'*instrumentalisation* des innovations sociales par des agents économiques ou des administrations publiques. Au risque d'isomorphisme marchand s'ajoute donc celui d'isomorphisme institutionnel où l'association devient instrumentalisée par l'État, le projet de changement social étant alors relégué au second rang. Advenant ce cas, l'innovation sociale risque de ne pas conduire à des changements en profondeur et durables des comportements de consommation. Toutefois, si la reconnaissance d'une innovation sociale peut amener la rigidité institutionnelle, elle amène aussi une stabilité et la généralisation de l'innovation (Bouchard, 2006). Ainsi, sans nécessairement atteindre les objectifs de changements profonds du système, une multiplication des systèmes d'échange de proximité pourrait contribuer localement à la lutte contre les effets de l'exclusion, au développement du sentiment d'appartenance à une communauté ; en somme à la cohésion sociale.

Les propos d'Hamel, Maheu et Vaillancourt (1999) sur l'institutionnalisation des mouvements sociaux permettent aussi de nuancer les risques identifiés par Bouchard. Pour les auteurs, « en intervenant à l'intérieur des institutions, les mouvements sociaux contribuent non seulement à la transformation de ces institutions, mais aussi à la redéfinition de leur propre identité et à la

réévaluation du sens de leur action. [...] vue de cette manière, l'institutionnalisation de l'action collective n'est plus un processus exogène subi par les acteurs des mouvements. » (p. 428). La relation avec les institutions est un lieu d'alliances et de solidarités, et non seulement d'affrontements. En effet, « les mouvements construisent des réseaux et des processus d'échange qui permettent d'explorer de nouveaux rapports aux institutions. Les avenues de recomposition sociale explorées par les mouvements se définissent aussi bien en relation qu'en rupture avec les institutions. » (*idem*, p. 417). L'action des systèmes d'échange de proximité peut également mener à la transformation des institutions, car comme le soulignent Hamel, Maheu et Vaillancourt (1999), les mouvements sociaux, en soulignant le caractère problématique et les faiblesses des institutions, contribuent à leur transformation. Pour Bouchard (2006), la capacité innovatrice de l'économie sociale réside justement dans sa propension à repenser les institutions. Parmi les institutions en cause dans le cas des systèmes d'échange de proximité, mentionnons : le marché – en tant que norme des échanges de biens et de services; la redistribution – en tant que mécanisme central de partage plus équitable de la richesse; la famille et la sphère domestique – en tant qu'espaces traditionnels d'expression des rapports de réciprocité.

Nous croyons que l'institutionnalisation du mouvement de l'échange de proximité, si elle se fait en concertation avec les parties prenantes et si l'autonomie des projets qui ont vu le jour sous l'impulsion de groupes de citoyens est maintenue, peut être favorable puisqu'elle permettrait à un plus grand nombre de personnes d'expérimenter cette forme d'échange où les rapports humains sont à l'avant-plan. Elle peut se faire par la mise sur pied de projets dans le cadre des politiques sociales de l'État ou via l'adaptation du cadre juridique afin de tenir compte de la spécificité de ces initiatives. Elle pourrait également se faire via l'arrimage des systèmes d'échange de proximité à un réseau ancré territorialement et socialement, à la manière des caisses populaires Desjardins qui avaient à l'origine choisi le cadre paroissial. Pour les systèmes d'échange de proximité, cet arrimage pourrait se faire en collaboration avec les organismes communautaires locaux (par exemple les centres locaux de développement (CLD) et les corporations de développement économique communautaire (CDEC), les coopératives et OBNL d'habitation, les centres d'action bénévoles, etc.) et les municipalités (ou les arrondissements dans le cas de Montréal).

Notre démarche de recherche nous a permis d'aborder plusieurs aspects de l'échange de proximité et d'identifier certaines pistes de réflexion qui pourraient nourrir les recherches ultérieures sur le sujet. Nous avons principalement constaté que l'étude des systèmes d'échange de proximité bénéficierait grandement d'une multiplication des initiatives de *documentation du mouvement*, par types de dispositifs, mais aussi sur une base territoriale.

Au Québec, la mise sur pied de quinze organisations revendiquant l'appellation *SEL*, dans le cadre de l'émission télévisuelle *90 minutes de bonheur* au réseau *TQS*, représenterait un sujet d'étude de choix, d'un point de vue stratégique. En effet, le succès de cette initiative est mitigé. L'enthousiasme initial des instigateurs de plusieurs de ces organisations a rapidement été confronté à des difficultés de recrutement et à un intérêt limité de la population. Dans quelques cas seulement, la participation des médias locaux a assuré un bon démarrage. Il apparaît aussi que l'expérience de certains responsables d'organisations (notamment dans la prise de contact avec les médias et dans la gestion d'un projet) a été un élément déterminant dans leur phase de lancement.

Il serait également intéressant, d'un point de vue plus large, d'étudier plus en profondeur les caractéristiques du sociétariat, la neutralité de l'outil monétaire, les moyens visant à contrer les comportements opportunistes, de même que l'influence de facteurs tels que le statut juridique et l'implication de partenaires externes sur les perspectives de développement et les sources de motivation et de satisfaction des membres. Une réflexion sur une hiérarchie des motivations (des motivations d'ordre économique pouvant côtoyer les motivations sociales et politiques), propre à chaque individu, pourrait aussi être réalisée. Il serait également intéressant d'utiliser les outils stratégiques que nous avons adaptés dans le cadre d'une analyse plus vaste du mouvement québécois.

Des recherches portant sur l'évaluation des retombées, que nous avons constatée difficile, pourrait permettre d'envisager l'ampleur que pourraient prendre ces initiatives. À l'instar de Bouchard (2006), nous appelons à l'identification de nouveaux critères d'évaluation de la performance et des impacts sociaux des activités économiques, au-delà du nombre d'emplois créés.

En somme, bien que le mouvement de l'échange de proximité ait connu certains écueils au cours des deux dernières décennies, il recèle selon nous un grand potentiel d'innovation et de transformation sociale. La concertation au sein du mouvement et avec les acteurs de la société civile nous apparaît essentielle au maintien de ces pratiques qui visent à redéfinir les liens entre les individus et le système de production et d'échange de biens, de services et de savoirs, en quête d'une société plus humaine, plus réciprocaire, plus solidaire...

