

## Louvain School of Management

# Tensions entre théorie et pratique de l'ESS : le cas de L'Accorderie de Québec

Mémoire recherche réalisé par  
**Ann-Elise Mircea**

en vue de l'obtention du titre de  
**Master 120 crédits en ingénieur de gestion**

Promoteur  
**Thomas Périlleux**

Année académique 2016-2017

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont été présentes au fur et à mesure de la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie le Pr Thomas Périlleux pour ses conseils qui m'ont été bénéfiques afin d'améliorer mon travail.

Je remercie ma sœur, Marie-Christine, pour son aide outre-Atlantique si précieuse.

Je remercie L'Accorderie de Québec de m'avoir laissé intégrer l'organisation ainsi que l'ensemble des intervenants sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Je remercie mes amis en Belgique et au Québec pour leur soutien et leur présence tout au long de la réalisation de ce travail.



<b>TABLE DES MATIERES</b>
---------------------------

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Contexte de recherche.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Présentation brève de L'Accorderie .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Problématique et questions de recherches .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I : Cadre conceptuel.....</b>	<b>4</b>
<b>1. L'économie sociale et solidaire (ESS) .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Historique et Législation.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 L'économie sociale.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 L'économie solidaire .....</b>	<b>6</b>
<b>3. L'économie sociale et solidaire au Québec.....</b>	<b>7</b>
<b>4. L'économie sociale et solidaire en France.....</b>	<b>8</b>
<b>5. Les principes de l'économie sociale et solidaire.....</b>	<b>10</b>
<b>5.1 La finalité .....</b>	<b>11</b>
<b>5.2 La gouvernance démocratique .....</b>	<b>12</b>
<b>6. Le financement .....</b>	<b>14</b>
<b>7. Les limites de l'économie sociale et solidaire .....</b>	<b>15</b>
<b>7.1 La gouvernance démocratique .....</b>	<b>15</b>
<b>7.2 Les valeurs.....</b>	<b>15</b>
<b>7.3 Le positionnement .....</b>	<b>16</b>
<b>7.4 L'intercoopération.....</b>	<b>16</b>
<b>7.5 Le financement .....</b>	<b>16</b>
<b>7.6 La mesurabilité et la crédibilité.....</b>	<b>17</b>
<b>8. Les différents statuts de l'économie sociale et solidaire .....</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre II : Les coopératives.....</b>	<b>19</b>
<b>1. Les coopératives belges et françaises .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Les coopératives au Québec.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Règles d'action .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Éléments distinctifs d'une coopérative .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Structure.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Statuts .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Le financement et la performance .....</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre III. Méthodologie.....</b>	<b>27</b>
<b>1. Méthode de recherche .....</b>	<b>27</b>

2.	Population et échantillonnage .....	28
3.	Sollicitation et sélection des répondants .....	29
4.	Présentation des intervenants rencontrés .....	29
5.	Propositions d'analyse .....	34
6.	Orientation de la partie pratique .....	35
<b>Chapitre IV. L'Accorderie de Québec, coopérative de solidarité.....</b>		<b>36</b>
1.	Présentation de L'Accorderie de Québec.....	36
1.1	Description de la coopérative de solidarité .....	36
1.2	Cible et membres .....	40
1.3	Contexte organisationnel .....	42
1.4	La notion du travail à L'Accorderie de Québec .....	44
1.5	Histoire financière et modes de financement actuels .....	44
1.6	Comparaison avec un SEL (Système d'échange local).....	46
2.	Les principes au sein de L'Accorderie.....	47
2.1	La démocratie .....	47
2.2	La solidarité .....	52
2.3	La finalité sociale et la place de l'homme .....	62
2.4	Le financement et la viabilité.....	64
2.5	La mesure de l'impact.....	67
2.6	La performance .....	68
<b>Conclusion.....</b>		<b>73</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>76</b>

## INTRODUCTION

### 1. CONTEXTE DE RECHERCHE

Le PIB, chiffre d'affaires de notre économie, est utilisé pour mesurer la puissance économique d'un pays (Leroux, 2013). La croissance économique, variation relative au cours du temps du PIB, est l'élément clé des préoccupations lors des prises de décisions politiques. L'économie mondiale est ainsi régie par le système capitaliste. *Le capitalisme désigne une organisation économique où dominent la propriété privée individuelle des moyens de production et la gouvernance ploutocratique qui donne aux riches la légitimité du commandement* (Leroux, 2013). Nous tendons ainsi vers une société de plus en plus individualiste avec comme objectif premier la recherche du profit. Les organisations de l'économie capitaliste sont perçues comme un endroit où l'Homme est exploité par l'Homme, mais aussi où il s'exploite lui-même (Leroux, 2013). Comme l'expose Charles Gide, cela est dû au fait que tous les efforts sont mis dans la production sans que celle-ci garde son objectif premier qui est de satisfaire les besoins du consommateur. Par conséquent, la production en pâtit (Gide, 2013). De cette manière, les priorités de la population divergent davantage de celles des multinationales (Laville et Cattani, 2005). En d'autres mots, l'organisation économique actuelle est tournée vers le producteur et le profit individuel. Charles Gide affirme que la concurrence devient déloyale à cause de la recherche incessante de profits. En effet, cette recherche n'est pas justifiée, car satisfaire les besoins pour l'intérêt de la société est ce qui compte réellement selon lui (Gide, 2013). De plus, bien que nous nous trouvions dans une société de surconsommation et de surproduction, les inégalités ne font qu'augmenter (Laville et Cattani, 2005). « *Avec le capitalisme marchand, on ne fait pas vivre la moitié de la planète* » (Laville, 2011). Par conséquent, ce système tend à oublier celui qui l'a constitué. Des alternatives ont émergé afin de mettre l'Homme au centre des préoccupations et de créer une propriété privée communautaire (Leroux, 2013). L'économie sociale et solidaire (ESS) en est un exemple. En effet, cette économie alternative, présente dans notre société depuis plus d'un siècle, permet de créer de nombreux emplois et de résoudre ou de prévenir des problèmes sociaux comme la pauvreté et l'exclusion sociale. Cela étant dit, comment cela fonctionne-t-il concrètement sur le terrain de ces organismes alternatifs ? En vue de comparer les principes théoriques à la réalité quotidienne d'une entreprise sociale et solidaire, nous avons intégré une coopérative de solidarité au Québec. Dans un contexte où la pauvreté et les

inégalités sociales sont des problèmes sociaux bel et bien présents dans notre société, L'Accorderie de Québec tente d'y amener des solutions.

## **2. PRESENTATION BREVE DE L'ACCORDERIE**

L'Accorderie de Québec est une coopérative de solidarité qui existe depuis 2002. Elle a pour mission de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Elle dessert le territoire de la Capitale-Nationale du Québec et est située dans le quartier Saint-Roch au 160 rue Saint-Joseph Est. Elle regroupe actuellement 714 membres actifs<sup>1</sup> appelés AccordeurEs. Une coordinatrice et une chargée de projets sont les deux seules salariées au sein de l'organisation. Les autres participants à la vie associative de L'Accorderie sont soit les membres soit des stagiaires. Trois différents services sont offerts à L'Accorderie : un échange de services, un microcrédit et un groupe d'achats. La particularité de cet organisme est qu'il utilise le temps comme monnaie d'échange, soit une heure vaut une heure.

Nous avons incorporé l'organisme en tant que stagiaires. Cela nous a permis d'analyser et d'observer le quotidien de cet organisme durant trois mois. De plus, cela nous a permis de rencontrer préalablement les personnes que nous avons interviewées.

## **3. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHES**

Afin d'appréhender les éventuelles tensions entre la théorie et la pratique de l'ESS, nous aborderons les thèmes suivants, établis au fur et à mesure de la réalisation de la revue de littérature : les principes et les valeurs de l'ESS ainsi que les relations au sein de l'organisme. Cela, tout en abordant des questions plus critiques quant à la réalisation de sa mission et à d'autres enjeux auxquels il doit faire face tels que le financement et la performance. Ainsi, les principes sont-ils respectés ? Les relations entre collègues sont-elles différentes de celles d'une entreprise traditionnelle ? Qu'en est-il de la performance de son fonctionnement, de sa viabilité et de son impact ? Ce mémoire aura pour mission de tester le quotidien d'une coopérative face à la théorie afin d'en extraire d'éventuelles tensions. Le cas en question ne

---

<sup>1</sup> Membre actif = Membre ayant payé sa cotisation pour l'année en cours. Information recueillie dans les statistiques de l'espace membre du site de L'Accorderie de Québec le 29 juillet 2017 : <https://accorderie.ca/intranet/rapportstatistique/nbaccpardonneesocio.php>

doit pas être généralisé, mais il mérite toutefois d'être traité. En d'autres mots, l'objectif de ce mémoire est de vérifier si les phénomènes présents dans un cas spécifique, sans en faire une généralité, correspondent à l'élaboration théorique (Albarello, 2011). Étant donné que l'organisme en question est une coopérative québécoise, nous allons préciser les caractéristiques théoriques qui diffèrent entre l'Europe et l'Amérique du Nord. Ainsi, le cadre conceptuel qui va suivre aura une perspective comparative entre la Belgique, la France et le Québec pour finalement se concentrer sur le Québec. Cette coopérative de solidarité détient ses propres frontières et englobe des intervenants (usagers, travailleurs, partenaires financiers), mais aussi des éléments non humains (structures, ressources, relations, principes, valeurs). La revue de littérature que nous avons établie se réfère aux origines de l'économie sociale et solidaire et ses principes. Celle-ci nous permet d'appréhender cette économie alternative et de nous pencher sur notre préoccupation de recherche. Afin de vérifier les hypothèses exposées plus bas, nous avons récolté des données sur le terrain qui proviennent à la fois de notre propre observation quotidienne durant trois mois, mais aussi d'entretiens individuels effectués auprès de protagonistes liés à l'organisme. Les enquêtes qualitatives, que nous avons menées auprès de protagonistes impliqués dans L'Accorderie de Québec, nous ont permis de recueillir les impressions, les expériences et le vécu de ces individus qu'aucun chiffre ne pourrait mesurer.

## CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL

### 1. L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)

Finance solidaire, commerce équitable, agriculture durable, services collectifs de proximité et système d'échanges locaux sont des exemples d'alternatives au système traditionnel et de nouveaux concepts apportés dans notre société par l'économie sociale et solidaire. Selon Rotberg, l'ESS est un phénomène cyclique qui résulte du besoin que les citoyens ont de s'engager dans la société (Bardos-Feltoronyi, 2004). L'organisation sociale, à laquelle l'économie sociale et solidaire fait référence, a émané de l'organisation de notre société capitaliste étant donné que l'ESS est indissociable du capitalisme (Hély et Moulévrier, 2013). En effet, selon Hély et Moulévrier, l'ESS est une économie qui évolue en parallèle du système capitaliste. La finalité première du capitalisme est la création de richesses avec l'Homme comme principal maillon de la chaîne de production (Wolf, 2013). Poussée par une volonté de rendre la société plus humaine et décrétée comme une alternative au système capitaliste, l'ESS se définit plus émancipatrice et démocratique que l'économie classique (Lacroix et Slitine, 2016). Elle s'est construite à partir de plusieurs valeurs et principes. Nous recensons notamment les principes d'égalité des personnes où une personne égale une voix et de solidarité entre les membres d'un même organisme (Bayle et Dupuis, 2012). C'est de cette manière que l'ESS souhaite mettre l'Homme au centre de ses préoccupations (Leroux, 2013). En d'autres mots, l'ESS a comme finalité de mettre l'économie au service de l'Homme (Leroux, 2013). Cette économie regroupe des mutuelles, des coopératives, des associations et des fondations. Elle rassemble également le pouvoir social qui fournit des produits-services, qui influence l'économie, avec la finance solidaire par exemple, ou qui fait pression sur l'État pour que la société corresponde davantage à ses attentes (Audebrand, 2016).

Une des forces de l'ESS est son augmentation continue de l'emploi (Laville, 2011). En 2014, l'économie sociale et solidaire fournit 12 % de l'emploi en Wallonie et en Région Bruxelles-Capitale (les cahiers de l'Observatoire, 2016). En France, le taux de création d'emploi de cette économie est supérieur à la moyenne de l'économie dans son ensemble de 2 % par an (Barthélemy et al., 2014), lui permettant de survivre en temps de crise. En effet, elle crée près de quatre fois plus d'emplois comparativement à l'emploi privé.

Cette différence significative est due au fait que l'ESS apporte des solutions, monte des projets et vend des biens et des services là où les entreprises régulières ne le font pas, dans les quartiers sensibles par exemple (Lacroix et Slitine, 2016). Étant donnée la diversité des secteurs de l'ESS, elle atteint une plus grande partie de la population (Bayle et Dupuis, 2012). Par conséquent, cette économie constitue un réel enjeu pour la société en ce qui concerne la création d'emplois, la prévention de l'exclusion sociale, de l'aide aux personnes, du renforcement de la démocratie économique et de la citoyenneté active (Bardos-Féltoronyi, 2004). Nous allons parcourir un historique de l'économie sociale et solidaire afin de mieux comprendre ce concept.

## **2. HISTORIQUE ET LEGISLATION**

Il est pertinent de préciser que l'économie sociale et solidaire n'a pas la même signification partout dans le monde. En effet, de l'autre côté de l'Atlantique, au Québec, ils utilisent habituellement un seul terme, celui de l'économie sociale pour faire référence à l'ESS. Contrairement à l'Europe qui, elle, fait usage de trois termes différents en fonction de l'auteur : l'économie sociale, l'économie solidaire ou l'économie sociale et solidaire. Tout au long de ce mémoire, nous nous référerons à la notion d'économie sociale et solidaire.

Historiquement, l'ESS provient de deux courants philosophiques qui sont entrés en rivalité dans les années 80 et 90 (Lipietz, 2001) : l'économie sociale d'une part et l'économie solidaire d'autre part.

### **2.1 L'ÉCONOMIE SOCIALE**

L'économie sociale est née en réaction et en parallèle à l'économie capitaliste dans les années 1840 lors de la révolution industrielle. La création de syndicats fut l'une des autres réactions face à ce système économique. La notion d'économie sociale s'est construite avec le socialisme utopique, qui ne faisait pas confiance à l'État, mais en la bonté de l'homme pour faire évoluer la société vers le bien-être des hommes.

Ensuite, elle s'est également révélée avec le mouvement ouvrier, où les intérêts de la classe ouvrière étaient défendus afin d'améliorer leurs conditions, et finalement avec le catholicisme social (Bayle et Dupuis, 2012). Alors que la mobilisation sociale débutait avec une logique de nécessité, elle s'est poursuivie en vue de bâtir une cohésion sociale. En effet, ce mouvement avait pour objectif de se créer une identité collective (Defourny et Favreau, 1996). Il souhaitait faire primer l'homme sur le capital (Lacroix et Slitine, 2016). En réponse à des bouleversements au niveau social et économique, la solidarité et l'auto-organisation ont prévalu parmi les citoyens (Lacroix et Slitine, 2016). Des travailleurs aux revenus précaires ont décidé d'unir leurs forces de travail en coopérant. Ainsi, ils ont constitué un capital commun dans le but de produire de manière autonome et d'en finir avec l'exploitation qu'ils subissaient de leurs employeurs (Lacroix et Slitine, 2016) (Defourny et Favreau, 1996). Ainsi, l'économie sociale est apparue dans un effort collectif pour vivre mieux. Grâce à ces initiatives, le microcrédit voit le jour et des personnes qui ne pouvaient pas obtenir un crédit auprès de banques traditionnelles ont enfin la possibilité de monter leur propre business (Lacroix et Slitine, 2016). Le concept d'économie sociale est le plus ancien. Il est né de la volonté de s'associer autrement (Lipietz, 2001) et répond aux questions suivantes « Comment le fait-on ? » et « Sous quel statut et quelles normes d'organisation internes le fait-on ? » (Lipietz, 2001). Nous y retrouvons des mutuelles, des coopératives et des associations, toutes ayant chacune leurs spécificités (Lipietz, 2001). Ces dernières, alors rassemblées durant le XIXe siècle, se sont développées indépendamment pendant le XXe siècle en France à cause du fait que la notion d'économie sociale avait disparu. Elle réapparaît, fin des années 70 (Lacroix et Slitine, 2016). Par extension, l'économie sociale va rassembler les coopératives, les mutuelles, les associations et aussi les fondations. La caractéristique principale de ce courant est la notion de démocratie organisationnelle qui se concentre sur l'intérêt collectif.

## **2.2 L'ECONOMIE SOLIDAIRE**

Plus récemment, l'économie solidaire est née lorsque les entreprises sociales ont commencé à perdre leur âme. La notion d'économie solidaire se réfère à l'expérimentation de nouveaux modèles de fonctionnements tels que le commerce équitable (Bayle et Dupuis, 2012) et répond à la question « Au nom de quoi le fait-on ? » : le sens prêté à l'activité économique, sa logique, le système de valeurs de ses acteurs et donc les critères de gestion de leurs institutions (Lipietz, 2001).

La principale caractéristique de l'économie solidaire est sa finalité sociale. Dans les années 80, ses premières initiatives ont lieu pour résoudre les problèmes d'exclusion sociale au moyen de l'insertion professionnelle dans un contexte de crise économique et de chômage (Lacroix et Slitine, 2016). Des réseaux se sont mis en place afin d'aider les gens dans le besoin, à favoriser le changement et à éliminer l'exclusion sociale. Par exemple, le commerce équitable a pour objectif de verser un montant juste au producteur tout en ayant moins d'intermédiaires jusqu'au consommateur. Ce courant, poussé par le changement social, est motivé par l'intérêt général. Les organismes souhaitent servir l'intérêt général de leurs membres tout en résolvant des problèmes sociaux. Pour ce faire, il leur fallait utiliser plus de statuts que ceux de l'économie sociale pour atteindre ce but. C'est ainsi que la forme commerciale apparaît dans les entreprises d'économie solidaire (Lacroix et Slitine, 2016).

### **3. L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AU QUÉBEC**

Bien que l'économie sociale et l'économie solidaire soient deux concepts différents et que la distinction soit pertinente théoriquement, dans les faits, ils sont fortement liés. En fin de compte, ces concepts ont tous deux pour but de limiter le pouvoir des apporteurs de capitaux, d'encadrer la distribution du profit et de dénoncer les effets pervers du marché. De plus, la problématique n'est pas de générer du profit, mais plutôt à qui ou à quoi il va être remis (Audebrand, 2016). Au Québec, la majeure partie des acteurs s'accordent pour considérer l'économie sociale et solidaire comme un tout et le nomme simplement « économie sociale ». Ils se réfèrent aux différentes évolutions que l'économie a subies au cours des années en mentionnant « la nouvelle génération » ou « l'ancienne génération » de l'économie sociale.

Par ailleurs, la spécificité du Québec en Amérique du Nord est qu'en plus de concerner des mouvements sociaux, l'ESS représente aussi un enjeu gouvernemental (Vaillancourt et Favreau, 2000). L'interdiction de travail des enfants, les régimes publics de retraite ou encore la réduction du temps de travail sont toutes des avancées sociales qui ont été possibles grâce aux mouvements sociaux, que ce soit en Europe ou au Québec (Favreau, n.d.).

Un mouvement social est une *action collective entreprise par des personnes et des organisations engagées qui ont une cause spécifique à défendre et des objectifs concrets, limités dans le temps et l'espace, avec des stratégies, des règles de fonctionnement, des plans d'action et des structures appropriées* (Favreau, n.d.). À partir de 1990, au Québec, les mouvements sociaux locaux se rallient au développement local et à l'économie sociale. Ils constatent que les problèmes sociaux sont de plus en plus liés au chômage, au marché du travail, alors que la croissance continue de grimper. Par conséquent, ils n'ont plus foi dans les fondements économiques de leur Etat-Providence. Les mouvements associatifs s'engagent à développer la démocratie locale économique et politique en vue de diminuer les inégalités (Guilbert, 2012). Parmi les projets mis en place, nous recensons notamment l'insertion par le travail et de nouvelles formes d'entraide socioéconomique. Les mouvements associatifs voient le jour dans le but de rassembler les individus de tout horizon au sein d'une collectivité que ce soit un groupe, une société ou encore l'humanité tout entière (Guilbert, 2012). L'engagement est la notion primordiale au sein d'un mouvement associatif.

Ce n'est qu'en 2013 qu'une loi-cadre vient légaliser le concept d'économie sociale au Québec comme suit : *Ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes* (Loi sur l'économie sociale, L.Q. 2013, C.22.3) qui se trouvent dans la section suivante. Au Québec, 7000 entreprises sont issues de l'ESS et rassemblent 210 000 personnes, ce qui représente 1 emploi sur 20 (Chantier de l'économie sociale, 2017).

Le rapport qui existe entre l'économie sociale et l'État peut se comprendre grâce au nationalisme québécois. En effet, le Québec souhaitait assurer une croissance du capital national contre les multinationales anglo-saxonnes (Grefte, Dupuis, Pflieger, 1973).

#### **4. L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN FRANCE**

C'est au cours des années 2000 que l'économie sociale et l'économie solidaire s'assemblent pour ne former qu'un, car ses acteurs réalisent que leurs similitudes sont plus fortes que leurs oppositions (Lacroix et Slitine, 2016) : mettre l'Homme au centre de l'activité économique (Wolf, 2013) et adresser des solutions aux problèmes sociaux non résolus (Barthélemy et al., 2014).

Elle concerne une grande variété de secteurs, de statuts, de tailles d'entreprises et de finalités sociales. Ainsi, le domaine de l'ESS est défini comme suit en 2012 en France : *un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé*. En France, 10 % du PIB, 10,5 % de l'emploi et 12,7 % de l'emploi privé sont réalisés grâce à l'ESS (Lacroix et Slitine, 2016). Le 31 juillet 2014, un texte législatif sur l'ESS vient rassembler les acteurs historiques statutaires en France (coopératives, mutuelles, associations et les sociétés commerciales poursuivant un but d'utilité sociale) (Barthélemy et al., 2014). Les cinq objectifs regroupés par la loi de l'Économie sociale et solidaire sont les suivants (le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics, 2014) :

- *Reconnaître l'ESS comme un mode d'entreprendre spécifique*
- *Consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs de l'ESS*
- *Redonner du pouvoir d'agir aux salariés*
- *Provoquer un choc coopératif*
- *Renforcer les politiques de développement local durable*

Toute entreprise d'économie sociale et solidaire déclarée auprès des pouvoirs publics devra ainsi respecter certains principes, exposés plus bas (Barthélemy et al., 2014). Cette nouvelle loi permet à cette économie alternative d'obtenir un cadre clair, des objectifs précis et par conséquent un impact reconnu institutionnellement tout en favorisant son développement. Ainsi, Lacroix et Slitine considèrent l'ESS comme proposant de nombreuses solutions à notre vie quotidienne. En effet, celles-ci mobilisent les citoyens et allient des valeurs telles que le sens, la solidarité, l'efficacité et la soutenabilité environnementale (Lacroix et Slitine, 2016). Bien que le projet de loi de l'ESS rassemble les concepts d'économie sociale et d'économie solidaire (Barthélemy et al., 2014), il n'a pas rendu tout le monde d'accord. En effet, certains auteurs tiennent fermement à distinguer les deux concepts. Ce qui est susceptible de distinguer les entreprises d'économie sociale de celles d'économie solidaire dans la pensée des auteurs, ce sont les valeurs. En effet, une coopérative de production issue de l'économie sociale, par exemple, n'a pas pour obligation de poursuivre un objectif social. En effet, elle peut produire de l'équipement militaire par exemple (Lipietz, 2001).

Les divergences entre ces économies ont vu le jour à cause des distances prises : *statut ne fait pas vertu* (Lacroix et Slitine, 2016).

De plus, les distinctions entre les définitions se poursuivent au sein des différents continents, mais aussi des pays. Cela s'explique par la diversité des cultures, des législations propres aux pays sans oublier leurs histoires sociales, économiques et politiques respectives. Les rôles que prennent l'État, la famille et l'église influencent aussi le type d'organisation en fonction des pays. Par ailleurs, il faut souligner qu'un même projet peut être mené par des statuts d'organisation différents qui peuvent aussi varier en fonction des pays (Demoustier, 2001).

L'ESS dont il est question dans ce mémoire est celui qui rassemble économie sociale et économie solidaire. La loi-cadre québécoise et la loi française sur l'économie sociale et solidaire rassemblent pour la plupart les mêmes principes à quelques détails près. Mis à part le fait que le Québec intègre un principe de viabilité économique et de non-soumission décisionnelle à un organisme public, les lois françaises et québécoises s'accordent sur les principes qui suivent.

## **5. LES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

En résumé, pour qu'une entreprise appartienne à l'ESS au Québec, elle doit (Audebrand, 2016) :

- 1. avoir une activité économique : la production est organisée de biens et de services*
- 2. être autonome de l'État et d'un tiers parti qui aurait investi*
- 3. respecter la notion de distribution limitée : les profits peuvent être reversés sous forme de ristourne et mis en réserve dans une certaine limite*
- 4. être gouvernée de manière démocratique*

## 5.1 LA FINALITE

*L'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ; la finalité sociale est celle qui n'est pas centrée sur le profit pécuniaire, mais sur le service aux membres ou à la collectivité et elle s'apprécie notamment en fonction de la contribution de l'entreprise à l'amélioration du bien-être de ses membres ou de la collectivité et à la création d'emplois durables et de qualité. (Loi sur l'économie sociale, L.Q., 2013, C. 22, a. 3).*

*Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ; (Loi sur l'économie sociale et solidaire, L.F., 2014, C. 1, a. 1).*

Parmi les spécificités d'une entreprise d'économie sociale et solidaire en comparaison avec une entreprise classique, ce sont les personnes et non les capitaux qui se retrouvent au centre des préoccupations de l'entreprise. Les bénéfices sont majoritairement réinjectés dans l'activité de l'organisation et la réalisation de ces premiers n'est pas le but ultime poursuivi par cette dernière (Barthélemy et al., 2014). Par conséquent, le surplus est réparti en vue de favoriser les individus, et cela de manière prioritaire (Vaillancourt et Favreau, 2000). Ceci constitue sa force et justifie la dénomination de ce mouvement (Lipietz, 2001). En effet, l'entreprise est détenue par ses membres, librement volontaires, et les actions envers eux-mêmes et la collectivité résultent de leurs décisions. La responsabilité des membres est à la fois individuelle et collective (Vaillancourt et Favreau, 2000). En ce sens, l'ESS a un rôle émancipateur et détient une culture de liberté (Courtois, 2012).

En d'autres mots, l'ESS intègre une dimension qualitative à la gestion des entreprises en maximisant le rapport entre valeur ajoutée et volume de travail plutôt qu'uniquement prendre en compte des indices quantitatifs (Courtois, 2012). Sa logique de fonctionnement est de répondre aux besoins exprimés et non uniquement à la nécessité d'augmenter les profits (Lacroix et Slitine, 2016). Par conséquent, la gestion s'étend à des valeurs telles que la solidarité et le respect prioritaire des personnes (Courtois, 2012).

La présence de solidarité est indispensable à la démocratie. Selon Jean-Louis Laville, la solidarité existe sous deux formes distinctes : celle qui est philanthropique et celle qui est démocratique. Alors que la première s'effectue sur une base volontaire et altruiste dans un contexte de bienveillance, la seconde est axée sur l'égalité des droits et l'entraide mutuelle dans des actions collectives. Dans la première approche, un risque de hiérarchisation sociale existe étant donné les liens de dépendance qui existent entre les individus.

Un élargissement de la solidarité horizontale (pour les plus démunis) et verticale (entre générations) est nécessaire afin d'atteindre la finalité de justice de la solidarité. Deux versions de cet élargissement existent (Laville et Cattani, 2005).

D'une part, en ce qui concerne l'approche philanthropique de la solidarité, les entreprises doivent s'unir au marché, et par conséquent se responsabiliser et se conscientiser, pour répondre aux besoins sociaux et écologiques en intégrant ces externalités monétairement. D'autre part, l'approche démocratique vient fortifier le rôle que l'économie a à jouer pour atteindre ces finalités sociales et écologiques. Pour ce faire, les marchés sont régulés et des discussions publiques sont mises en place dans le but d'accroître la solidarité démocratique (Laville et Cattani, 2005).

## **5.2 LA GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE**

*Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres (Loi sur l'économie sociale, L.Q., 2013, c. 22, a. 3).*

*Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise (Loi sur l'économie sociale et solidaire, L.F., 2014, C.1, a.1).*

Dans une société pleinement démocratique, les individus auraient, de manière égale, accès aux informations nécessaires pour participer aux prises de décisions les concernant. La gouvernance démocratique est le principe le plus important de l'ESS. Le professeur Leroux précise que ce ne sont pas de meilleures ou de plus mauvaises personnes qui interviennent au sein des organisations sociales et solidaires, la différence fondamentale est la gouvernance. En effet, ce n'est pas uniquement le principe utilitaire qui dirige cette gouvernance. Avec la règle d'égalité stricte d'« une personne, une voix », la scission entre possédant/non-possédant et la hiérarchie dans le poids décisionnel n'existent plus (Leroux, 2013).

En effet, l'ESS reconnaît l'égalité de chacun au niveau de la contribution des individus au sein d'une organisation. Ceci marque une rupture avec la gouvernance des entreprises classiques dans lesquelles le poids décisionnel est proportionnel à l'apport en capitaux (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015).

Étant donné que la gouvernance est démocratique, cela rend la gestion de l'entreprise autonome vis-à-vis de l'État au Québec (Vaillancourt et Favreau, 2000). Une telle gouvernance nécessite une bonne communication, une circulation d'information et du savoir à tous les niveaux (Hély et Moulévrier, 2013). Par ailleurs, des nuances existent en fonction du type d'organisme. Ce que l'économie sociale et solidaire souhaite apporter, grâce à ces nouvelles manières de gérer une entreprise, est une meilleure cohésion sociale (Lacroix et Slitine, 2016).

L'objectif de la démocratie participative est d'inciter les individus à s'impliquer dans les activités économiques. De cette manière, les membres d'une coopérative en sont les propriétaires. L'ESS repose ainsi sur l'engagement citoyen, sans quoi elle n'a pas lieu d'être (Laville, 2011). Selon Christian Jonet et Benoit Noël, *la démocratie, c'est l'idée que toutes et tous décident collectivement des règles qui les gouvernent et de la forme de vie qui les rassemble* (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015).

Au sein d'une coopérative, le principe démocratique se reflète au moyen de deux organes : l'assemblée générale et le conseil d'administration. Le conseil d'administration, composé d'administrateurs élus par l'assemblée générale qui est elle-même composée de l'ensemble des coopérateurs, est responsable de la gestion et de la représentation de la coopérative. En plus de ces organes, la démocratie participative peut également se refléter dans la participation des parties prenantes à la gestion et à la gouvernance de la coopérative par la création d'autres structures telles que des comités. Ce qui a pour avantage de rassembler une multitude de compétences (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015).

## 6. LE FINANCEMENT

En ce qui concerne le financement des entreprises d'ESS, les possibilités sont multiples et vont dépendre du statut juridique de l'organisme. Parmi les modes de financement qui existent, nous retrouvons notamment les appels d'offres locaux, régionaux ou nationaux ; les négociations avec les collectivités publiques et les partenaires ; l'absence de redistribution des excédents (Courtois, 2012). Alors que l'autofinancement et les subsides provenant de l'économie publique ou du mécénat de l'économie privée sont courants, les crédits bancaires sont moins fréquents (Bardos-Féltoronyi, 2004). Les banques accordent des prêts aux grandes structures de l'ESS, mais beaucoup plus difficilement aux autres et cela est dû au fait qu'elles souhaitent éviter les risques. Toutefois, ces dernières années, certaines banques ont développé des volets en leur sein, dédiés aux entreprises d'économie sociale et solidaire. À côté des banques traditionnelles, des banques coopératives ou mutualistes ont comme objectif d'investir dans les entreprises d'ESS. Lorsque l'État et les collectivités locales choisissent de financer des entreprises d'ESS, elles le font afin de soutenir leurs contributions à la société. En effet, vu qu'une entreprise crée des projets pour permettre l'inclusion sociale des citoyens dans un territoire donné, l'État, les collectivités locales ou encore certains fonds la subventionnent comme un investissement sociétal (Lacroix et Slitine, 2016). Les organisations financières publiques constituent un poids décisif en France dans l'investissement des entreprises d'ESS. De plus, certains fonds ont émergé parmi des investisseurs solidaires afin de donner plus de sens à leur épargne en investissant à la fois dans la viabilité économique, mais aussi dans l'utilité sociale de nouveaux projets. Que ce soit par des dons ou des événements solidaires, les particuliers investissent de manière non négligeable. En effet, certains organismes sont capables d'atteindre leur mission sociale uniquement grâce à l'apport de dons. Ceux-ci peuvent s'effectuer de manière spontanée ou de manière programmée par certaines banques qui proposent des produits de partage, des placements financiers qui ont pour vocation de financer les entreprises sociales et solidaires. Certaines entreprises font également recours au « crowdfunding », considéré, selon les cas, comme des dons ou des prêts (Lacroix et Slitine, 2016).

Comme nous pouvons le constater, ce n'est pas le nombre de possibilités de financement qui manque, mais plutôt une adaptation de l'offre de financement aux besoins (Lacroix et Slitine, 2016).

## **7. LES LIMITES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

### **7.1 LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE**

Le principe de gouvernance démocratique au sein des entreprises diffère de l'économie classique. Lorsque celui-ci n'est pas respecté, il est justifié comme étant impossible pour mener à bien le fonctionnement opérationnel de l'entreprise afin qu'elle soit productive (Frémeaux, 2013). Cela est dû au ralentissement de la prise de décision par une collectivité ou à l'inefficacité des résultats. En effet, le processus de décision risque d'être relativement plus long étant donné la diversité des intérêts des différentes parties prenantes en comparaison avec l'homogénéité supposée de l'intérêt des investisseurs : la maximisation du profit. D'autres difficultés recensées sont notamment liées à l'influence que certains individus peuvent avoir sur les autres en fonction de leur charisme, de leur rôle au sein de l'organisme ou encore de leurs compétences. Finalement, d'autres ne ressentent pas le besoin de participer à la gouvernance de leur organisme (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015). Finalement, cette pratique est susceptible de dériver, autoritairement parlant, dans le sens où les bénéficiaires de la décision risquent de n'aller qu'à une minorité du groupe. Étant donné que l'intérêt des actionnaires ne prévaut plus, ceux-ci ne peuvent pas mettre un terme à ce genre de problème (Frémeaux, 2013).

### **7.2 LES VALEURS**

La pérennité des valeurs au sein de l'entreprise est un autre enjeu important. En effet, il est indispensable que la personne responsable de la direction ne se comporte pas uniquement comme un gestionnaire, mais aussi comme un militant des valeurs intrinsèques à l'entreprise. Autrement, cette économie alternative risque de se banaliser et les termes « social » et « solidaire » ne font plus sens (Frémeaux, 2013).

### **7.3 LE POSITIONNEMENT**

En outre, son positionnement par rapport à l'économie dite classique n'est pas clairement défini. En effet, une interrogation identitaire subsiste (Lacroix et Slitine, 2016). Étant donné qu'elle reste liée à cette économie d'une manière ou d'une autre, certains lui reprochent d'accepter les problèmes issus du capitalisme qu'elle tente de régler plutôt que de fonder un tout nouveau système indépendant (Wolf, 2013). Il arrive ainsi qu'elle dépende du système économique actuel en se contentant de redistribuer des richesses sans en créer (Courtois, 2012).

Le système économique capitaliste reste omniprésent même au sein de ces organismes dits alternatifs. En effet, ces organismes font généralement appel aux financements issus de ce modèle, ils consomment des produits de grandes entreprises capitalistes et ses intervenants sont susceptibles de travailler en parallèle dans des entreprises classiques.

Finalement, le Pr Leroux nous parle de l'économie sociale, non pas comme alternative au capitalisme, mais plutôt comme un moyen de se détacher de la conviction sociétale suivante : *le principe utilitaire est le seul mode pertinent de socialisation* (Leroux, 2013).

### **7.4 L'INTERCOOPERATION**

En ce qui concerne la coopération entre entreprises d'ESS, elle n'est pas répandue ou du moins peine dans sa mise en place. En effet, selon Braconnier et Caire, l'économie sociale et solidaire devrait promouvoir la création de réseau entre elles et celui-ci devrait s'effectuer de manière transversale (Courtois, 2012).

### **7.5 LE FINANCEMENT**

Les entreprises d'ESS ont besoin d'un financement propre à elles, car leur développement est spécifique à leur structure (Lacroix et Slitine, 2016). Les entreprises sociales et solidaires ne font pas office d'exceptions, elles doivent en fin de mois pouvoir payer l'ensemble de leurs employés et avoir suffisamment de liquidités pour ne pas périr. Elles doivent souvent dépendre de subventions des pouvoirs publics. Par ailleurs, elles doivent aussi faire face à la mobilisation des acteurs capitalistes qui craignent la concurrence de ces alternatives.

Ceux-ci sont prêts à faire pression sur l'État ou sur d'autres institutions afin de bloquer ces organisations qui ne font pas de profit. Ces démarches peuvent, à petit feu ou rapidement, provoquer la disparition des organisations d'ESS (Frémeaux, 2013). En ce qui a rapport à leur financement, les entreprises d'ESS n'ont généralement pas la cote auprès des banques privées. En effet, leurs structures non capitalistes effraient les banquiers, car ils les considèrent comme fragiles et les identifient difficilement (Bardos-Féltoronyi, 2004). Cela concerne la taille des projets, la situation économique des porteurs, la capacité limitée d'apport, l'insuffisance des garanties, le manque de visibilité et le manque de rentabilité. En d'autres mots, elles ne constituent pas le « schéma habituel » des analystes financiers. En effet, les banques ne sont pas friandes à investir dans des organismes qui ont des fonds propres limités (Lacroix et Slitine, 2016).

#### **7.6 LA MESURABILITE ET LA CREDIBILITE**

La portée de cette économie alternative au niveau de l'emploi et de la création de valeur ajoutée au sein de la société n'est pas facilement mesurable étant donné la diversité des secteurs qu'elle touche (Lacroix et Slitine, 2016). En ce qui concerne la valeur ajoutée agrégée par la mesure étalon de notre économie, le PIB, elle ne prend pas en compte le travail fourni par le bénévolat (Leroux, 2013). Nous percevons également une complexité au niveau de cette alternative étant donné l'entrelacement du public et du privé d'un côté, du marchand et non marchand de l'autre et finalement de l'intérêt collectif et individuel (Lacroix et Slitine, 2016). Cela révèle une des difficultés de l'ESS, car le citoyen aime observer des répercussions concrètes (Bardos-Féltoronyi, 2014). Vu que certains projets s'avèrent utopiques et n'aboutissent pas, cela met à mal la réputation de cette économie alternative qui n'est plus vue comme telle. Par conséquent, une des plus grandes faiblesses de l'ESS est sa crédibilité à cause de sa dimension économique.

Comme évoqué précédemment, plusieurs types d'organisations existent au sein de l'économie sociale et solidaire. La section qui suit y est consacrée.

## **8. LES DIFFERENTS STATUTS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

Mutuelles, OBNL (équivalent belge d'ASBL en Belgique), coopératives et systèmes d'échanges locaux sont des exemples d'organismes appartenant à cette économie alternative. L'objectif de ces entreprises est de répondre aux intérêts de ses usagers et de ses travailleurs (Bardos-Féltoronyi, 2004). En fait, les entreprises appartiennent à l'économie sociale et solidaire en fonction de ce qu'elles sont, par une nouvelle mise en œuvre des rapports sociaux, ou de ce qu'elles font, car elles ont une utilité sociale (Frémeaux, 2013). C'est à la fois la nature des activités, le but et le mode de fonctionnement qui qualifient l'entreprise comme appartenant à l'ESS (Bardos-Féltoronyi, 2004). Les enjeux auxquels ces entreprises font face sont notamment le fait de devoir se développer de manière autonome, de fidéliser leurs ententes partenariales, de mener à bien leurs projets tout en garantissant la pérennité de leurs développements (Courtois, 2012). L'ESS comprend des OBNL (organismes à but non lucratif) d'une part et les coopératives et mutuelles de l'autre. Afin d'appartenir à l'ESS, les OBNL doivent avoir des activités marchandes sinon ils sont considérés comme des organismes communautaires (Audebrand, 2016).

Dans le chapitre suivant, nous allons aborder le sujet des coopératives européennes et américaines avant de nous plonger dans les différents types de coopératives qui existent, dont celui de solidarité.

## CHAPITRE II : LES COOPERATIVES

Les coopératives ont vu le jour dans le but de se concentrer sur le consommateur et de se focaliser sur les besoins sociaux (Gide, 2013). Ainsi, demander à la production ce dont la consommation a besoin et que l'offre soit au service de la demande. C'est l'union de l'ensemble des consommateurs qui permet leur force. L'objectif est de transformer la concurrence en coopération afin de développer toute la bienveillance qui émanait de cette concurrence (amélioration, progrès, solutions plus humaines) et de laisser la mauvaise partie de côté (détérioration, régression, homicide). La coopération a pour objectif de rallier des intérêts opposés au sein d'une seule et même association (Gide, 2013). Ainsi, dans une société coopérative, être à la fois le producteur et le consommateur permet de réconcilier les intérêts opposés.

### 1. LES COOPERATIVES BELGES ET FRANÇAISES

C'est au cours du XIX<sup>e</sup> siècle que le mouvement coopératif apparaît en Belgique (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015). Les raisons de son émergence furent multiples. Les producteurs et consommateurs désiraient contrer les monopoles, les travailleurs souhaitaient obtenir de meilleurs salaires et plus généralement de meilleures conditions de travail. À cette époque, nous recensons notamment des coopératives de pharmacies ou des professions libérales organisées en coopérative. La première loi sur les coopératives a été votée en 1873 et a évolué lors de sa refonte en 1991 notamment quant à sa souplesse où quatre statuts sont apparus : SCRIS, SCRL, modèle participatif ou non. Actuellement, et ce depuis 1955, le Conseil National de la Coopération (CNC) a comme objectif d'agréeer les coopératives en fonction de certains critères fixés par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) (Côté et Vézina, 1997). En ce qui concerne la relation entre le mouvement coopératif et l'État belge, une absence de vision commune existe étant donné que les mouvements socialistes et chrétiens ont évolué indépendamment (Côté et Vézina, 1997).

Selon une étude menée par l'Observatoire national de l'ESS, les coopératives françaises représentent le deuxième type le plus populaire d'entreprises sociales et solidaires après les associations qui, elles, représentent 94 % de l'ensemble (Lacroix et Slitine, 2016).

Dans l'Union européenne, les coopératives sont présentes partout, mais en proportions différentes selon les croyances, le modèle sociétal, politique et idéologique (Demoustier, 2001).

## **2. LES COOPERATIVES AU QUEBEC**

Le paradigme coopératif a débuté en Europe et s'est ensuite propagé sur le continent américain (Audebrand, 2016). La Loi québécoise de 1947 sur les Coopératives définit une coopérative comme étant *une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative* (Loi sur les coopératives, L.Q. 1947, chapitre C.67.2).

Bien que les premières coopératives aient vu le jour au XIXe siècle au Québec, c'est durant le XXe siècle qu'une réelle expansion a eu lieu pour contrer les abus du capitalisme (Greffé, Dupuis, Pflieger, 1983). En 1900, Alphonse Desjardins crée la caisse d'épargne et de crédit afin de venir en aide aux classes laborieuses qui n'étaient pas capables d'obtenir un prêt (Greffé, Dupuis, 1983). Actuellement, le Mouvement Desjardins est le premier groupe financier coopératif du Canada (Desjardins, 2017).

### **2.1 REGLES D'ACTION**

Selon la Loi sur les coopératives, des règles d'action coopérative existent et sont les suivantes :

- 1. l'adhésion d'un membre à la coopérative est subordonnée à l'utilisation réelle par le membre lui-même des services offerts par la coopérative et à la possibilité pour la coopérative de les lui fournir ;*
- 2. le membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts qu'il détient, et il ne peut voter par procuration ;*
- 3. le paiement d'un intérêt sur le capital social doit être limité ;*
- 4. l'obligation de constituer une réserve ;*

5. *l'affectation des trop-perçus ou excédents à la réserve et à l'attribution de ristournes aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et la coopérative ou à d'autres objets accessoires prévus par la loi ;*
6. *la promotion de la coopération entre ses membres, entre ses membres et la coopérative entre celle-ci et d'autres organismes coopératifs ;*
7. *la formation des membres, administrateurs, dirigeants et employés en matière de coopération et l'information du public sur la nature et les avantages de la coopération ;*
8. *le soutien au développement de son milieu*

## **2.2 ÉLÉMENTS DISTINCTIFS D'UNE COOPERATIVE**

Pour citer une autre définition, d'Alfred Rouleau, issu d'une référence de 1981 :

*Les coopératives sont des associations de personnes qui poursuivent leur but au moyen d'une activité économique organisée, c'est-à-dire au moyen d'une entreprise. Cette entreprise, les personnes associées en détiennent la propriété, elles en assument la direction et le contrôle, selon les règles de la démocratie, elles en supportent les charges et les risques, pour elles, s'en répartissent les avantages en prenant comme mesure la participation de chacun aux opérations effectuées ou aux services rendus. (Belley et al., 1981).*

Ce qui distingue les coopératives des autres types d'entreprises, c'est la triple participation des membres (Audebrand, 2016). En effet, dans une coopérative, le membre participe à la propriété en acquérant le nombre minimal de parts de qualification, défini dans les règlements de la coopérative. Ensuite, peu importe le nombre de parts que détient un membre ou le volume d'affaires réalisé avec la coopérative, la règle « un membre, un vote » est respectée. Finalement, l'attribution des ristournes se fait au prorata des opérations que chaque membre a effectuées avec l'entreprise. En comparaison avec les associations, les coopératives, tout comme les mutuelles d'ailleurs, ont pour mission de poursuivre une action collective et communautaire. Les valeurs humanistes fondatrices distinguent la gouvernance des coopératives d'une entreprise traditionnelle (Bayle et Dupuis, 2012) dont la solidarité, la coopération, le respect de l'être humain, l'engagement, la participation ou encore l'autonomie (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015). Une coopérative est sociale, mais elle fait preuve d'une exception quant à la possibilité pour elle de verser des dividendes à ses sociétaires coopérateurs ou à des investisseurs associés. Elle peut donc être lucrative (Lipietz, 2001).

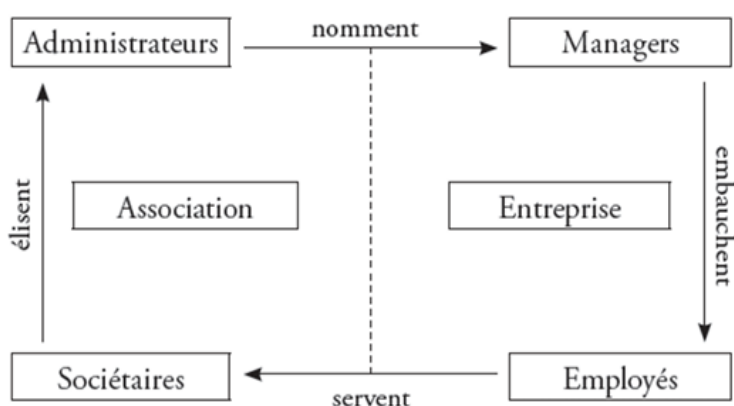
Par rapport aux entreprises privées, elles se distinguent par trois caractéristiques administratives (Belley et al., 1981). :

- *mariage entre propriétaires et usagers*
- *contrôle démocratique*
- *motivation des propriétaires est une motivation d'usagers avant tout*

### 2.3 STRUCTURE

Pour qu'une coopérative fonctionne, une bonne coopération doit exister entre le conseil d'administration et le reste de la coopérative. Il y a toujours une double structure, celle d'association (ceux qui décident de s'associer) et celle d'entreprise (gestion avec des dirigeants nommés par le CA ou AG). Cependant, il est difficile d'assurer la mobilisation des individus au sein des coopératives (Bayle et Dupuis, 2012).

Figure 1 : Structure de la coopérative, le quadrilatère de Desroche (Audebrand, 2016)



Tiré de Bridault (1996), p. 34.

Dans la structure en quadrilatère de la coopérative ci-contre, nous constatons que les administrateurs nomment les gestionnaires qui, eux-mêmes, embauchent les employés qui servent les sociétaires. En général, ce schéma fonctionne bien, mais des tensions peuvent naître entre ces quatre groupes clés. Quand tout concorde, un équilibre se crée. Cependant, un clivage vertical peut survenir lorsque l'aspect « entreprise » est déconnecté de l'aspect association. De plus, une fracture horizontale s'opère lorsque les employés et les membres ne sont pas écoutés.

## 2.4 STATUTS

Les coopératives existent sous de nombreux statuts. Elles peuvent être de consommateurs, de travailleurs, de producteurs et de solidarité (Lacroix et Slitine, 2016). Comme évoqué précédemment, les entreprises sociales et solidaires n'ont pas pour objectif premier de dégager des bénéfices. Cette économie intervient dans le secteur marchand et certaines entreprises en ressortent du profit grâce à leur bras lucratif. Les coopératives qui exercent une activité économique, sont gérées de manière désintéressée tout en créant du profit, mais n'agissent pas en fonction de cela (Lipietz, 2001).

Au Québec, il existe cinq types de coopératives (Audebrand, 2016) :

1. La coopérative de consommateurs : son objet principal est de fournir à ses membres des biens et des services pour leur usage personnel par exemple dans le cas de coopératives d'habitation, funéraires ou encore des coopératives en milieu scolaire. Il y en a environ 1600 au Québec.
2. La coopérative de producteurs : son objet principal est de fournir à ses membres, personne ou entreprises, des biens et des services nécessaires à l'exercice de leur profession ou à l'exploitation de leur entreprise. Il y en a environ 330 au Québec. Elle est subdivisée en deux catégories. Soit elles approvisionnent les producteurs en biens et services nécessaires à l'exercice de leur profession (semences, engrais) soit elles transforment et mettent en marché les produits de ses membres (embouteiller le sirop d'érable par exemple).
3. La coopérative de travail : elle regroupe exclusivement des personnes physiques qui, en tant que travailleurs, s'associent pour l'exploitation d'une entreprise conformément aux règles d'action coopérative et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires. Elle appartient aux travailleurs de la coopérative et exploite une entreprise dans le but de leur fournir du travail. Elle leur permet ainsi d'exercer un contrôle sur leurs conditions et leur milieu de travail. Pour devenir membre, il faut être travailleur de la coopérative. De plus, tous les travailleurs réguliers doivent être membres ou membres auxiliaires. Les ristournes sont calculées en fonction du volume de travail effectué par le membre pour sa coopérative. Souvent, ce type de coopérative naît à la suite de transformations telles qu'une faillite, une retraite...

Au Québec, on recense environ 260 coopératives de producteurs parmi lesquelles se trouvent des coopératives de travail d'ambulanciers, des écoles rachetées par les employés, des bars ou des services de ménage.

4. La CTA (coopérative de travailleurs-actionnaires) : elle regroupe exclusivement des personnes physiques dans le but d'acquérir et de détenir des actions de la société qui les emploie et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres et à ses membres auxiliaires par l'entremise de l'entreprise exploitée par cette société. Elle participe à l'administration, à la gestion et au partage des résultats de l'entreprise dans les meilleurs intérêts de ses membres. On en recense une cinquantaine au Québec.
5. La coopérative de solidarité : sa caractéristique propre est la diversification des membres. Ils se regroupent en différentes catégories et sont ouverts au partenariat. Elle offre la possibilité aux personnes ayant un intérêt commun et des besoins diversifiés de se regrouper dans une même entreprise. La structure associative désigne toutes les instances auxquelles un membre peut participer pour y exercer ses droits de membre ou de représentant élu par les membres. La structure associative se compose de l'AG, du CA, de l'exécutif et des comités. Elle offre des biens ou des services à la collectivité. Cette forme-ci est la plus récente et date de 1997. Elle regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes (Loi sur les coopératives, L.Q. 1947, C.67.2) :
  - a. *des membres-utilisateurs, soit des personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative (producteurs ou consommateurs) ;*
  - b. *des membres travailleurs, soit des personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative ;*
  - c. *des membres de soutien, soit toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative.*

Il existe environ 660 coopératives de solidarité au Québec.

La particularité d'une coopérative de solidarité est qu'elle permet d'intégrer dans une même organisation différents types de membres (producteurs, utilisateurs...). La deuxième distinction est le concept de partie prenante.

En effet, toute entreprise d'ESS doit intégrer l'opinion et les intérêts de diverses parties prenantes qui se trouvent dans l'environnement de l'organisation. Alors qu'en entreprise traditionnelle, cela s'avère rapidement compliqué. Ensuite, la coopérative de solidarité donne des voix à des personnes de la communauté.

Finalement, certains regroupements de coopératives favorisent le développement d'une coopérative, de l'ensemble d'un secteur d'activité ou du mouvement coopératif. Il existe également des regroupements sectoriels (en lien avec le secteur d'activité) et intersectoriels (intercoopération au sein du mouvement coopératif). En ce qui concerne la notion de solidarité, plutôt que de poursuivre son intérêt personnel afin d'arriver à l'intérêt général, l'idée est donc de chercher l'intérêt de l'ensemble de la société afin d'atteindre l'intérêt individuel. De telle sorte à ce que si une personne souffre dans la société, c'est l'ensemble de la population qui souffre (Gide, 2013).

## **2.5 LE FINANCEMENT ET LA PERFORMANCE**

Au Québec, il est important de dissocier les coopératives en fonction de leurs tailles ou de leur risque, car elles n'ont pas accès aux mêmes types de financements. En effet, il est plus difficile pour une petite coopérative de recevoir des subsides étant donné le risque qu'elle représente aux yeux des caisses solidaires (Greffé, Dupuis, Plieger, 1983). Ainsi, les grandes coopératives vont avoir accès au chemin traditionnel qu'une entreprise classique peut emprunter. Cependant, les petites structures vont devoir en emprunter un autre, sauf si elles arrivent à obtenir une subvention gouvernementale. Le reste des organismes communautaires ne peuvent que compter sur des subsides. Le gouvernement fédéral ou provincial peut verser des subsides. De plus, divers ministères proposent des subsides en fonction de leurs compétences ou d'appels à projets pour les organisations dépendantes. Cela dit, les montants octroyés ne sont généralement pas suffisants ni correctement coordonnés. Par conséquent, les organismes s'embarquent dans une « *chasse aux subventions* » (Greffé, Dupuis, Plieger, 1983). Finalement, certaines entités acceptent de verser des compléments monétaires aux organismes communautaires : les communautés religieuses, les organismes de charité, des fonds de solidarité, la population et finalement des formes de solidarité concrètes peuvent voir le jour entre organismes communautaires (prêt sans intérêts, associations...).

Lors du sommet international des coopératives qui a eu lieu au Québec en 2012, le sujet de la performance de ces organisations a été abordé. Ainsi, ils ont mentionné l'importance pour toute organisation d'être performante et de générer des revenus afin d'assurer sa pérennité. La performance organisationnelle d'une entreprise se mesure à son efficacité et son efficience. Elle est d'ordre économique, social et écologique. Il suffit de comparer les objectifs fixés avec les résultats obtenus (ASP, n.d.). En ce qui concerne la performance d'une entreprise sociale, au niveau de l'apprentissage organisationnel par exemple, le présentéisme ou la satisfaction des employés sont des éléments à prendre en compte. Les autres points à observer sont liés à la société, aux processus internes, aux clients et à l'économie (Lucas, 2017).

Nous retrouvons des faits facilement observables sur le terrain, et des éléments qui relèvent du ressenti de chaque participant tels que l'impression de ces derniers vis-à-vis de la solidarité et de la démocratie au sein de l'entreprise. C'est de cette manière que les entretiens vont nous aider à y voir plus clair quant à la théorie et la pratique de l'économie sociale et solidaire.

## CHAPITRE III. METHODOLOGIE

### 1. METHODE DE RECHERCHE

Afin de capturer l'essence du fonctionnement quotidien de cette coopérative et d'apporter des éléments de réponses aux questions préalablement citées, nous avons intégré L'Accorderie de Québec pendant plus de trois mois. Ainsi, nous avons pu nous familiariser avec les pratiques et les stratégies de développement. De plus, nous avons rencontré de nombreux usagers, nous avons côtoyé la direction quotidiennement et nous avons participé à certains comités, à des réunions extérieures et à des événements. Grâce à notre intégration dans la coopérative, nous avons eu accès à un ensemble d'informations et de documents tels qu'aux statistiques internes. Nous avons également réalisé des entretiens afin de cerner la représentation que différents intervenants se font des principes et des valeurs de l'ESS en les interrogeant sur leur expérience personnelle au sein de L'Accorderie.

Le guide d'entretien que nous avons utilisé pour mener les entretiens ainsi que certaines retranscriptions des entretiens effectués se trouvent en annexe (voir annexe 1 et annexe 2). Étant donné que ce mémoire est à la fois descriptif et exploratoire, l'approche qualitative est pertinente afin de rechercher une confirmation des propositions d'analyse citées plus bas et de plonger en profondeur dans la compréhension des éléments qui diffèrent. L'avantage des entretiens est de répertorier les significations individuelles que chaque intervenant se fait d'une situation vécue et d'analyser les causalités qui pourraient différer de la théorie, mais aussi de confirmer la théorie. Notre intégration nous permet d'être proches du cas étudié et de pouvoir assurer une plausibilité des conclusions grâce aux autres informations récoltées sur le terrain.

Étant donné l'étude de cas que nous effectuons, il est primordial d'en cerner le contexte et le phénomène. Ici, le phénomène auquel ce mémoire s'intéresse se réfère aux coopératives de solidarité appartenant à l'économie sociale et solidaire. Le contexte, lui, concerne L'Accorderie de Québec regroupant une multitude d'éléments (humains et non humains). Les objets d'étude généralement liés à nos recherches sont à la fois un processus organisationnel, mais aussi le développement d'initiatives économiques.

Au moyen de ce mémoire, nous tentons d'appréhender un cas spécifique et particulier muni d'une multitude de dimensions que nous analyserons en parallèle d'un contexte global. Le cadre théorique ci-devant nous permet de ne pas nous disperser (Albarello, 2011).

Dans ce cas-ci, la description du contexte social est liée à la raison qui a précédé la création de la première Accorderie. La Caisse d'économie solidaire Desjardins et la Fondation Saint-Roch souhaitaient lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans le quartier Saint-Roch de Québec. En 2002, elles confient ce mandat à un organisme qui s'appellera *L'Accorderie*. Au départ, elles voulaient que *L'Accorderie* trouve un moyen de faire respecter aux emprunteurs la restitution de leur crédit grâce à un sentiment d'appartenance et à une autonomie totale. C'est ainsi que l'échange de services basé sur le temps vit le jour.

De manière plus stricte, nous parlons du mode de fonctionnement d'une coopérative de solidarité québécoise au sein d'une organisation appelée «*L'Accorderie de Québec*». Implantée dans le quartier Saint-Roch de la Ville de Québec, *L'Accorderie* cible l'entièreté de la Capitale-Nationale. Cela dit, l'analyse de ce cas se limite au fonctionnement interne de *L'Accorderie* et de l'impact sur ses usagers et du bienfait social apporté de manière générale. Ce mémoire aborde sa disposition organisationnelle (employés, membres, CA), son positionnement juridique (statut) et symbolique (entraide, solidarité, autonomie, alternative).

Dans le cas de *L'Accorderie*, l'analyse approfondie du contexte fait référence aux configurations présentes sur le site. Alors que différents types de cas existent lorsqu'on confronte la théorie et la pratique, dans le cas de *L'Accorderie de Québec*, on se rapproche d'un cas test qui pourrait être un cas illustratif (Albarello, 2011).

Étant donné l'analyse d'un seul et unique cas, nous n'émettrons aucune généralisation. En effet, cette analyse vise à comprendre une organisation donnée. Une généralisation serait possible uniquement dans le cas où l'analyse d'un cas serait portée sur un cas statistiquement représentatif (Albarello, 2011).

## **2. POPULATION ET ECHANTILLONNAGE**

En ce qui concerne les entretiens, nous en avons réalisé huit, ce qui a permis de rencontrer des intervenants ayant différents rôles au sein de *L'Accorderie*.

Nous avons mené ces entretiens auprès d'employés, de membres, de membres impliqués dans l'organisation de L'Accorderie et d'une stagiaire. De cette manière, nous avons eu l'occasion de recueillir les témoignages d'individus participants au développement de l'organisme, d'utilisateurs qui gèrent à la fois la pérennité de l'organisme, mais aussi qui sont actifs dans l'utilisation des activités. Leurs positions diverses au sein de l'organisation nous ont permis d'analyser la situation de différents aspects et par conséquent de manière plus complète.

Comme nous le verrons dans la présentation des intervenants, la diversité de ceux-ci se constate non seulement au niveau de leur rôle, mais aussi de leur âge allant de 24 à 64 ans, de leur formation professionnelle ainsi que de leurs origines. En effet, nous avons eu l'occasion d'interviewer en plus des Québécois, deux Françaises et une Belge. Afin d'effectuer mes entretiens, nous souhaitions obtenir un échantillon suffisamment diversifié vis-à-vis de l'âge et du rôle. En ce qui concerne l'origine des intervenants, le fait que nous puissions aussi interviewer une Belge et deux Françaises était évidemment un plus afin d'ajouter des éléments comparatifs entre Europe et Amérique du Nord. Le but des entretiens était d'analyser les représentations que les gens ont de la démocratie, de la solidarité ou encore des relations au sein de L'Accorderie.

### **3. SOLLICITATION ET SELECTION DES REpondANTS**

La sollicitation des individus pour les entretiens s'est faite dans le cadre de notre observation au fur et à mesure des rencontres que nous avons effectuées durant l'intégration. En effet, en fonction des rôles que les personnes jouaient dans l'organisme, nous avons pu les approcher et leur demander, le moment venu, s'ils nous accorderaient un entretien dans le cadre de ce mémoire. Dans tous les cas, la sollicitation auprès de chaque intervenant s'est faite de notre propre initiative et de manière directe. Le rassemblement des personnes interviewées s'est ainsi constitué sans difficulté. Finalement, nous avons sélectionné et sollicité huit membres de L'Accorderie de Québec.

### **4. PRESENTATION DES INTERVENANTS RENCONTRES**

Nous avons rencontré huit personnes de manière individuelle afin de connaître leur avis personnel. En effet, il était important de se retrouver, seul à seul, pour créer une ambiance de confiance et de confiance.

Les huit intervenants rencontrés, deux hommes et six femmes, sont âgés de 24 à 64 ans. À des fins d'anonymats et de discrétion, les noms des membres mentionnés dans l'analyse ont été modifiés. Toute concordance de noms avec des membres ne serait due qu'au hasard. En ce qui concerne leurs rôles au sein de L'Accorderie, les intervenants sont stagiaires, salariés, coordinatrice, membres et membres participant au fonctionnement de l'organisation. Dans le cadre de la pérennité de l'organisme, nous avons également eu l'occasion de nous entretenir avec le président du Réseau des Accorderies. La majorité des interlocuteurs sont québécois à part trois d'entre eux qui sont soit Belge soit Français. Leurs orientations professionnelles sont également variées. En effet, elles sont de l'ordre de la gestion, du nettoyage, des soins ou encore du travail social, des communications sociales, de la finance et de la psychoéducation. Actuellement, trois des interlocuteurs sont à la retraite. Parmi les intervenants, quatre d'entre eux ont des situations financières précaires. Tandis que L'Accorderie s'adresse à une proportion de 60 % de personnes à faible revenu, la représentativité parmi nos entretiens n'est que de 50 %. Par ailleurs, la durée d'adhésion de chaque interlocuteur varie de 4 mois à 13 ans. L'objectif était de capturer une approche différente en fonction du temps d'adhésion. En effet, il est pertinent d'obtenir à la fois l'approche d'un individu ayant vécu tous les changements de la coopérative, mais aussi celle plus récente d'un nouveau membre. L'ensemble des participants ont eu vent de L'Accorderie grâce au bouche-à-oreille ou à la communication effectuée par la coopérative. Les caractéristiques précédemment citées se retrouvent dans le tableau ici-bas intitulé « Caractéristiques des intervenants ».

Suite à une sollicitation directe de notre part au cours de nos mois d'intégration, les intervenants ont rapidement accepté de se confier, car ils aiment parler de leur coopérative et étaient disposés à nous aider dans le cadre de ce mémoire.

Tableau 1 : Caractéristiques des intervenants

Nom	Âge	Origine	Niveau de Revenus	Formation	Occupation professionnelle	Année adhésion	Raison	Rôle
<b>Bettina</b>	49	Bel	Moyen	Maîtrise en communication sociale	Coordinatrice à L'Accorderie	2014	Offre d'emploi	Coordinatrice
<b>Camille</b>	24	Qc	Moyen	Bachelière en travail social	Travailleuse sociale au CISSS Montérégie-Centre	2017	Études, stage	Stagiaire en travail social
<b>Edwige</b>	32	Fr	Moyen	Maîtrise en science de gestion	Chargée de projets à L'Accorderie	2016	Rencontres, implication dans la communauté	Membre, Chargée de projets
<b>Éric</b>	54	Qc	Faible	Aucune	Homme de ménage	2004	Éviter dépense	Membre
<b>Jean</b>	59	Qc	Faible	Psychoéducation	Retraité	2015	Rester actif après la retraite	Membre, membre du comité groupe d'achat et accueil
<b>Julie</b>	63	Qc	Faible	Études secondaires	Retraîtée	2015	Briser l'isolement	Membre, accueil
<b>Sophie</b>	64	Qc	Faible	Secrétariat, finance, communication et comptabilité	Retraîtée	2008	S'impliquer tout en étant malade	Membre, accueil
<b>Stéphanie</b>	42	Fr	Moyen	Maîtrise en économie et développement local	Sans emploi	2017	Rencontre avec Bettina, diversité des membres	Membre, accueil

À 49 ans, Bettina est une Belge pétillante qui a immigré au Canada depuis maintenant 8 ans. Elle a rejoint L'Accorderie en 2014 après avoir postulé pour le poste vacant de coordinatrice des lieux. Elle décrit L'Accorderie comme un organisme luttant contre la pauvreté et l'exclusion sociale par l'échange de services. Pour elle, L'Accorderie est un endroit où les membres viennent coopérer, s'entraider et renforcer leur estime personnelle et leur dignité. *Je pense qu'une société digne est une société qui s'occupe de tous ses membres. Donc je pense que les organismes comme L'Accorderie restaurent un peu cette dignité ; le fait qu'on s'occupe de tout le monde. On ne laisse pas des gens tomber. C'est comme un village où les villageois se tiennent la main pour éviter que des villageois tombent dans la falaise pour éviter qu'ils tombent dedans, c'est resserrer les mailles du filet.*

Camille, jeune Québécoise de 24 ans, vient de rentrer dans la vie active après avoir obtenu son bachelier en travail social et avoir effectué un stage au sein de L'Accorderie de Québec. En tant que stagiaire, Camille a particulièrement apprécié le côté familial des relations à L'Accorderie ainsi que l'ouverture de l'ensemble des membres qu'elle considère comme très sympathiques. *Les gens sont des livres ouverts, on ne les questionne pas beaucoup et ils s'ouvrent rapidement.* Au niveau des relations de travail, elle a apprécié la confiance qu'on lui a accordée pour représenter L'Accorderie à différents événements. Lorsqu'elle en parle à son entourage, Camille parle de L'Accorderie comme étant un beau milieu. Elle fait référence à la notion de temps, qui a pour but de lutter contre la pauvreté. Elle mentionne également l'objectif de briser l'exclusion sociale qui peut aider toute personne sans réseau social.

Edwige, jeune mère française de 32 ans, a adhéré à L'Accorderie en tant que membre afin de faire des rencontres et de participer à des activités pour nouveaux arrivants. Arrivée au Québec depuis moins d'un an, Edwige a suivi son mari qui s'était vu offrir un poste de chercheur à l'Université. Lorsque le salarié en place à L'Accorderie a quitté son poste il y a quelques mois, elle a postulé afin de pourvoir le poste de chargée de projets. En ce qui concerne son implication au sein de L'Accorderie, elle a aussi eu l'occasion de tenir l'accueil tous les mercredis soirs. *On sent qu'avec Bettina, il y a une relation assez solidaire, et dans le comité d'accueil (le seul que je connais), on sent de l'entraide, une bienveillance entre les gens. Je n'ai jamais vu auparavant que les gens s'impliquent autant pour leur job. Quand Sophie s'est fait opérer, les membres ont toujours trouvé des solutions pour la remplacer.* Selon Edwige, L'Accorderie attend de ses membres *une ouverture d'esprit ainsi qu'une implication étant donné que les membres ne peuvent recevoir de service s'ils n'en offrent pas.*

Éric, Québécois de 54 ans, a adhéré à L'Accorderie il y a 13 ans en tant que membre. À cette époque, il déménageait et une amie à lui qui y travaillait lui a conseillé de s'inscrire à L'Accorderie pour éviter certaines dépenses. À présent, lorsqu'il en parle à des personnes extérieures, Éric mentionne L'Accorderie comme *un moyen de s'entraider pour pas cher. J'ai déjà travaillé comme déménageur, t'étais payé 20 pièces de l'heure, maintenant ça doit être 35, facile. Il y a toute sorte de services et ce n'est pas cher.* Pour Éric, l'isolement urbain est un fléau auquel L'Accorderie répond. *Il y a du monde qui est plus seul ici que dans la nature alors qu'on imagine que c'est l'inverse. L'Accorderie est là pour ce monde-là avec toutes ces activités de regroupement. Ce monde-là est dans un isolement qui s'accélère.*

*Aussi, L'Accorderie rassemble des personnes qui ne se seraient pas rencontrées sans ça. T'apprends des choses aux contacts de nouvelles personnes.*

Jean venait tout juste de prendre sa retraite de psychoéducateur lorsque son fils, déjà accordeur, lui a conseillé d'aller s'y inscrire vu qu'il désirait rester actif. À son arrivée, il a fait le tour de plusieurs comités. Il a cumulé de nombreuses heures avec lesquelles il a pu s'offrir un meuble sculpté par un artisan-accordeur et des chaussettes en laines tricotées par une accordeurE. Selon Jean, *les attentes, c'est que les gens adhèrent aux valeurs de base, s'intègrent et participent aux activités. Etre accordeur, c'est contribuer en offrant des services : ça valorise nos compétences personnelles, ça nous fait rencontrer du nouveau monde, créer un nouveau réseau. Il faut échanger le plus possible. Imaginons, j'ai besoin d'apprendre une langue, je vais devoir l'acheter et pour cela je dois avoir offert. Ça me valorise en ce sens qu'il y a des choses que je n'aurais pas moyen de m'offrir, mais en le faisant à quelqu'un, je sais que ce n'est pas du bénévolat : c'est gratifiant en se disant que j'ai gagné mes heures et que je peux m'offrir ce que je veux : là est la valeur d'inclusion.*

Julie, âgée de 63 ans, est membre de L'Accorderie depuis presque deux ans. Elle offre des services de couture et d'aide à la préparation de fêtes. De plus, elle s'implique souvent dans des comités d'organisation d'activités au sein de L'Accorderie comme l'annuelle « cabane à sucre » ou encore « l'encan silencieux (enchères silencieuses) ». Julie a décidé d'adhérer à L'Accorderie afin de briser son isolement et de rencontrer des personnes lorsqu'elle s'est retrouvée à la retraite. *L'Accorderie m'a apporté beaucoup plus que ce que je ne pensais.*

Sophie, âgée de 64 ans, est une boule d'énergie qui a toujours le mot pour rire. Une fois à la retraite et faisant face à de nombreux problèmes de santé, Sophie désirait s'impliquer dans un organisme partageant les mêmes valeurs qu'elle. Sa nièce lui a parlé de L'Accorderie, elle a été s'y renseigner et ne compte plus ses heures depuis 9 ans. *Une des meilleures choses c'est qu'on est tous responsables, on doit s'impliquer plutôt que laisser les autres faire tout.*

De passage au Québec avec sa famille pour une durée d'un an, Stéphanie s'est inscrite à L'Accorderie après avoir rencontré Bettina dans un autre cadre. La diversité des membres et le concept de la coopérative l'ont fortement attiré. Mère de trois enfants et la tête pleine de projets, elle a échangé plusieurs services et s'est également investie dans le comité d'accueil de L'Accorderie. *À L'Accorderie, le membre est la priorité.*

*L'objet [de la coopérative] influence complètement. T'es pas là pour faire du profit, ça change ta posture. Je ne passerais pas autant de temps au téléphone. Je suis prête à faire des heures supplémentaires, car je mets plus de sens dans ce que je fais.*

## **5. PROPOSITIONS D'ANALYSE**

Après avoir mené une revue de littérature sur les organismes d'économie sociale et solidaire, nous avons rassemblé différents thèmes qui constituent les hypothèses de recherche indispensables à l'analyse sur le terrain auprès des intervenants de L'Accorderie. Ainsi, lors des entretiens, nous avons abordé les thèmes de la démocratie, de la solidarité, des relations et de la performance auprès des membres et des salariés. Nous avons également discuté de la viabilité et de l'impact de l'organisme auprès des salariés. Pour ce faire, nous avons passé en revue les expériences personnelles incluant les valeurs et les ressentis de chacun des intervenants.

Pour rappel, les éléments suivants ont été exposés ci-devant :

- (2.1) La gouvernance est plus démocratique au sein d'une entreprise sociale et solidaire que dans une entreprise classique. En effet, on y retrouve l'égalité des voix et du poids décisionnel. Pour ce faire, l'ensemble des membres doit avoir un accès égal aux informations nécessaires pour être capables de participer aux décisions. Ceci nécessite également une bonne communication, une circulation des informations et du savoir à tous les niveaux. Cette gouvernance s'avère parfois être un frein au fonctionnement opérationnel de l'entreprise et est mise à mal lorsque certains individus influencent les autres par leur charisme ou leur rôle au sein de l'organisation.
- (2.2) La solidarité est au cœur des relations et des relations de travail. Nous avons aussi abordé le sujet des valeurs, qui seraient plus humanistes au sein d'un organisme social et solidaire. De plus, l'intercoopération ainsi que de nombreux partenariats se forment entre organismes sociaux et solidaires. De manière générale, la particularité des coopératives de solidarité est la triple participation des membres (propriété, pouvoir, résultats). Ainsi, nous y retrouvons une prise en charge des membres ainsi qu'une responsabilité individuelle et collective. Cela dit, il est difficile d'assurer la mobilisation des individus au sein des coopératives.

- (2.3) Ensuite, l'entreprise sociale et solidaire a une finalité sociale, elle répond aux besoins de la collectivité. Ainsi, elle met l'homme au centre de ses préoccupations, et les profits ne sont pas son objectif premier. Au sein des coopératives de solidarité, nous observons différentes catégories de membres comme exposé plus haut. Les membres ont des besoins diversifiés et s'accordent autour d'un intérêt commun.
- (2.4) Les enjeux auxquels ces entreprises font face sont notamment le fait de devoir se développer de manière autonome, de fidéliser leurs ententes partenariales, de mener à bien leurs projets tout en garantissant la pérennité de leurs développements. Ainsi, le financement et viabilité d'une petite structure non autonome peuvent s'avérer complexes.
- (2.5) L'impact d'une coopérative est difficilement mesurable.
- (2.6) Finalement, une coopérative doit être performante. Elle doit générer des revenus et comparer les objectifs fixés avec les résultats obtenus. La performance organisationnelle est d'ordre économique, social et écologique.

## **6. ORIENTATION DE LA PARTIE PRATIQUE**

Avant de rentrer dans la partie pratique, précisons l'orientation prise par ce mémoire. À L'Accorderie, comme nous le verrons, la frontière est mince entre les bénéficiaires et ceux qui contribuent à son organisation. C'est d'ailleurs ce qui rend une telle organisation si unique. En effet, les bénéficiaires peuvent également être ceux qui contribuent au fonctionnement de l'organisme. Ils peuvent prendre différentes casquettes tout en ayant toujours celle d'AccordeurE. Ce mémoire se concentre sur le fonctionnement interne en incluant les usagers. Désormais, nous allons entrer dans le vif du sujet pratique qui sera structuré en fonction des propositions d'analyse exposées plus haut et abordées lors des entretiens. Chaque point sera alimenté par l'analyse des entretiens, notre observation et les éléments issus de nos documentations personnelles sur L'Accorderie.

## CHAPITRE IV. L'ACCORDERIE DE QUEBEC, COOPERATIVE DE SOLIDARITE

Après un historique, une description de l'organisme, de son contexte et de sa gouvernance, nous allons tester les thèmes discutés plus haut concernant la comparaison entre la théorie et la pratique des entreprises sociales et solidaires. Cela englobe notamment la démocratie, la solidarité, les relations, la finalité sociale de l'organisation, mais aussi sa viabilité. Par la suite, nous mentionnerons le sujet de la performance et de l'impact de l'organisation sur la société.

### 1. PRESENTATION DE L'ACCORDERIE DE QUEBEC

Le président du Réseau des Accorderies présente une Accorderie de la façon suivante : *Une Accorderie est une innovation sociale et une organisation sociale qui a pour objectif de permettre l'échange entre gens en temps puis sans aucune notion d'argent. L'objectif est de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Toutes les études montrent que L'Accorderie est une réussite sociale.*

#### 1.1 DESCRIPTION DE LA COOPERATIVE DE SOLIDARITE

L'Accorderie de Québec est une coopérative ayant pour mission de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale grâce à un groupe d'achats, un microcrédit et un système économique alternatif qui est l'échange de services rémunéré en temps. Fin des années 1990, la Fondation Saint-Roch constate un problème au niveau de la sécurité alimentaire. En 2002, elle mandate un nouvel organisme, « L'Accorderie », de constituer un groupe d'achats et décide de lui verser 50 000 \$ par année. Ces achats groupés, spécialement dédiés aux membres, permettent à ces derniers de jouir de produits de qualités, locaux et biologiques à moindres coûts. Au même moment, la Caisse d'économie solidaire, ne répondant plus à sa mission première qui était de se préoccuper des intérêts des classes moins fortunées, fait un don de 50 000 \$ à L'Accorderie. Elle lui confie la tâche d'inciter la communauté à rembourser les microcrédits octroyés par L'Accorderie. Cette incitation se fera via l'échange de services, basé sur le temps, afin de construire un sentiment d'appartenance au sein des membres.

Les microcrédits solidaires, émis par L'Accorderie, permettent aux personnes qui le nécessitent de satisfaire leurs besoins de base. De cette manière, l'échange de services n'était pas fondateur de L'Accorderie à l'époque comme cela l'est à présent. À travers le Québec, environ 3500 AccordeurEs sont réparties dans 13 Accorderies. Mondialement, 22 Accorderies existent en France, une en Belgique et une au Maroc.

Au départ, L'Accorderie de Québec détenait le statut d'organisme à but non lucratif, mais est aujourd'hui, et ce depuis 2011, enregistré sous le statut de coopérative. La structure d'un OBNL (ASBL) est plus souple que celle d'une coopérative. Sa création est plus facile et les règlements généraux sont moins complexes. La gouvernance (CA) est plus souple également. Au début, les membres du conseil d'administration étaient surtout des gens de la Caisse d'économie solidaire Desjardins et de la Fondation Saint-Roch. Les membres étaient ainsi peu représentés au sein du conseil d'administration. Un OBNL est davantage orienté vers le réseau communautaire. Son but n'est pas de faire de profits. Cependant, pour faire vivre l'organisme, cela nécessite de l'argent. Le financement issu de la Caisse d'économie solidaire Desjardins et la Fondation Saint-Roch était élevé à 100 000 \$ de base servant à la mission de L'Accorderie. Elle s'est donc mise à réfléchir quant à son financement au cas où ses membres fondateurs ne lui viendraient plus en aide monétairement. Si l'organisme devenait une coopérative, le Mouvement Desjardins pourrait l'aider. Cela permettrait aux deux joueurs d'être gagnants. L'Accorderie obtiendrait de l'argent et le Mouvement Desjardins répondrait à l'exigence de la loi sur les coopératives, voulant qu'il y ait de l'intercoopération entre elles.

Une coopérative permet de répondre aux besoins de ses membres ou d'une communauté, en offrant des services. L'Accorderie est une zone grise, car elle fait partie du réseau des coopératives, mais elle est différente. Elle ne vend pas de produits ou de service sur le marché. L'organisme a dû faire plusieurs démarches pour acquérir son statut de coopérative de solidarité auprès du gouvernement et du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, notamment. Elle a annoncé que sa mission, la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale, représentait son « produit ». Cela dit, les relations intercoopératives favorisent surtout l'échange de produits et de service. Ce qui est moins évident pour L'Accorderie.

Elle reçoit donc du financement à sa mission en plus de ses seuls revenus autonomes liés à la location de leur salle. Suite à la fin du financement de la Fondation Saint-Roch, le

financement versé par les caisses Desjardins de 2013 à 2016 a permis de compenser les pertes.

Les avantages à être une coopérative de solidarité sont les suivantes (L'Accorderie de Québec) :

- *Catégories de membres variées*
- *Viabilité économique et réussite sociale*
- *Pouvoir démocratique sur les instances (plus d'AccordeurEs) et sentiment d'appartenance*
- *Participation des gens, développement de leur pouvoir d'agir, solidarité, gain pour tous*
- *Vitalité associative améliorée et garantie prolongée du sens donné au projet*
- *L'exercice du droit démocratique des membres est encadré par la loi sur les coopératives*

L'Accorderie est une entreprise collective qui est conforme à la loi sur les coopératives. Une coopérative à but non lucratif n'attribue aucune ristourne à quiconque et ne verse aucun intérêt sur les parts privilégiées. Elle est dispensée de payer toute forme d'impôt ou de taxe. De plus, les membres qui offrent des services liés à leur profession n'ont pas à les déclarer, car ils n'utilisent pas de monnaie officielle (Fare, 2009).

Comme mentionné ci-devant, actuellement, l'activité principale des Accorderies est l'échange de services. Ceux-ci ne peuvent être d'ordre religieux, ni politique ni à caractère sexuel. On retrouve plus de 1200 offres de services variés à L'Accorderie de Québec et plus de 700 membres. Le tableau « Proportion des échanges en fonction de la catégorie de service » ci-contre regroupe l'ensemble des catégories dans lesquelles les AccordeurEs ont fait des échanges durant l'année 2016. Ces données sont issues des statistiques internes de l'espace membre de L'Accorderie de Québec. Dans l'ensemble, nous constatons que les services échangés les plus populaires sont les échanges associatifs, suivi de l'achat regroupé et de la catégorie « Travaux/Entretiens/Jardinage ». Le nombre total d'heures échangées au cours de l'année 2016 s'élève à 5636,5.

Tableau 2 : Proportion des échanges en fonction de la catégorie de service

Catégories	Période du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2016		
	Nb transactions	% nb transactions	Nb. Heures
Échanges associatifs	457	21,56%	1389
Achat regroupé	319	15,05%	979
Travaux / Entretien / Jardinage	290	13,68%	802,5
Santé / Maternité / Esthétique	175	8,25%	264
Transport / Déménagement	161	7,59%	386
Accompagnement / Gardiennage / Animaux	158	7,45%	407
Informatique / Bureautique	115	5,42%	216,5
Langues / Littérature	108	5,09%	133
Arts / Culture / Éducation	92	4,34%	197
Administration / Emploi / Organisation	77	3,63%	226
Artisanat / Couture / Vêtements	67	3,16%	217
Crédit solidaire	41	1,93%	88,5
Cuisine / Alimentation	27	1,27%	71
Hébergement / Voyage	14	0,66%	96,5
Sports / Loisirs / Animation	8	0,38%	14,5
Autres transactions	6	0,28%	139
Réseau Accorderie	2	0,09%	4
Divers	2	0,09%	3
Entraide vers l'emploi	1	0,05%	2
<b>Total</b>	<b>2120</b>	<b>100%</b>	<b>5636,5</b>

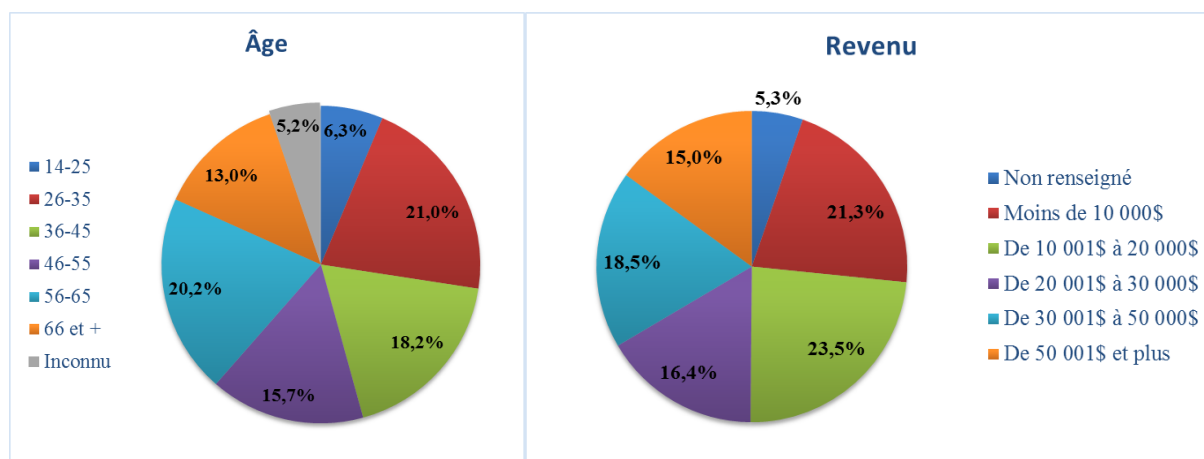
En résumé, l'ensemble des services que L'Accorderie offre sont des échanges qui peuvent être individuels (échanges individuels normaux, spéciaux ou ponctuels), collectifs (microcrédit, groupe d'achats, activité collective) et associatifs (comités). L'Accorderie rémunère en heures tout AccordeurE qui contribue à son fonctionnement et à son organisation au service de la coopérative ou dans le cadre des services collectifs (Fare, 2009), il n'y a ainsi pas de bénévolat. Parmi les possibilités d'implication des AccordeurEs à L'Accorderie, il existe de nombreux comités (parrainage, accueil, groupe d'achats, des diverses activités...).

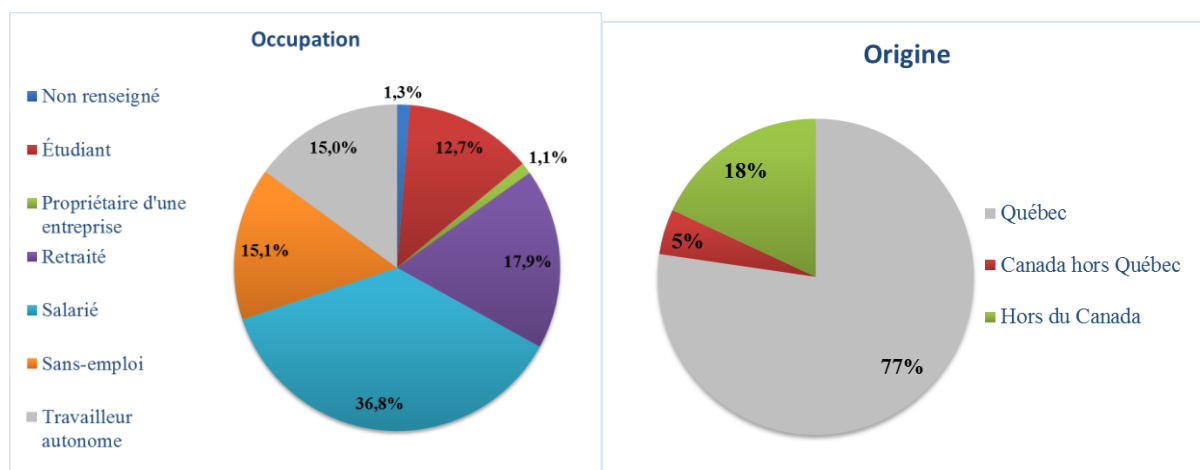
Comment fonctionne la banque de temps ? Depuis 2008, tout est encodé de manière scripturale informatiquement. Après chaque échange de service, L'Accordeur acheteur doit déclarer la transaction et a plusieurs moyens pour l'effectuer. Il a la possibilité de le faire, lui-même, en ligne, d'appeler ou d'envoyer un courriel à L'Accorderie qui encodera la transaction. Chaque membre a accès à son état de compte où il retrouve toutes ses heures créditées et débitées. L'Accorderie se base grandement sur la confiance mutuelle.

## 1.2 CIBLE ET MEMBRES

L'Accorderie de Québec couvre le territoire de la Capitale-Nationale et s'adresse uniquement aux particuliers. Chaque membre doit être capable de payer 10 \$ de participation sociale à la première inscription ainsi que 5 \$ chaque année pour rendre son profil actif. Il devient par conséquent membre et propriétaire de l'organisation. Au moment de l'inscription, le membre reçoit 15 heures qui lui permettent d'échanger directement. Bien que L'Accorderie souhaite venir en aide aux plus démunis, tout le monde, peu importe la classe sociale, l'âge ou encore le revenu, est le bienvenu pour s'inscrire afin de répondre au double objectif de l'organisme de brisement d'isolation social et de lutte à la pauvreté. C'est aussi la diversité des milieux d'où proviennent les membres qui permet à la « banque des services » d'être si diversifiée. Les figures suivantes « *Nombre d'AccordeurEs par données socioéconomiques* » représentent les données socioéconomiques des membres. Nous constatons que 18 % des membres fréquentant L'Accorderie sont immigrants. 60 % des AccordeurEs vivent avec moins de 30 000 \$ par an et une majorité d'entre eux sont salariés, retraités et sans-emploi. Nous constatons également la diversité de leurs âges.

Figure 2 : Nombre d'AccordeurEs par données socioéconomiques





Par ailleurs, L'Accorderie n'effectue aucun contrôle des antécédents de ses membres. La coopérative a la conviction que les membres doivent offrir des services dans lesquels ils se considèrent suffisamment bons. Afin de contrer tout souci ou détournement, les AccordeurEs ont la possibilité, après avoir reçu un service, d'émettre des commentaires positifs et négatifs. Tout Accordeur doit évidemment respecter les règlements du fonctionnement du système d'échanges et adhérer au code de courtoisie. S'il ne les respecte pas, il risque d'être « mis dehors ».

En vue de s'améliorer continuellement et de garder à l'écoute les attentes des bénéficiaires, L'Accorderie porte attention aux recommandations de ses membres de plusieurs manières. Formellement, elle organise chaque année un « café du monde » durant lequel des activités ont lieu et les membres se rassemblent pour discuter de ce qui les a poussés à devenir AccordeurEs, ce qu'ils ont trouvé et ce qu'ils souhaitent pour l'avenir. Toutes ces informations sont collectées et rapportées à la coordinatrice. Celles-ci sont traitées afin d'en ressortir toute idée qui pourrait être mise en place. De plus, les AccordeurEs ont tous l'occasion de s'exprimer au moment de l'assemblée générale. De manière plus informelle, l'accueil de L'Accorderie est ouvert tous les jours du lundi au jeudi de 13 h 30 à 16 h 30, le mercredi jusqu'à 19 h et le samedi de 10 h à 13 h. Pendant ce temps, les AccordeurEs aiment passer pour discuter et présenter différentes idées. Cela se fait naturellement, de manière spontanée. Ils le communiquent aussi par courriel ou par téléphone. Les idées et projets des AccordeurEs doivent la plupart du temps être refusés à cause de leur non-faisabilité ou du temps que leur mise en place pourrait prendre face aux gains espérés.

Le fait que les AccordeurEs passent souvent pour discuter a pour avantage de mieux connaître les attentes des AccordeurEs. Cependant, comme nous avons pu l'observer, ces personnes sont souvent atteintes de problèmes en santé mentale ; situations pour lesquelles les salariés et les personnes présentes à l'accueil ne sont pas formés. Ainsi, certaines situations ne sont pas faciles à gérer. D'ailleurs, c'est actuellement l'un de leurs problèmes. En effet, ils auraient besoin d'intervenants sociaux qui pourraient passer de temps en temps pour discuter avec les personnes qui en ont besoin. Cela dit, les personnes souffrant d'un handicap ne sont pas exclues comme cela pourrait l'être dans le marché du travail. Que ce soit mental ou physique, chacun peut rendre service à sa manière grâce à ses capacités et à ses talents (Wolf, 2013).

Les statistiques internes de L'Accorderie démontrent que son succès ne s'essouffle pas. Elle continue, chaque mois, d'attirer une vingtaine de nouveaux membres en moyenne.

### **1.3 CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

L'Accorderie de Québec se situe dans le quartier Saint-Roch de la Ville de Québec, en Basse-Ville. Son mandat touche la population de la Capitale-Nationale. Fin des années 2000, bien que dans une moindre mesure, l'état de la situation de la pauvreté et de l'exclusion sociale au Québec a suivi la faiblesse économique mondiale (CEPE, 2016). En 2013, avec un seuil de 60 %, le Québec a un taux de faible revenu de 17,6 et la Belgique 15,1 (CEPE, 2016). Parmi les provinces canadiennes, celle du Québec atteint la deuxième place du podium avec un taux de faible revenu par personne de 9,8 en 2014. En comparaison avec les autres régions du Québec, la Capitale-Nationale se positionne de manière favorable avec un taux de faible revenu à 4,8 % en 2013 (CEPE, 2016). Actuellement, L'Accorderie de Québec rassemble 714 membres avec des âges, des revenus et des nationalités différentes. 60 % des membres de L'Accorderie vivent avec moins de 30 000 dollars par an (L'Accorderie de Québec, 2017). Le seuil de faible revenu familial s'élève à 35 000 dollars par an (Le Plan économique du Québec, 2016).

L'Accorderie est gérée par deux salariées : une coordinatrice et une chargée de projets. Cette dernière a récemment été embauchée à la suite du départ de l'animateur de L'Accorderie. Le poste de chargé de projets a remplacé le poste d'animateur au vu des nouvelles stratégies pour soutenir la pérennité, fragile, de l'organisme. La coordinatrice actuelle est arrivée en 2014.

Étant donné la spécificité d'un tel organisme, la représentation de la richesse en interne est un de ses fondements. Le temps est un des seuls éléments que nous détenons tous, sans exception, en parts égales dans une journée. De cette manière, l'utilisation de cette monnaie sociale rend tout le monde riche. De plus, le fait d'agir localement permet de renforcer la solidarité au sein d'un quartier ou d'une ville entre ses habitants grâce à leur interdépendance au moment de se rendre des services. D'ailleurs, le fait de devoir rendre un service afin de pouvoir en jouir permet aux personnes d'augmenter leur estime et leur confiance en elles. Il arrive souvent que des personnes viennent s'inscrire, car elles ont entendu parler de ce système et souhaiteraient en profiter. Cependant, arrivés à ce stade, ils pensent n'avoir rien à apporter, mais se rendent rapidement compte que ce n'est pas le cas. Ils ont plus de cordes à leur arc qu'ils ne le pensaient et se sentent valorisés par la suite. De plus, les membres ne reçoivent rien sous forme d'assistantat, tout ce qu'ils reçoivent, ils ont travaillé pour l'obtenir. Un des objectifs de L'Accorderie est de rendre ses membres plus autonomes. En effet, elle favorise l'« empowerment » de ses membres grâce à leur participation active aux échanges individuels, collectifs et associatifs.

Ensuite, les activités organisées par L'Accorderie et les échanges ont un autre objectif. Celui de permettre aux membres de se rencontrer et de consolider les échanges tout en espérant que des liens se créent parmi les participants à force de se côtoyer. Ceci est évidemment cohérent avec la volonté de L'Accorderie de briser l'isolement social.

Une étude menée par Marie Fare en 2009, sur les monnaies alternatives locales, démontre le succès d'une Accorderie ainsi que ses caractéristiques organisationnelles favorables. La recherche démontre que le dynamisme visible de L'Accorderie est, en partie, lié au fait qu'une coordinatrice est salariée et en charge pour gérer l'ensemble de l'organisation. Mais cela n'a pu être possible que grâce aux subventions reçues par les deux organismes fondateurs. Le fait que les membres soient rémunérés fait d'eux des co-acteurs du mouvement et ils en perçoivent une reconnaissance (Fare, 2009). Les Accorderies se veulent transparentes en publiant leur code de courtoisie, leur rapport d'activités et les règles de fonctionnement sont accessibles à tous (Fare, 2009).

Un Réseau des Accorderies a vu le jour peu après la création de la première Accorderie, celle de Québec, afin de chapeauter l'ensemble des organismes.

Les Accorderies sont devenues des franchises et doivent remettre un montant chaque année au Réseau. Les membres d'une Accorderie ont la possibilité d'échanger des services avec les autres Accorderies. Actuellement, le Réseau et L'Accorderie de Québec sont installés dans la même bâtisse. Leurs bureaux sont situés dans une église désacralisée qui rassemble une multitude d'associations et de coopératives comme nous l'aborderons dans un point ultérieur, l'existence du Réseau représente un frein dans les actions que souhaite entreprendre L'Accorderie. En effet, l'étude menée par Marie Fare souligne le fait que ce système de franchise peut poser des problèmes de standardisation aux conditions socioéconomiques locales (Fare, 2009).

#### **1.4 LA NOTION DU TRAVAIL A L'ACORDERIE DE QUEBEC**

Comme exprimé précédemment, deux personnes sont salariées au sein de L'Accorderie. En même temps, des AccordeurEs contribuent à son fonctionnement en échange d'heures. L'Accorderie insiste sur le fait qu'il n'y a pas de bénévolat. Il est intéressant de préciser que l'une des deux salariées, la chargée de projets récemment embauchée, faisait partie du comité d'accueil et était rémunérée en heures. Ce travail non rémunéré en argent n'est donc pas considéré comme du bénévolat. Cependant, et cela est clair pour tout le monde, ce n'est pas un travail qui pourrait être régulier. Toutefois, les participants se sentent valorisés et considèrent leur poste plus gratifiant, car non médiatisé par l'argent, que dans un poste conventionnel. Par ailleurs, les fonctions, rémunérées en heures, offertes par L'Accorderie peuvent provoquer ou faire renaître une stimulation (motivations, intérêts, sens) auprès des AccordeurEs pour le monde du travail (Wolf, 2013).

#### **1.5 HISTOIRE FINANCIERE ET MODES DE FINANCEMENT ACTUELS**

Vu le succès de L'Accorderie, avec des fonds suffisants, elle pourra maintenir la base de données de la banque de temps avec qualité. Si elle venait à recevoir plus de financements, elle pourrait répondre à son problème de travailleuse sociale tout en gérant l'ensemble des projets et des problèmes à régler de manière plus optimale. Cela dit, son succès ne suffit pas à ce que le projet reste soutenu financièrement. En effet, la Fondation Saint-Roch a suspendu ses dons.

Après avoir rencontré le président du Réseau Accorderie, également administrateur de la Caisse solidaire, il nous a appris que la caisse risquait de cesser son financement. Ainsi, les salariés cherchent des moyens financiers pour éviter de fermer la banque de temps. Pour que le système puisse fonctionner, des ressources humaines stables sont indispensables pour coordonner le tout. L'entretien avec le président du Réseau a soulevé des points importants. Il constate qu'il n'y a pas beaucoup de places pour la prévention de la pauvreté. Chaque Accorderie ne nécessite pas une grande masse salariale étant donné que ce sont principalement les AccordeurEs, payés en heures, qui font tourner la coopérative.

En 2016, la coopérative se voit refuser son numéro de charité, indispensable afin d'introduire certaines demandes de financement à titre d'organisme de bienfaisance. Cela impacte la somme perçue de la part d'un organisme donateur qui venait combler le vide du retrait de la Fondation Saint-Roch.

Au mois de février, nous avons eu l'occasion de participer à un forum intercoop où un grand nombre de coopératives étaient présentes. La coordinatrice de la coopérative de solidarité a fait remarquer que comparativement aux autres coopératives, L'Accorderie n'a pas de bras lucratif. En soi, L'Accorderie n'est pas une « vraie » coopérative de solidarité.

L'Accorderie tente tous les jours de trouver des solutions à ses problèmes de financement étant donné qu'elle n'est clairement pas autonome. CertainEs AccordeurEs considèrent que L'Accorderie devrait devenir autonome financièrement en devenant lucrative, mais ceci opposerait la philosophie du Réseau des Accorderies (Wolf, 2013). Parmi ses solutions, elle a décidé de créer un OBNL annexe (ASBL), ciblant uniquement les pauvres, qui serait susceptible de recevoir un numéro de charité après un an d'activité. Cet OBNL serait donc le moyen pour cette coopérative d'aller chercher des financements.

Bien que le statut de coopérative semble être avantageux, cette modification de statut leur a fait perdre de nombreuses possibilités de financements. En effet, peu de subventions financières existent pour les coopératives. En outre, en tant que coopérative de solidarité qui a pour mission de lutter contre l'exclusion sociale, elle ne peut détenir de numéro de charité, car elle ne se focalise pas uniquement sur les personnes démunies. Ce numéro de bienfaisance permet à un organisme d'ouvrir plus de portes à son financement. Étant donnée la difficulté financière dans laquelle L'Accorderie de Québec se trouve, c'est un éventuel gros manque à

gagner. C'est ainsi que L'Accorderie de Québec est arrivée au tournant décisif de sa pérennité. Elle doit mobiliser ses ressources disponibles, faire preuve de créativité et fournir beaucoup de travail afin de survivre et de continuer sa mission sociale. En souhaitant chercher du soutien localement, au niveau de l'ESS, la directrice s'est rendu compte que ce n'était pas si facile. Surtout en tant que coopérative de solidarité, L'Accorderie semble être une « outsider » du milieu.

Une des tensions fondamentales de L'Accorderie est donc la recherche de l'argent alors que ce dernier n'a pas sa place à l'intérieur de l'organisme. Cette alternative n'est donc pas distincte du système capitaliste, elle en est dépendante. De plus, les membres évitent certaines dépenses grâce au système de L'Accorderie pour mieux consommer ailleurs. L'Accorderie répond à une conséquence du système conventionnel et apporte une solution sans la combattre. On se retrouve donc dans une approche plus palliative que curative. Ceci est une critique souvent exprimée envers l'ESS (Wolf, 2013). Comme mentionné plus haut, les individus doivent subvenir à leurs besoins en parallèle d'un tel système. Par conséquent, ils travaillent, et ce possiblement au sein du système conventionnel.

## **1.6 COMPARAISON AVEC UN SEL (SYSTEME D'ECHANGE LOCAL)**

Un SEL est *un réseau qui a comme particularité de fonder l'échange sur une monnaie parallèle, propre au réseau* (Wolf, 2013)

Comme évoqué précédemment, le système de L'Accorderie ressemble fortement à un SEL. En effet, ils se basent tous deux sur le temps ou ont des missions similaires. