

La petite histoire d'une belle idée

Joël Lebossé, directeur général, NEF Investissement, et
Léopold Beaulieu, président-directeur général de Fondation

Comment l'acteur historique de l'économie collective qu'est la Caisse d'économie solidaire Desjardins en est-il arrivé, avec la Fondation Saint-Roch de Québec, à être le moteur à l'origine du concept de l'Accorderie, qu'on considère aujourd'hui comme un exemple de réussite d'une innovation sociale ? C'est en partant de sa culture, de son histoire et mue par la volonté de construire une réponse collective et solidaire à un besoin de services et de microcrédit auquel ne répond plus le système financier. En associant ses partenaires, ils en sont venus à imaginer une Caisse de sous-sol attribuant des microcrédits solidaires dans le cadre d'une coopérative multi services. Une forme hybride devenue... une Accorderie.

Cette dernière s'est mise au monde en prenant appui sur de l'expertise de haut niveau, celle des personnes en situation de pauvreté qui sont les plus compétentes pour trouver les meilleures solutions quand elles sont concernées.

1998- 2001

Un constat inquiétant : la perte d'accès au service bancaire et au crédit pour les personnes démunies

Au Québec comme dans toute l'Amérique du Nord, le système bancaire, dans sa recherche continue de la rentabilité maximum, a produit graduellement une situation d'exclusion de la population la plus démunie sur l'accès à ses services. On ne compte plus le nombre de fermetures de guichets de banque dans les quartiers les plus pauvres, l'augmentation des frais de comptes, la diminution du temps d'ouverture des autres comptoirs, l'abandon des petits prêts à la consommation au profit des cartes de crédit.

Cette situation touche surtout les personnes qui vivent de revenus modestes, notamment de l'aide sociale, l'assurance emploi, la sécurité vieillesse. Ces personnes ne peuvent pas se qualifier pour une carte de crédit et se retrouvent en situation de vulnérabilité financière. Pour leurs besoins immédiats, et par défaut d'autre choix, elles finissent par faire affaire avec des prêteurs sur gages pour des avances de fonds, ce qui leur coûte extrêmement cher, c'est une double peine. Des réponses plus solidaires émanant de la communauté ont commencé à s'organiser à la fin des années 1990 avec des fonds d'entraide, souvent nés d'initiatives caritatives (fabriques, communautés religieuses, groupes communautaires...) ou encore de fonds de dépannage issus du



mouvement de défense des droits des consommateurs et de l'éducation populaire et même du Mouvement Desjardins.

Créée en 1971, La Caisse des travailleurs réunis de Québec s'est fondée avec un objectif fort de solidarité financière et de coopération, pour apporter des réponses collectives aux besoins mal desservis ou trop coûteux pour ses membres y compris le financement d'entreprises collectives. Pour sa part, cette caisse d'économie a su maintenir son engagement historique et assurer le développement de ses services auprès des entreprises collectives et de ses membres particuliers. En 1999, alors qu'elle vient de doubler la surface de ses locaux dans les quartiers centraux au 155 Boul. Charest Est de Québec et de les installer au dernier étage, elle est préoccupée par cette situation des personnes les moins favorisées de son milieu qui ne fait que s'aggraver. Pourtant, elle faisait alors partie des rares institutions qui continuaient à attribuer ponctuellement des petits crédits de quelques centaines de dollars à ces personnes, mais elle ne pouvait que constater que les contraintes réglementaires auxquelles elle était assujettie ne lui permettraient plus de rester accessible et disponible autant que dans le passé.

C'est avec cette préoccupation et la forte motivation issue de son histoire de solidarité avec ses membres et son milieu que la Caisse a lancé dès 1998 une réflexion pour chercher des pistes de réponses à cette problématique, tout en invitant à la partager quelques partenaires de son milieu notamment la Fondation Saint-Roch. Il est donc naturel que la réflexion lancée par la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs (Québec) pour trouver une réponse à ces besoins se situe sur un angle différent de celui de l'entraide. Fidèle à son histoire, elle a une approche plus globale par rapport aux besoins de ces personnes. En fait, la Caisse vise non seulement à trouver les modalités capables de répondre à ce besoin ponctuel de prêt et d'éducation budgétaire, mais aussi à créer les conditions

- d'un accès facilité aux biens de première nécessité ;
- d'un renforcement du lien social et d'une lutte contre l'isolement des personnes les moins favorisées ;
- d'une démarche qui associe pleinement ces personnes qui auront à participer à la mise en œuvre des modalités pertinentes pour résoudre les difficultés de leur vie quotidienne.

Ce groupe de travail a finalement décidé de réinventer une Caisse « de sous-sol » pour le clin d'œil historique, fidèle à sa vocation de se mettre au service des personnes de son milieu et particulièrement des plus fragiles. Fort de son expérience et de son histoire, il lui a donné une mission élargie « à la manière » de la Caisse des travailleurs réunis de 1971 : celle de développer la coopération et la solidarité entre ses membres par l'offre de services et d'échanges, tout en renforçant les liens de proximité entre les personnes concernées. En d'autres mots, elle a formulé un projet...



Une « Caisse de sous-sol + coopérative multiservices » ?

1) L'objectif

Construire un cadre permettant de limiter l'isolement des personnes socialement défavorisées et renforcer leur participation à la communauté sociale et économique de leur milieu. C'est à réaliser en organisant les conditions d'une amélioration de la satisfaction de leurs besoins primaires et surtout de leur qualité de vie.

En termes plus pratiques, on veut permettre à ces personnes de s'associer avec d'autres et participer à une forme de troc collectif : un système d'échange s'inspirant des SEL¹. Il organise une sorte de banque d'échange de services entre les membres d'une association coopérative. Celle-ci doit leur permettre :

- de valoriser leur capacité de production de services, par exemple dans ceux qui ont trait à la sphère domestique, au bricolage ou aux petites réparations de toutes sortes ;
- de leur donner en contrepartie une capacité d'accès à d'autres biens ou services, correspondant à ce même type de besoin ou à d'autres plus prioritaires, comme l'habillement ou l'alimentation.

L'intérêt d'un système de cette nature est qu'il permet à chaque membre de se situer sur un pied d'égalité vis-à-vis des autres membres, et ce, quelle que soit la situation de chacun. Ces échanges se réalisent à partir des talents et des savoir-faire de chacun des membres qui mettent en commun ressources et compétences, et les rendent disponibles aux autres membres de l'association, contre une valeur non monétaire. Ce même système met en commun les forces du groupe de membres de la coopérative en leur permettant :

- l'achat en commun d'épicerie ;
- la négociation d'accords spéciaux avec les réseaux de vente de matériel et de biens usagés et réusinés comme avec l'électroménager, par exemple ;
- l'organisation de loisirs, pour enfants ou en famille...

En utilisant un tel système d'échange, nous renforçons notre communauté : non seulement les membres de ce système bénéficient de tous les avantages alors même qu'ils ne disposent pas de beaucoup de ressources financières, mais il leur permet de rencontrer de nouvelles personnes dans leur milieu immédiat.

¹ Un Système d'échange local (ou Sel) est un système d'échange de produits ou de services au sein d'un groupe, généralement constitué en association. Ses membres échangent des biens et services selon une unité propre à chaque groupe. L'objectif est d'accéder à des échanges égaux et de tisser des liens. L'acronyme « Sel » a été choisi pour son homonymie avec le sel, aliment, monnaie d'échange ancienne, à l'origine du mot « salaire ». Voir https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27%C3%A9change_local



2) Un concept porteur, des principes solides et affirmés

L'hypothèse de départ est que l'activité des « petits prêts » soit à la fois une locomotive et un complément d'un projet coopératif plus large et plus ouvert. Ce projet est construit comme une fusée à deux étages.

- Le premier, un fond de prêts, pour donner accès à du crédit solidaire à des personnes dont les demandes de crédit de montants modestes ne sont plus recevables pour notre système financier. C'est lui qui permet le décollage.
- Le second, une organisation de troc et d'échanges multiservices. C'est celui qui nous met sur la bonne orbite, nous y maintient, ce qui implique une forte capacité d'autonomie.

Il poursuit des finalités plus larges : donner un accroissement durable de la qualité de vie et du renforcement du lien social de ces mêmes personnes par un système d'échange de services basé sur les liens de solidarité dans la communauté proche.

Chacun de ces étages est conçu pour répondre adéquatement au besoin ciblé. Mais plutôt que de les faire fonctionner de façon autonome, c'est en les associant qu'on en a organisé la cohérence. Ces deux aspects, microprêts et système d'échange, visent tous les deux le même objectif : améliorer sensiblement la qualité de vie des personnes aujourd'hui disqualifiées et délaissées par un système qui ne répond plus qu'aux lois du Marché.

Ils s'appuient sur les mêmes partenariats opérationnels c'est-à-dire les groupes qui viennent en aide et apportent soutien et ressources à ces personnes. En toute logique, ces deux éléments ne pouvaient se réaliser que de façon coordonnée... sur un même territoire, avec les mêmes intervenants, au profit de mêmes personnes et dans une même période de temps.

2001-2003

De la Caisse de sous-sol/coopérative multiservice à l'Accorderie

Pour passer de la théorie à la pratique, il y avait un cadre de fonctionnement à inventer et une mise en œuvre à imaginer. Pour ce faire, il fallait impliquer directement des responsables et décideurs dès l'amont. C'est en grande partie Joël Lebossé à qui revient le concept de l'Accorderie inspiré de « la Caisse de sous-sol » ainsi que de l'expérience française des « cigales », portant sur le microcrédit, et auprès desquelles il avait organisé une visite où plusieurs membres du groupe de travail étaient présents dont Léopold Beaulieu.

Constitué en 2001, le « groupe promoteur » s'est donné ce mandat. Il est composé de plusieurs responsables et dirigeants de la Caisse d'économie, de la coopérative de conseil Pythagore, dirigée par son fondateur Joël Lebossé, de représentants de la Fondation Saint-Roch, avec Léopold Beaulieu, président-directeur général de Fondation CSN et président du conseil d'administration de la Fondation Saint-Roch. Impliqués en amont de la démarche, les membres du groupe ont par la suite accueilli le futur coordonnateur de l'Accorderie.



Comme le diable est dans les détails, il fallait que le groupe travaille et valide les modalités opérationnelles, grandes et petites, centrales et secondaires, afin de transformer cette idée en une réalité vivante et fonctionnelle, conforme à la vision du projet. Clément Guimond, directeur général de la Caisse d'économie, accepte de se joindre au groupe de travail.

Dans le but de disposer des ressources financières indispensables pour lancer le projet, les organisations partenaires porteuses ont pris la décision d'assumer directement la prise en charge de la phase d'expérimentation. Ces financements proviennent de dons de la part du Fonds d'aide de la Caisse d'économie et de la Fondation Saint-Roch.

Le propre d'une démarche expérimentale est justement... d'expérimenter.

Pascale Caron, qui occupe un poste important au développement coopératif de la Caisse d'économie qui s'appellera plus tard la Caisse d'économie solidaire Desjardins accepte la présidence du conseil d'administration, avec l'accord de la Caisse d'économie qui l'autorise à y consacrer les énergies requises. Entre le 3 juin 2002 avec la constitution formelle de L'Accorderie de Québec selon la partie III de la loi sur les compagnies portant sur les organisations à but non lucratif (OBNL) et le mois de mars 2003, deux des principaux axes retenus dans le projet initial sont mis en place :

- Le crédit solidaire pour les AccordeurEs à faible revenu n'ayant pas ou plus accès à d'autres formes de crédit plus traditionnel. Il a été rendu possible grâce à un prêt de 50 000 \$ attribué par le fonds de soutien de la Caisse d'Économie des travailleuses et travailleurs (Québec).
- Une première application de services collectifs offerts aux membres est un système d'achats regroupés. Il s'est constitué avec un transfert de la Fondation Saint Roch qui avait déjà avancé sur ce projet et avec un groupe de citoyens de la Basse ville (Roch en Bouffe) qui ont ensuite rejoint l'Accorderie.
- Parallèlement, un comité de travail pour l'échange de services impliquant le groupe porteur et plusieurs personnes ressources du milieu en a formalisé les grands principes d'organisation :
 - pour échanger des services, il faut être AccordeurE ;
 - l'administration de l'échange doit être prise en charge par les AccordeurEs ;
 - les échanges doivent être équilibrés (tout le monde doit offrir et demander des services pour que ça fonctionne) ;
 - une heure de service rendue égale une heure de service reçue (toutes les compétences s'équivalent) ;
 - absence de rapport marchand (pas d'argent, sauf pour rembourser les dépenses liées aux frais du service rendu) ;
 - tous les échanges sont comptabilisés en temps par la « banque » Accorderie ;
 - chaque tâche accomplie par un ou une AccordeurE, que ce soit pour l'Accorderie, pour un service collectif (groupe d'achat) ou pour un autre ou une autre AccordeurE, sera créditée selon le temps passé.



- Le plus important, c'est l'échange et non pas l'atteinte d'un équilibre parfait des heures échangées. Dans une Accorderie, comptabiliser les heures n'est qu'une manière d'éviter les excès.

Février 2003

Premiers constats : analyse, réflexions et ajustements

Les constats

Concernant le **crédit solidaire**, beaucoup de demandes ont pour l'essentiel été référées par des organismes d'entraide ou de conseil en économie familiale. Cela démontre que le besoin de microcrédit personnel est très important pour les personnes qui le sollicitent. Il est relié à des besoins ponctuels de dépannage, souvent à des situations difficiles d'insuffisance de ressources des personnes et des familles.

Dès l'automne 2002, un comité de prêt a été formé avec des accordeurEs afin qu'il s'occupe de traiter les demandes et recommander les décisions. Le processus d'évaluation des demandes s'appuie sur des AccordeurEs en situation de très faible revenu qui peuvent donner leur avis sur leur niveau de confiance en la capacité de remboursement de l'emprunteur. Le lien se fait surtout avec l'AccordeurE, mais peu avec l'Accorderie.

Concernant le **groupe d'achat**, les personnes bénéficiaires de ce service correspondent à la clientèle visée des personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion, mais leur nombre reste faible par rapport aux ressources de personnel mobilisées, plus de 20 000 \$ en 15 commandes, une moyenne de 14 personnes par commande pour des achats individuels d'environ 100 \$. Le lien avec l'Accorderie est assez ténu, le groupe initial fonctionnait en dehors avant et ne perçoit du projet Accorderie que l'importance des ressources humaines et financières qu'il leur permet de mobiliser.

Concernant le **système d'échange** de services, les avancées sont encore limitées. Les ressources internes, professionnelles et bénévoles se sont spontanément mobilisées sur les deux premiers, elles en sont devenues à la fois le moteur et l'animatrice, ce qui leur laisse peu de temps pour lancer le système d'échange.

En conclusion, les trois « services » se sont d'abord développés en silo plutôt qu'en interaction. L'équipe est centrée sur « l'urgence de faire » (répondre à la demande de crédit, au groupe d'achats...) et moins disponible pour structurer l'Accorderie à « aider à faire » puis apprendre à « laisser faire ».

L'avantage initial de s'organiser en complémentarité n'a pas encore pu se matérialiser. Dans les faits, on a multiplié les contraintes plutôt que d'optimiser les fonctions et les moyens. On se retrouve pris au piège des limites d'un fonctionnement appuyé uniquement sur le couple bénévolat/professionnel.



L'analyse

La réflexion initiale visant à s'appuyer sur l'échange de services et non sur le bénévolat est donc remise sur la table. Comment renforcer le lien entre l'emprunteur du crédit solidaire et l'Accorderie, comment le faire participer à l'échange de services ? Comment faire en sorte que le groupe d'achats s'élargisse et profite à tous les accordeurs ? Comment les Accordeurs peuvent-ils assumer la charge de travail dans un cadre d'échange de services, autant du comité de prêt que du groupe d'achats, en libérant les professionnels tout en assurant le développement des activités ?

Les ajustements et les orientations

L'Accorderie décide de se recentrer sur sa mission. Elle doit s'organiser comme lieu d'échanges et de coopération où les membres ont accès aux échanges de services (incluant l'accès à l'achat regroupé et au crédit solidaire) à la condition qu'ils deviennent eux-mêmes Accordeurs et participent à l'échange de services. Les différentes activités font partie d'un tout et tous les Accordeurs sont concernés par toutes les activités.

Cette décision a deux impacts opérationnels.

Désormais, les services de l'Accorderie sont réservés à ses membres. À l'avenir, seulEs les AccordeurES pourront emprunter. Une personne peut devenir membre de L'Accorderie par l'entremise d'un prêt ou avec l'intention d'acheter de la nourriture en commun, et elle bénéficiera de facto de l'accès à l'échange de services.

L'autre impact est que l'Accorderie sort de la logique du bénévolat.

Dorénavant, toutes les implications seront comptabilisables en heures échangées. Un ou une AccordeurE qui travaillera, par exemple deux heures au titre de sa participation au comité de prêt, recevra un crédit de deux heures. De même, l'AccordeurE qui bénéficiera d'un crédit solidaire deviendra lui-même ou elle-même débiteur ou débitrice de six heures pour couvrir tout le temps passé par les trois AccordeurES impliqués dans le traitement de sa demande.

Pour conforter cette approche, il est décidé d'ajouter la signature « Pour échanger et coopérer », en sous-titre du nom Accorderie.

Il est entendu que n'importe qui pourra devenir membre de L'Accorderie, peu importe son revenu et son lieu de résidence. Ce qui n'empêche pas de réserver certains services, comme le crédit solidaire, aux personnes en situation de pauvreté.

L'Accorderie doit avoir un local au cœur du territoire pour lequel elle veut agir. Il est indispensable, autant pour accueillir les Accordeurs que pour faciliter les activités de rencontre et de réseautage entre eux. Le local de L'Accorderie sera donc situé dans le quartier St-Roch.



2003-2004

Lancement du système d'échange de service

Les principes et les mécanismes de fonctionnement

- Le principe de base est simple : une heure de service offerte est égale à une heure de service reçue, quel que soit le type de service. En adoptant cette « règle » de fonctionnement, on s'inspire de principes d'égalité et de solidarité. Par le fait même, on évite de creuser davantage les écarts entre les classes sociales.
- On vise aussi à promouvoir des solidarités dans le cadre d'une logique de développement local, grâce à des échanges multilatéraux de services de voisinage.
- Ces échanges ont nécessairement un but non lucratif et sont effectués entre les AccordeurEs selon les demandes et les offres de chacun.
- L'Accorderie est chargée de répertorier les compétences offertes et les demandes de services au sein d'un bulletin diffusé périodiquement à ses partenaires et affiché dans ses propres bureaux.
- Les comptes des membres sont gérés par l'Accorderie afin de faciliter la comptabilité des heures échangées.
- Tel que mentionné précédemment, le projet vise à permettre la mise en réseau d'individus. Donc, afin de tisser des liens étroits entre les AccordeurEs, l'Accorderie organisera régulièrement des rencontres au cours desquelles il sera possible de réajuster les besoins versus les offres.
- L'utilisation d'un service sous-entend de la part de chaque AccordeurE une obligation morale vis-à-vis du groupe et une aptitude réelle à lui rendre un service équivalent. Il est également souhaitable que chacun s'engage à participer aux échanges (offres et demandes) afin de garantir la survie du réseau de solidarité et de tisser des liens de convivialité. Le mécanisme de l'échange implique qu'un membre accepte d'être parfois débiteur, parfois créateur. Un équilibre est nécessaire afin de rester dans l'optique de l'échange réciproque et non dans l'accumulation.

Les outils à développer

- Bons d'échanges de services (chéquier libellé en heures)
- Journal de petites annonces annonçant les offres et demandes de services puis en faire la mise en ligne accessible à distance avec la Toile
- Logiciel de tenue de comptes/temps de chaque Accordeur, consultable à distance grâce au site sur la Toile



Ils étaient devenus pleinement opérationnels à la fin de l'année 2004 et le début de l'année 2015 pour les aspects d'accès à distance.

QUELQUES POINTS DE REPÈRE POUR L'ÉCHANGE DE SERVICES

L'objectif de base ne devrait pas tant être le nombre d'heures échangées que le nombre de personnes rejointes, car c'est surtout du lien social que l'on veut développer. Donc, une meilleure pertinence quand cent personnes échangent deux heures chacune plutôt que dix qui en échangent vingt.

Les axes d'animation pour développer les échanges entre AccordeurEs

1. Pour faire la promotion de l'Accorderie et « recruter des nouveaux membres ».
 - se mettre en contact avec des groupes existants correspondant au profil recherché et faire des invitations ouvertes.
 - Travailler à partir d'une animation où l'on pourrait nommer les compétences des uns et des autres et montrer par l'exemple qui peut échanger/offrir/recevoir quoi
2. Pour aider à tisser les liens de confiance entre les AccordeurEs.
 - L'échange de service pour une part important ne pourra se réaliser qu'en misant sur le développement des affinités entre eux. C'est en multipliant ces rencontres de groupe grâce à de multiples occasions/sujets/activités... qu'on pourra créer du lien qui favorisera l'échange, les gens y apprenant à se connaître et à se faire confiance.
3. En continu : élaborer une banque de compétences tout en multipliant les supports et occasions d'information afin de les offrir aux autres membres de l'Accorderie en vue d'inciter les gens à échanger...
 - de leur donner envie d'échanger, d'un cours de guitare, de réparation de leurs vêtements, de refaire la peinture de leur logement, d'apprendre à cuisiner, de participer à un jeu de rôle....

Pour lancer l'échange, tout le monde doit partir avec un crédit. L'Accorderie alloue ainsi un crédit de 15 heures à tout nouvel Accordeur.

- L'idée ici est d'éviter que les personnes s'attendent les une et les autres, que personne n'ose demander en premier.
- De cette manière, on peut commencer directement à échanger, puisque tout le monde a du temps en banque.

Deux types d'échange, un même mode opératoire :

- le temps donné et reçu entre deux individus
- et le temps donné à, et reçu par, l'Accorderie.

À l'automne 2003, l'exécutif et l'équipe salariée ont travaillé de concert pour développer les outils nécessaires au réseau d'échange de services. Plus spécifiquement :

- Quelques sessions d'accueil se sont données en septembre et octobre 2003 afin de repérer les compétences que les AccordeurEs sont disposés à échanger par l'entremise du réseau d'échanges ; de même, certains besoins ont aussi été identifiés.
- Quelques activités à caractère social ont été organisées afin de créer le climat de camaraderie nécessaire au développement de l'esprit d'échange de services entre les AccordeurEs car des personnes qui se connaissent échangent plus facilement).
- Les outils suivants ont été développés : bons d'échanges de services (basés sur les heures) et journal de petites annonces annonçant les offres et demandes de services.