LISTE DES ANNEXES

Annexe 3A – Liste des systèmes d'échange de proximité québécois	223
Annexe 3B - Grille d'observation.....	226
Annexe 3C – Schéma d'entrevue.....	228
Annexe 3D – Liste des thèmes abordés en entrevue.....	230
Annexe 3E – Formulaire de consentement pour entrevue	231
Annexe 3F – Matrice de classification des données	233

Annexe 3A – Liste des systèmes d'échange de proximité québécois

	Nom	Ville	Année	État actuel
1	Accorderie	Québec	2002	En activité
2	Accorderie de Montréal	Montréal	2007	En démarrage
3	Accorderie de Trois-Rivières (autrefois SEL de Trois-Rivières)	Trois-Rivières	SEL démarré en 2003	En activité
4	Au cœur des échanges	Laval	ND	ND
5	Banque d'échanges communautaires de services (BECS)	Montréal	1996	En activité
6	BECS St-Jérôme	St-Jérôme	ND	Inactif
7	BECS Chateauguay	Chateauguay	ND	Inactif
8	BECS Rive-Sud	Longueuil et environs	2004-?	Inactif
9	Bao-Banque	Montréal	2007	Projet avorté
10	Boite des savoirs-faires	Montréal	1997-2003	Inactif
11	Chaîne d'échange Volontaire et d'entraide (C.E.V.E)	St-Lambert et environs	ND	ND
12	Coffret des échanges	Montréal	ND	En activité en février 2007
13	Collectif d'investissement et d'échange local de St-Hubert (CIEL)	St-Hubert	2003-2004	Inactif
14	Corde à linge	Montréal	2000-?	Inactif
15	Courtepointe	Ste-Foy	ND	Inactif
16	Débrouillardes	Montréal	ND	ND (dernières données datent de 2004)
17	Donnant-Donnant	ND	ND	ND
18	Échang'heures	St-Basile-le-Grand	2001	En activité
19	Échos, ressource de troc	Magog	juin-05	En activité
20	Entraide Action	Farnham	ND	ND
21	Ère du troc	Sherbrooke	ND	ND
22	Groupe d'échange de services de Loretteville	Loretteville	mars-06	En activité
23	Jardin d'échanges universels (JEU) de Montréal	Montréal	ND	En activité
24	JEU de Québec	Québec	ND	ND
25	JEU Ile Perrot	Ile Perrot	ND	ND
26	JEU Lasalle/Lachine et environs	Montréal	ND	ND
27	JEU Rive-Sud	ND	ND	ND

28	JEU du Suroît	Sainte-Anne-des-Lacs	ND	ND
29	JEU des Laurentides (autrefois Troc 2L)	St-Sauveur et environs	T2L : 2005-2006, JEU : 2007	En démarrage
30	JEU de Laval et Rive-Nord de Montréal	ND	ND	ND
31	JEU Estrie (aussi nommé Cantons) (inclut possiblement Stukely)	ND	1999	En activité
32	JEU Saguenay	ND	ND	ND
33	JEU Beauce (possiblement SEL Beauce)	ND	ND	ND
34	JEU de l'Outaouais	ND	ND	ND
35	JEU des Îles/Côte-Nord	ND	ND	ND
36	Jeu Anjou	Montréal	Ajout 2007	ND
37	Mosaïque	Ham-Nord	ND	ND
38	NDG Barter Network et Troc-tes-trucs NDG	Montréal	2003	En activité
39	Part-SEL	Montréal	2004	En vivotement
40	RÉEL - Réseau d'échange et d'entraide local (sous le modèle du JEU)	Granby	2004	En activité
41	Réseau d'échange du Projet Genèse	Montréal	1997-possiblement 2005	Inactif
42	Réseau SÈVE (Système d'Entraide Volontaire et d'Échanges - UQAM)	Montréal	1999-?	Inactif
43	Réseau d'Échange de services La Ruche	La Malbaie	ND	ND
44	SEL Le Passe-temps	Beloil et environs	ND	En activité
45	SEL de la Pointe	Montréal	1999-?	Inactif
46	S.E.L CoolHeures	Chandler	2007	En activité
47	S.E.L Troc ton temps	St-Alexandre de Kamouraska	2007	En activité
48	S.E.L Les anges du cœur	Thetford Mines	2007	En activité
49	S.E.L Le Relais de Service	St-Cyrille-de-Wendover	2007	En activité
50	S.E.L Rendez-vous service	Drummondville	2007	En activité
51	S.E.L Les p'tits bonheurs	Sherbrooke	2007	En activité
52	S.E.L Partage'Heures	Longueuil	2007	En activité
53	S.E.L La Croisée	Laval	2007	En activité
54	S.E.L. Les Don'Heures	Québec	2007	En activité
55	S.E.L L'entraide	Chicoutimi	2007	En activité
56	S.E.L Rassemble'Heures	Champlain	2007	En activité
57	S.E.L Bon'heure	L'Épiphanie	2007	En activité
58	S.E.L Laurentaide	Sainte-Anne-des-Lacs	2007	En activité

59	S.E.L Les Troc'Heures	Gatineau	2007	En activité
60	S.E.L Région Abitibi	Rouyn-Noranda	2007	En activité
61	Services d'échanges locaux Mile-End	Montréal	ND	ND
62	Services d'échanges locaux le Cartier (Cartier Émilie)	Montréal	2000	En activité
63	Services d'échanges locaux du Centre Famille du quartier Saint-Jean-Baptiste	Québec	ND	ND
64	Système des échanges de la Communauté (SEC) Montréal	Montréal	2005	En activité en avril 2007
65	Troc-tes-trucs	Montréal	2006	En activité
66	Troc-tes-trucs Québec	Québec	2007	En démarrage
67	Val-David Heures	Val-David	ND	ND

Annexe 3B - Grille d'observation

Nom de l'organisation

Nom de l'activité :

Date / heure :

Lieu :

Les derniers points réfèrent à des informations obtenues sur l'organisation étudiée, par le biais de l'activité.

Type d'information recherché	Réponses possibles	Observation
Type d'activité	rencontre entre membres, foire d'échange, activité sociale, rencontre de coordination, assemblée générale, autre. Public/privé?	
Lieu de l'activité	résidence d'un membre salle publique, autre.	
Nombre de participants	Et proportion membre/non-membre	
Déroulement de l'activité	Fonctionnement, horaire, activités connexes, accueil des participants, effort de recrutement, etc.	
Particularité de l'activité	Commanditaires, collaboration inter-organisation, promotion d'autres activités, utilisation de matériel recyclé, etc.	
Promotion préalable à l'événement		
Degré de formalité	<ul style="list-style-type: none"> • présence ou non d'un ordre du jour, • présence d'un président d'assemblée (avec droits de parole ou non) ou d'un animateur ou échanges informels 	
Mode d'expression et d'intervention des membres	<ul style="list-style-type: none"> • caractéristiques de la prise de parole (lever la main, couper la parole, etc.) • comment sont gérées les tensions : changement de sujet, report à la prochaine rencontre, formation d'un comité chargé d'en discuter, prendre une pause, entre dans le sujet et accepter l'échange d'idées. 	
Ambiance observée	Quelques pistes : tensions palpables, ambiance conviviale, organisation formelle et sérieuse	
Appréciation spontanée des participants	Remerciements, enthousiasme, discussions passionnées, départs précipités, etc.	
Sujets discutés	Quelques pistes : retour sur les échanges, prochaines rencontres, discussions autour de sujets portant à litige (relatifs à la mission ou à l'organisation), sujets concernant l'organisation du groupe, implication et participation	
Indices de développement de	Quelques pistes d'observation : effusion amicale, signe d'identification visuelle, annonce d'activités	

rapports sociaux (type d'interaction entre les membres)	sociales	
Organisateur	Individu, groupe fondateur, etc. Quelle est la motivation de l'organisateur?	
Développement de l'activité	Origine de l'idée, développement	
Difficultés rencontrées lors de l'organisation	Accès aux ressources financières, humaines, matérielles Tensions au sein du groupe, etc.	
Difficultés dans le déroulement	Manque ou surplus de participation, mauvaise sonorisation, retard, etc.	
Aspects organisationnels identifiés comme possiblement nuisibles		
Motivation des participants		
Tensions identifiées	Entre les membres	
Mode de gestion privilégié de l'organisation (si visible ou discuté)	centralisé, décentralisé, absence d'organisation formelle, autre.	
Mode de décision privilégié de l'organisation (si visible)	décisions par le coordonnateur ou le comité de coordination, démocratique, recherche de consensus.	
Nouveautés apprises sur l'organisation		

Annexe 3C – Schéma d’entrevue

Introduction

- Présentations (moi comme chercheure, projet de recherche)
- Durée prévue de l’entrevue
- Détails techniques et déontologiques (possibilité d’arrêter l’enregistrement, signature du formulaire de consentement)

<p>1- Votre rôle dans l’organisation</p> <p>a. Pourriez-vous m’expliquer votre rôle dans l’organisation ? Comment l’avez-vous intégrée ?</p> <p>2- Histoire de l’organisation</p> <p>a. Comment se projet a-t-il démarré et évolué jusqu’à aujourd’hui ?</p> <p>3- Fonctionnement de l’organisation</p> <p>a. Comment l’organisation fonctionne au quotidien? (échanges (pour type de monnaie, forme de comptabilisation et autonomie accordée aux membres), rencontres de membres, activités)</p> <p>b. Comment sont prises les décisions concernant l’organisation (opération et stratégique)</p> <p>c. Y a-t-il des individus payés (en argent ou en monnaie sociale pour des tâches administratives?)</p> <p>d. Quel est le volume d’échanges (croissance?)</p> <p>4- Mission et objectifs</p> <p>a. Quelle est la mission de l’organisation?</p> <p>i. Cette mission sociale/économique est-elle supportée par une activité/mission sociale/économique? (Ordre de priorité)</p> <p>b. Comment décririez-vous votre activité?</p> <p>c. Avez-vous des objectifs spécifiques? (nombre de membres, volume d’échanges, diffusion du modèle, etc.)</p> <p>5- Stratégies et indicateurs de succès/échec</p> <p>a. Quelles sont vos stratégies pour atteindre vos objectifs (au besoin, rappeler les objectifs)?</p> <p>b. Quels signes vous indiqueraient que vous avez atteint vos objectifs? Que vous ne les atteignez pas??</p> <p>c. Avez-vous rencontré des problèmes jusqu’à ce jour? (membres, gouvernement, autres organisations, problèmes internes)? (avant et maintenant)</p> <p>d. Avez-vous abandonné des idées ou des aspects du projet en cours de route?</p> <p>e. Avez-vous connu des succès? À quoi pensez-vous pouvoir l’attribuer?</p>	
---	--

<p>6- Facteurs de risque et de succès</p> <p>a. Qu'est-ce qui pourrait favoriser l'atteinte de vos objectifs?</p> <p>b. Qu'est-ce qui pourrait y nuire?</p> <p>i. Avez-vous rencontré des problèmes de déséquilibre entre l'offre et la demande (exemple, majorité des soldes positifs)</p> <p>i. Ressources humaines, financières, matérielles</p> <p>7- Motivation des membres</p> <p>a. Pourquoi croyez-vous que les gens participant à vos activités?</p> <p>b. Comment décririez-vous les participants? Qui participe?</p> <p>c. Combien avez-vous de membre? Comment le nombre de membres évolue-t-il?</p> <p>8- La relation avec les acteurs de l'environnement</p> <p>i. Êtes vous en relation avec des individus ou des organisations concernant votre projet? (Gouvernement, entreprises, ville, autres organisation d'échange - équivalence, théoriciens, tables de concertation locales, etc.)</p> <p>i. En quoi consistent vos rapports ? Qui les a initialisés ? <u>Préciser attitude vs État et Marché et Mouvement économie sociale (proactif, réactif, rupture)</u></p> <p>i. Envisagez-vous établir d'autres contacts ?</p> <p>i. Selon vous, Quel impact peut avoir votre projet sur le monde du travail ? sur le système monétaire ? sur l'économie ?</p> <p>i. Quelle attitude souhaiteriez-vous que le gouvernement adopte à votre égard ?</p> <p>i. Êtes-vous en relation avec d'autres organisations ayant une mission semblable à la vôtre ? (mouvement ou ES)</p> <p>i. <i>Vous identifiez-vous à un mouvement d'idées ? (ex : écologie, femmes, DD, ES) Entretenez-vous des liens avec ce mouvement ?</i></p> <p>9- L'avenir à court, moyen et long terme</p> <p>a. Quels sont vos projets à court, moyen et long terme?</p> <p>b. Dans le meilleur des mondes, où en serait votre organisation dans 10 ans ?</p> <p>c. Comment envisagez-vous la relève au niveau de la coordination ? (tension gestion/idéation)</p>	
--	--

- Demander si la personne a des questions au sujet de mon projet de recherche ou de l'utilisation des données.
- Demander si la personne accepte que je la recontacte si j'ai des questions supplémentaires.
- Au besoin, demander si la personne peut m'envoyer de la documentation sur l'organisation.

Merci !

Annexe 3D – Liste des thèmes abordés en entrevue

Thèmes de l'entrevue

La stratégie dans les organisations d'économie sociale ayant une double mission économique et sociale : le cas de l'échange de proximité

Lors de l'entrevue individuelle, les thèmes suivants seront abordés :

1. Votre rôle dans l'organisation
2. L'histoire de l'organisation
3. Le fonctionnement de l'organisation
4. La mission et les objectifs
5. Les motivations des membres
6. Les stratégies employées et les signes de succès ou d'échec
7. Les conditions de succès ou d'échec
8. La relation avec les acteurs de l'environnement
9. L'avenir à court, moyen et long terme

Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre de mon mémoire de maîtrise. Je bénéficie du soutien de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale à l'intérieur des activités de laquelle mon projet s'insère. Pour toute question ou commentaire, n'hésitez pas à communiquer avec moi :

Josée Gaudreault,

Candidate du MBA-Recherche en planification et gestion stratégiques

Université du Québec à Montréal

Boursière et adjointe de recherche de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale

Tél. : (514) 436-5167

Courriel : josee_gaudreault@yahoo.ca

Ou avec ma directrice, Marie J. Bouchard, Ph.D,

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale

Tél. : (514) 987-3000 poste 4474

Courriel : bouchard.marie@uqam.ca

Adresse : Bureau AB-9230

Pavillon Saint-Denis, UQAM

1290, rue Saint-Denis

MONTRÉAL (Québec)

H2X 3J7

Annexe 3E – Formulaire de consentement pour entrevue

Nom de l'organisation : _____

Date de l'entrevue : _____

Titre du projet de recherche

« La stratégie dans les organisations ayant une double mission économique et sociale : le cas des systèmes d'échange de proximité »

Présentation du projet de recherche

Le présent projet de recherche a pour objectif d'analyser un type particulier d'association d'économie sociale, ayant une double vocation sociale et économique, à travers la lunette de la stratégie. Le cas analysé sera celui des systèmes d'échanges de proximité, lesquels visent entre autre la réhabilitation du lien social dans l'échange de biens et services. Il existe plusieurs milliers d'organisations d'échange de proximité dans le monde. L'expérience en est à ses premiers balbutiements au Québec, mais elle est beaucoup plus développée ailleurs, notamment en France, en Argentine et aux États-Unis. Les systèmes d'échange de proximité étant souvent informels et utilisant plusieurs dénominations, il est difficile de trouver des statistiques à jour. Selon les différentes sources, il y aurait plus de 3000 organisations dans le monde (Blanc, 2006). Certaines sources avancent même le chiffre de 7000 (Turmel 2003, cité dans Boulianne, 2005) et tout porte à croire que le phénomène est encore plus important si on se fie au nombre d'organisations informelles et à la vitesse à laquelle se répand le concept. Ce domaine reste toutefois peu documenté.

Le cadre stratégique nous apparaît pertinent pour analyser et classer ces organisations, définir de quelle façon elles s'insèrent dans leur environnement pour mieux situer ce mouvement par rapport au marché, à l'État et à la société civile, identifier leurs conditions de pérennité et de développement et celles du mouvement qui les sous-tend et proposer des pistes de développement conciliant les aspects économiques et sociaux de leur mission.

Nature de la participation attendue du sujet

- Servir d'intermédiaire entre la chercheuse et l'organisation (planification des rencontres).
- Guider la chercheuse lors des séances d'observation (accueil, brève explication)
- Une entrevue (questions ouvertes) d'une durée d'environ 90 minutes.
- Être disponible pour répondre aux questions de la chercheuse le cas échéant, dans les semaines suivant l'entrevue.
- La participation du sujet est entièrement volontaire et il peut se retirer à tout moment du processus, sans pénalité d'aucune forme.

Mesures concernant l'anonymat et la confidentialité

- Dans la présentation et l'analyse des résultats de la recherche, les sujets seront désignés par des appellations neutres afin de réduire les risques liés à l'identification : « le coordonnateur », « le facilitateur », « le comité de coordination », « le membre ».
- Advenant le cas où l'utilisation de ces termes pourrait nuire au sujet, les informations seront présentées de façon générique (par exemple, « parmi les thèmes abordés lors des rencontres mensuelles, mentionnons des discussions au sujet de la valeur de la monnaie, lesquelles ont révélé l'existence de points de vue divergents... »).
- Un enregistrement sonore sera réalisé lors de l'entrevue, avec l'accord du sujet. Cet enregistrement sera numéroté et conservé par la chercheuse dans un classeur des locaux de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, à titre de référence, pour une durée de 10 ans. Les coordonnées des sujets seront conservées dans un classeur séparé.

- La chercheuse respectera les demandes des sujets si discrétion est demandée sur certains thèmes (en cours de discussion notamment ou source de conflit) ou les présentera de façon à éviter de nuire à l'organisation et aux individus concernés.

Moyens de diffusion des résultats

- Les informations recueillies serviront à la rédaction d'un mémoire de maîtrise et d'articles traitant du sujet de recherche.
- Suite à la publication du mémoire, la chercheuse et le ou les sujets peuvent convenir d'une rencontre afin de présenter les résultats de la recherche aux membres des organisations.

Pour toute question, n'hésitez pas à communiquer avec :

Josée Gaudreault, Responsable de la recherche

Candidate au MBA-Recherche en planification et gestion stratégique

Boursière et adjointe de recherche à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale

Tél. : (514) 528-0553

Adresse : 2615, rue Préfontaine, Montréal, H1W2P6

Courriel : josee_gaudreault@yahoo.ca

Marie J. Bouchard, Ph.D, Directrice de mémoire

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale

Tél. : (514) 987-3000 poste 4474

Courriel : bouchard.marie@uqam.ca

Adresse : Bureau AB-9230, UQAM, 1290, rue Saint-Denis, Montréal, H2X 3J7

Questions sur les responsabilités ou formulation d'une plainte

Pour toute question touchant les responsabilités des chercheurs ou pour formuler une plainte, vous pouvez rejoindre le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains :

Louise Arvisais, attachée d'administration

Tél. : (514) 987-3000 poste 7753

Télécopieur : (514) 987-3933

Courriel : arvisais.louise@uqam.ca

Au Service de la recherche et création de l'UQAM

Local D-3600, UQAM, 1430, rue St-Denis, Montréal, H2X 3J8

Tél. : 987-7060

Télécopieur : 987-3933

Courriel: src@uqam.ca

Signature de la chercheuse

Date

Signature du sujet

Date

Annexe 3F – Matrice de classification des données

	Actions passées (histoire)	Présent	En cours de discussion	Projets	Éléments de discours
Mission (et dominante marchande ou réciprocaire)					
Objectifs					
Prise de décision/mode de gestion (processus de Planification stratégique)					
Fonctionnement					
Motivations/ caractéristiques des membres					
Stratégies					
Indicateurs de succès					
Indicateurs d'échec					
Facteurs de succès					
Facteurs d'échec					
Rapport au mouvement					
Rapport à la société civile / économie sociale (Attitude, impact possible)					
Rapport à l'État (palliatif, complémentaire, alternatif et Attitude)					
Rapport au marché/\$/travail (palliatif, complémentaire, alternatif et Attitude, impact travail, argent, économie)					

BIBLIOGRAPHIE

Articles, cahiers de recherche et monographies

- Allaire, Yvan, et Mihaela Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et rouages du leadership stratégique*, 2e. Coll. «Chenelière Éducation». Montréal: Chenelière McGraw-Hill, 566 p.
- Bazoge, Benoit (2006). L'analyse stratégique. Montréal: 30 p. Consulté le 6 avril 2007.
- Barbe, Noël, et Serge Latouche (dir). 2004. *Économies choisies?* Coll. «Collection Ethnologie de la France», no 20. Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 209 p.
- Benoist, Cynthia. 2004. «Troc en Argentine : les premiers pas d'une économie solidaire? ». Réseau d'information et de solidarité de l'Amérique latine. En ligne. <<http://risal.collectifs.net/spip.php?article1193>>. Consulté le 14 mai.
- Bernier-Genest, Carle. 2000. «Les Systèmes d'Échange Local». *Voir* (Montréal), 23 mars.
- Blanc, Jérôme. 2006b. «À quoi servent les monnaies sociales?». In *Monnaies sociales : Exclusion et liens financiers*, p. 31-42. Paris: Economica.
- Blanc, Jérôme. 2006c. «Choix organisationnels et orientation des dispositifs de monnaies sociales». In *Monnaies sociales : Exclusion et liens financiers*, p. 173-196. Paris: Economica.
- Blanc, Jérôme. 1998. «Les monnaies parallèles : évaluation du phénomène et enjeux théoriques». Lyon, Centre de Recherches Walras, 4 p. En ligne. <https://infotek.aweel.net/d/f/169/169_FRE.html?public=FRE&t=.html>. Consulté le 8 juin 2006.
- Blanc, Jérôme. 2007. «Les monnaies sociales : dynamique et logiques des dispositifs». *Revue internationale de l'économie sociale*, no 303, p. 31-43.
- Blanc, Jérôme. 2006a. «Les monnaies sociales : un outil et ses limites». In *Monnaies sociales : Exclusion et liens financiers*, p. 11-24. Paris: Economica.
- Blanc, Jérôme. 1998. «Monnaies locales et lien social : les systèmes d'échange local». *Pratique financière du développement*, no 9, p. 1-4. En ligne. <http://www.esf.asso.fr/portail/IMG/pdf/PFD_09_FR.pdf >. Consulté le 8 juin 2006.
- Blanc, Jérôme. 2006d. «Où vont les monnaies sociales? Où peut-on aller avec elles? Quelques mots en guise de conclusion». In *Monnaies sociales - Exclusion et liens financiers*, p. 535-538. Paris: Economica.
- Blanc, Jérôme, et Cyrille Ferraton. 2005. «Une monnaie sociale? Systèmes d'Échange Local (SEL) et économie solidaire». Centre Auguste et Léon Walras. En ligne.

- <http://econpapers.repec.org/paper/halpapers/halshs-00133657_5Fv1.htm>. Consulté le 2 février 2008.
- Blanc, Jérôme, Cyrille Ferraton et Gilles Malandrin. 2003. «Les Systèmes d'Échange Local». *Hermès (cognition, communication, politique)*, no 36, p. 91-99.
- Blanc, Jérôme (dir.). 2006. *Monnaies sociales*. Coll. «Exclusion et Liens Financiers». Paris: Economica, 544 p.
- Bouchard, Marie. 2001. «La gestion des entreprises collectives : caractéristiques et défis». Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). En ligne. <http://www.er.uqam.ca/nobel/ccgb/GESTION_ENTREPRISES_COLLEC.html>. Consulté le 8 décembre 2006.
- Bouchard, Marie, Cyrille Ferraton et Valérie Michaud. 2006. «Base de données sur les organisations d'économie sociale, les critères de qualification des organisations». Collection Recherche, R-2006-02, Montréal, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université du Québec à Montréal, 30 p.
- Bouchard, Marie, Benoît Lévesque et Julie St-Pierre. 2005. «Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme». Collection Recherche, R-2005-01, Montréal, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université du Québec à Montréal, 36 p.
- Bouchard, Marie, et Marie-Claire Malo (sup.). 1982. «Une revue de la littérature sur les relations avec les membres dans les coopératives (et les fédérations de coopératives)». T-82-2, Montréal, Centre de gestion des coopératives, École des Hautes Études Commerciales, 55 p. En ligne. <http://web.hec.ca:8088/centredesjardins/documents/mediatheque/archives/1982_2.pdf>. Consulté le 12 février 2007.
- Bouchard, Marie, et Marie-Claire Malo. 1983. «La fonction de relations avec les membres dans le secteur coopératif de l'habitation (texte synthèse et de vulgarisation)». T-83-6, Montréal, Centre de gestion des coopératives, École des Hautes Études Commerciales, 44 p. En ligne. <http://web.hec.ca:8088/centredesjardins/documents/mediatheque/archives/1983_6.pdf>. Consulté le 10 février 2007.
- Bouchard, Marie, et Julie St-Pierre. 2005. «De l'alliance à la gouvernance : logiques d'action et logiques d'acteurs dans un centre financier aux entreprises Desjardins». *Annals of Public and Cooperative Economics*. vol. 76, no 4, p. 585-620. En ligne. <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1370-4788.2005.00291.x?cookieSet=1>>. Consulté le 3 septembre 2007.
- Bouchard, Marie J. 2006. «L'innovation en économie sociale». Collection Recherche, R-2006-01, Montréal, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université du Québec à Montréal, 33 p.
- Boulianne, Manon. 2005. «Les systèmes d'échange de proximité : une économie politique du temps et de la consommation». In *Pour une autre consommation : Sens et émergence d'une consommation politique*, L'Harmattan, p. 179-193. Paris.
- Boulianne, Manon. 2006. «The Movement for an Economy of Solidarity : Urban Agriculture and

- Local Exchange Trading Systems in Quebec». In *Markets and Market Liberalization : Ethnographic Reflections*, Elsevier / JAI., p. 261-279. Oxford. En ligne. <http://www.amazon.com/gp/reader/0762312254/ref=sib_dp_srch_pop/102-1821774-3881755?v=search-inside&keywords=boulianne&go.x=10&go.y=14>. Consulté le 12 janvier 2006.
- Bowring, Finn. 2000. « Les SEL et les inégalités sociales ». *La revue du MAUSS semestrielle*, no 15, p. 373-82.
- Caillé, Alain. 1997. «Don, association et solidarité». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, no 265, p. 48-56.
- Castonguay, Alec. 2002. «Retour du troc». *Voir* (Montréal), 10 octobre.
- Cellard, André. 1997. «L'analyse documentaire». In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, p. 251-272. Boucherville.
- Chaves, Rafael, et Antonia Sajardo-Moreno. 2004. «Les gestionnaires de l'économie sociale : entre les valeurs et l'enracinement». *Économie et Solidarités*. vol. 35, no 1-2, p. 65-79.
- Comeau, Yvan. 2000. «Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale - 2e édition». Collection Études théoriques, ET9605, 2e édition, Montréal, Centre d'étude sur les innovations sociales (CRISES), 26 p. En ligne. <<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET9605.pdf>>. Consulté le 23oct06.
- Côté, Daniel. 1992-1993. «Modèle d'analyse stratégique des coopératives». *Coopératives et développement - Revue du C.I.R.I.E.C.* vol. 24, no 1, p. 18-35.
- Côté, Marcel, et al. 1995. *La gestion stratégique d'entreprise : Aspects théoriques*, 2e: Gaëtan Morin Éditeur, 367 p.
- Côté, Marcel, et Marie-Claire Malo. 2002. *La gestion stratégique : une approche fondamentale*. Boucherville: Gaëtan Morin, 370 p.
- Côté, Marcel, Marie-Claire Malo, Pierre Simard et Marc Messier. 2008. *La gestion stratégique : Une approche fondamentale*, 2e édition. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur, 368 p.
- D'amours, Martin. 2007. *L'économie sociale au Québec : Cadre théorique, histoire, réalités et défis*, 2e édition. Montréal: Éditions Saint-Martin, 150 p.
- D'Amours, Martine (coord.). 1997. *L'économie sociale au Québec - cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Montréal: Institut de formation en développement économique communautaire, 80 p.
- DeMeulenaere, Stephen. «Base de données en ligne sur les Monnaies Complémentaires Mondiales». Complementary Currency Resource Center. En ligne. <http://www.complementarycurrency.org/ccDatabase/les_public.html>. Consulté le 7 mai 2007.
- Desforges, Jean-Guy, et al. (1980). *Stratégies et développement des coopératives*. Coopératives et développement - Revue du C.I.R.I.E.C. Montréal, Éditions du Jour: 116 p

- Desforges, Jean-Guy , et Claude Vienney. 1980. *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Montréal: Les Éditions du Jour Inc. - CIEM, 424 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre, et Michèle Kérisit. 1997. «Le devis de recherche qualitative». In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, p. 85-112. Boucherville.
- Dubuc, André. 2003. «eBay - Le succès planétaire». *Commerce*. vol. 104, no 8, p. 50.
- Enjolras, Bernard. 1996. «Associations et isomorphisme institutionnel», *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, no 261, p. 68-76.
- Gaudreault, Michel. 2004. *Le troc au XXIe siècle: systèmes d'échanges locaux*. 7 p.
- Gendron, Corinne , René Audet, Stéphane de Bellefeuille, Marc-André Lafrance, Julie Maurais et Marie-France Turcotte. 2003. «La consommation comme mobilisation sociale : l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries». Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal, 21 p. En ligne. <<http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfCahiersRecherche/15-2003.pdf>>.
- Gerritsen, Danielle. 2001. «L'identité de métier, dernier rempart de l'identité au travail?». *Cultures en mouvement*, no 38, p. 32-35.
- Giroux, Nicole. 1992. «Participation et prise de décision stratégique». *Coopératives et développement - Revue du C.I.R.I.E.C.* vol. 24, no 1, p. 41-61.
- Glover, Paul. «Ithaca Hours Online». En ligne. <<http://www.lightlink.com/hours/ithacahours/>>. Consulté le 17 juin 2006.
- Good, Barbara A. 1998. «Private money: Everything old is new again». *Federal Reserve Bank of Cleveland. Economic Commentary*, p. 1-4. En ligne. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=32464398&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>>. Consulté le 4 mai 2006.
- Hamel, Pierre, Louis Maheu et Jean-Guy Vaillancourt. 1999. «Action collective et enjeux institutionnels : l'institutionnalisation des mouvements sociaux». *Recherches sociographiques*. vol. 40, no 3, p. 417-434.
- Jaccoud, Mylène, et Robert Mayer. 1997. «L'observation en situation et la recherche qualitative». In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur. Boucherville.
- Kennedy, Margrit. 2006. «Pourquoi avons-nous besoin d'innovations monétaires? Trois erreurs courantes, trois conséquences probables, trois solutions possibles». In *Monnaies sociales - Exclusion et liens financiers*, p. 99-120. Paris: Economica.
- Laacher, Smaïn. 2002. «Les systèmes d'échange local (SEL) : entre utopie politique et réalisme économique». *Mouvements (société, politique, culture)*, no 19, p. 81-87. En ligne. <<http://www.cairn.info/revue-mouvements-2002-1-page-81.htm>>. Consulté le 14 juin 2006.

- Laacher, Smaïn. 2003. *Les SEL : une utopie anticapitaliste en pratique*. Coll. «Comptoir de la politique». Paris: La Dispute, 171 p.
- Laliberté, Micheline. «Laboratoire sur les monnaies sociales». En ligne. <<http://monnaies.quebecblogue.com/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- Laperrière, Anne. 1997. «Les critères de scientificité des méthodes qualitatives». In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, p. 365-389. Boucherville.
- Laville, Jean-Louis. 1994. «Économie et solidarité : esquisse d'une problématique». In *L'économie solidaire : une perspective internationale*, p. 9-89. Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, Jean-Louis. 2000. «Le tiers secteur : un objet d'étude pour la sociologie économique». *Sociologie du travail*. vol. 42, no 4, p. 531-550.
- Laville, Jean-Louis. 2001. «L'association comme lien social». *Vivre ensemble*, no 33, p. 64-67.
- Leblanc, Jérôme, et Marie Bouchard (dir). 2005. «Portrait de la situation en matière de recherche scientifique pour l'économie sociale du Canada». Montréal, R-2005-03, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, 50 p.
- Leblanc, Jérôme, Yanick Noiseux et Marco Silvestro. 2005. «Pratiques solidaires dans la relation d'échange : Monographie d'initiatives au Québec». Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, ES0506, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). En ligne. <<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ES0506.pdf>>. Consulté le 18 octobre 2006.
- Lenzi, Catherine. 2006. «L'enquête nationale sur les systèmes d'échange locaux (SEL) en 2004 : éléments d'analyse». In *Monnaies sociales : Exclusion et liens financiers*, p. 253-279. Paris: Economica.
- Lévesque, Benoît. 2001. *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres?* (16 mai). Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), ET0205 25 p. En ligne. <<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0205.pdf>>. Consulté le 16 décembre 2006.
- Lévesque, Benoit. 2002. *L'entrepreneuriat en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment* (21 février). Cahier de l'ARUC-ÉS I-02-2002, 35 p. En ligne. <http://www.aruc-es.ca/index.php?action=article&id_article=293904>. Consulté le 2 juillet 2006.
- Lévesque, Benoît. 2006. «Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique». Collection Études théoriques, ET0604, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 45 p. En ligne. <<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0604.pdf>>. Consulté le 20 octobre 2006.
- Maillhot, Mélanie. 2004. «Les systèmes d'échange local : étude de cas». Centre de bénévolat de la Rive-Sud. En ligne. <<http://www.reseautreel.org/download.php?list.8>>. Consulté le 16 octobre 2006.
- Malo, Marie-Claire. 2001c. «La coopération et l'économie sociale». Montréal, Centre de recherche sur

- les innovations sociales (CRISES), ET0101, 45 p. En ligne. <<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0101.pdf>>.
- Malo, Marie-Claire. 2001a. «La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1ère partie : L'entrepreneur et son environnement». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, no 281, p. 84-95.
- Malo, Marie-Claire. 2001b. «La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2e partie : L'entreprise et ses orientations». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, no 282, p. 84-94.
- Malo, Marie-Claire, et Martine Vézina. 2004. «Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles». *Économie et Solidarités*. vol. 35, no 1-2, p. 100-120.
- Mendell, Marguerite. 2003. *The social economy in Quebec* (VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 octobre). 15 p. En ligne. <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047506.pdf>>. Consulté le 17 juin 2006.
- Miller, Roger. 1995. «L'environnement économique, concurrentiel et technologique». In *La gestion des organisations - Une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, p. 218-263. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. 2006. «The leadership debate with Henry Mintzberg : Community-ship is the answer». *Financial Times FT.com*, 23 octobre. En ligne. <http://www.ft.com/cms/s/c917c904-6041-11db-a716-0000779e2340,dwp_uuid=8d70957c-6288-11db-8faa-0000779e2340.html>. Consulté le 4 mai 2006.
- Muckle, Yan. 2003. «La fin de l'argent?». *L'Actualité*. vol. 28, no 7, p. 38-46.
- Office québécois de la langue française. 2005. «Grand dictionnaire terminologique». En ligne. <<http://www.granddictionnaire.com>>. Consulté le 3 mai 2008.
- Pasquero, Jean. 1995. «L'environnement sociopolitique de l'entreprise». In *La gestion des organisations - une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, p. 174-217. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Pasquero, Jean. 1996. «L'analyse sociopolitique». In *La stratégie des organisation : une synthèse*, p. 187-191. Québec: Les Éditions Transcontinental.
- Pasquero, Jean. 2003. «L'environnement socio-politique de l'entreprise». In *La direction des entreprises : concepts et applications*, 2e édition, p. 171-214. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Pasquero, Jean. 2007. *Contexte socio-économique de l'entreprise - fondements conceptuels*. Recueil du cours MBA-8023: Université du Québec à Montréal.
- Pires, Alvaro P. 1997. «Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique». In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, p. 113-172. Boucherville.

- Plassard, François. 1997. «Systèmes d'échanges locaux - Entre économie de marché et économie du don». *Silence*, no 216, p. 28-32. En ligne. <<http://asso.selidaire.free.fr/webssel/logitheq/presse/1997/silence-0497.pdf>>. Consulté le 15 janvier 2006.
- Porter, Michael E. 1996. «What is strategy? ». *Harvard Business Review*. vol. 74, no 6, p. 61-79.
- Poupart, Jean, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-Henri Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires. 1997. *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur, 405 p.
- Primavera, Heloisa. 2002. *Richesse, argent et pouvoir : l'éphémère «miracle argentin» des réseaux de troc* (Journée Nationale de Troc et Économie Solidaires, 6 septembre). Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento, PNUD, 45 p. En ligne. <http://money.socioeco.org/fr/documents.php#list_docs_id_list_15_sublist_13>. Consulté le 26 juillet 2007.
- Puig, Judith Ferrando Y. 2005. «La constellation alternative de la consommation : la petite graine d'un mouvement social élargi?». In *Pour une " autre consommation" - Sens et émergence d'une consommation politique*, p. 195-212. Paris: L'Harmattan.
- Reimer, Bill. 2005. «The Informal Economy in Non-Metropolitan Canada». *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*. vol. 43, no 1, p. 23-49.
- Richard, Laurie. 2006. «Un bon moyen de se gâter autrement». *Le Soleil* (Québec), 4 octobre.
- Riverin, Nathalie. 2006. «L'entrepreneuriat social, une force tranquille». Cahier de recherche, Montréal, Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.- Bombardier, École des Hautes Études Commerciales, 13 p. En ligne. <http://www.entrepreneurship.qc.ca/fichier/vigie/documents/entrepreneuriat_social2006.pdf>. Consulté le 13 juillet 2007.
- Rouleau, Linda. 2007. *Théories des organisations . Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 261 p.
- S.A. 2005. «Leaders: Anniversary lessons from eBay». *The Economist*. vol. 375, no 8430.
- Sainsaulieu, Renaud. 2001. «L'identité au travail d'hier à aujourd'hui». *Cultures en mouvement*, no 38, p. 24-28.
- Servet, Jean-Michel. «Site web recensant ses écrits». En ligne. <http://www.iued.unige.ch/institut/enseignants/cv_servet_jean-michel.html>.
- Servet, Jean-Michel. 1999. *Une économie sans argent : les Systèmes d'échange local*. Paris: Éditions du Seuil 344 p.
- Seyfang, Gill. 2006. «Harnessing the potential of the social economy? Time banks and UK public policy». *International Journal of Sociology and Social Policy*. vol. 26, no 9/10, p. 430 - 443. En ligne. <<http://xtra.emeraldinsight.com/10.1108/01443330610690569> >. Consulté le 27

juin 2007.

- Seyfang, Gill, et Yasuyuki Hirota (2007). *Currency Systems for Global Sustainable Development*: 24 p. En ligne. <http://money.socioeco.org/fr/documents.php#list_docs_id_doc_7733>.
- Seyfang, Gill, et Ruth Pearson. 2000. «Time for Change : International experience in community currencies». *Development*. vol. 43, no 4, p. 56-60.
- Tremblay, Jacinthe. 2007. «Mintzberg sur le leadership : De l'obsession du leadership au communautéship». *La Presse Affaires* (Montréal), 14 avril.
- Williams, Colin C., Theresa Aldridge, Roger Lee, Andrew Leyshon, Nigel Thrift et Jane Tooke. 2001. «Local Exchange and Trading Schemes (LETS): a tool for community renewal?». *Community, Work & Family*. vol. 4, p. 355-361. En ligne. <<http://www.cyberclass.net/harness.htm>>. Consulté le 4 avril 2008.
- Witt, Susan, Christopher Lindstrom et Joel Stonington. 2004. «Local Currencies in the 21st Century». *In Business*. vol. 26, no 4, p. 24-28.
- Youssofzai, Fahim, Bédard (dir.), M., Hafsi (codir.), T. et Lévesque (codir.), Benoît. 2000. «La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit "Nonprofit Organizations": une revue de la littérature théorique sur les NPO ». Working Paper, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, 70 p. En ligne. <<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0005.pdf>>. Consulté le 30oct06.
- Youssofzai, Fahim, Michel Bédard (dir.), Taïeb Hafsi (codir.) et Benoît Lévesque (codir.). 2000. «Revue critique de la littérature empirique sur la gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit ONP ("Nonprofit Organizations - NPO")». ET0009, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 47 p. En ligne. <<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0009.pdf>>. Consulté le 30oct06.
- Zin, Jean. 2007. «Les monnaies locales : un outil pour la relocalisation de l'économie ». *Naturavox*. En ligne. <http://www.naturavox.fr/article.php3?id_article=900>. Consulté le 6 avril 2006.

Vidéos

- Gaillard, Vincent, et Jérôme Polidor (2006). *La double face de la monnaie*. France, La Mare aux canards et TINA Films: 54 minutes.
- Isitan, Isaac (2003). *L'argent*. Montréal, Productions ISCA : 65 minutes.

Sites Internet

- «Banque d'échanges communautaires de services». En ligne. <<http://www.selbecs.org/>>. Consulté le 10 décembre 2006.
- «Business Alliance for Local Living Economies». En ligne. <<http://www.livingeconomies.org/>>. Consulté le 4 mai 2008.

- «Community Exchange System Montreal». En ligne. <<http://ces.homelinux.org/tiki-index.php>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «Complementary Currency Ressources Center ». En ligne. <<http://www.complementarycurrency.org/>>. Consulté le 13 février 2008.
- «Corde à linge». En ligne. <<http://www.chez.com/vraireve/>>. Consulté le 8 avril 2006.
- «CRAC - Centre de Ressources et d'Action Communautaire de la Petite-Patrie». En ligne. <<http://www.crac-petite-patrie.ca/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «The Freecycle Network». En ligne. <<http://www.freecycle.org>>. Consulté le 15 novembre 2007.
- Greco, Thomas. «CCSyndicator». En ligne. <http://ccit.wji.com/tiki-view_articles.php>. Consulté le 13 février 2008.
- «Groupe de discussion des SELS Québécois». En ligne. <<http://groups.google.fr/group/sels-quebecois>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «Ithaca Hours». En ligne. <<http://www.lightlink.com/hours/ithacahours/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «J.E.U - région Outaouais». En ligne. <<http://www.freewebs.com/jeudeoutaouais/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «J.E.U. de Québec». En ligne. <<http://www.jeudequebec.org/>>. Consulté le 14 juin 2006.
- «L'Accorderie». En ligne. <<http://www.accorderie.ca/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «Le Réseau J.E.U. du Québec». En ligne. <<http://www.monjeu.net/>>. Consulté le 28 mai 2007.
- «Mouvement des Réseaux d'échanges réciproques de savoirs». En ligne. <<http://www.mirers.org/>>. Consulté le 15 novembre 2007.
- National Council for Voluntary Organisations. 2008. «Third Sector Foresight». En ligne. <<http://www.3s4.org.uk/>>. Consulté le 8 mai 2008.
- «NDG Barter Network». En ligne. <<http://www.reseaudechangendg.org/>>. Consulté le 10 janvier 2007.
- «Passerelle ÉCO». En ligne. <http://www.passerelleco.info/rubrique.php3?id_rubrique=14>. Consulté le 18 janvier 2007.
- «Pôle de socio-économie solidaire de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire (site du chantier Monnaies sociales)». En ligne. <<http://money.socioeco.org/fr/>>. Consulté le 4 décembre 2007.
- Gouvernement du Québec. 2003. «Registraire des entreprises du Québec». En ligne. <<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>>. Consulté le 4 mai 2008.
- «Réseau d'échange de services La Ruche». En ligne.

- <<http://membres.lycos.fr/centrefemmes/ruche.html>>. Consulté le 12 juin 2007.
- «Réseau d'échange et d'entraide local». En ligne. <<http://www.researeel.org>>. Consulté le 12 octobre 2007.
- «Ressource de troc L'Échos». En ligne. <<http://membres.lycos.fr/centrefemmes/ruche.html>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «S.E.L. Bon'heure». En ligne. <<http://www.webeureka.net/bonheure/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «S.E.L. L'entraide». En ligne. <<http://www.webbonbon.com/sellesptitsbonheurs/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «S.E.L. les Don'heures». En ligne. <<http://www.lesdonheures.com/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «S.E.L. Les Échang'heures». En ligne. <<http://www.lesechangheures.fr.gd/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «SEL Le Passe-Temps». En ligne. <<http://www.lepasetemps.bravehost.com/index.html>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «SEL Terre». En ligne. <<http://www.sel-terre.info/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- «Sel'idaire». En ligne. <<http://selidaire.org/spip/>>. Consulté le 6 octobre 2006.
- «Site de gestion des groupes planétaires JEU». En ligne. <<http://www.jeu-game.com/>>. Consulté le 4 avril 2006.
- «Système d'échange local Les P'tits bonheurs». En ligne. <<http://www.webbonbon.com/sellesptitsbonheurs/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- Taris, James. «LETS Linkup». En ligne. <<http://www.letslinkuk.org/>>. Consulté le 13 février 2008.
- «Time Bank UK». En ligne. <<http://www.timebanks.co.uk/>>. Consulté le 4 mai 2008.
- «Time Bank USA». En ligne. <<http://www.timebanks.org/>>. Consulté le 17 juin 2007.
- «TransverSel». En ligne. <<http://transversel.apinc.org/spip/>>. Consulté le 8 janvier 2007.
- «Troc 2L». En ligne. <<http://www.harmonieterre.org/troc2L/index.html>>. Consulté le 8 juin 2007.
- «Troc-tes-trucs». En ligne. <<http://www.troctestruqs.qc.ca/>>. Consulté le 4 avril 2008.
- Turmel, John. «Réseau UNILETS ». En ligne. <<http://www.unilets.org/index.asp#howdoesitwork>>. Consulté le 13 février 2008.
- «UK Local Exchange Trading and Complementary Currencies Development Agency ». En ligne. <<http://www.letslinkuk.org/>>. Consulté le 12 juin 2007.
- Wikipédia, l'encyclopédie libre. «Blog». En ligne. <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Blog>>. Consulté le 7 mai 2008.
- Wikipedia, the free encyclopedia. «Potluck ». En ligne. <<http://en.wikipedia.org/wiki/Potluck>>. Consulté le 7 mai 2008.

Wikipédia, l'encyclopédie libre. «Empowerment». En ligne.
<<http://fr.wikipedia.org/wiki/Empowerment>>. Consulté le 7 mai 2008.

Wikipédia, l'encyclopédie libre. «Monnaie complémentaire Sol». En ligne. <
http://fr.wikipedia.org/wiki/Monnaie_compl%C3%A9mentaire_Sol>. Consulté le 7 mai 2008.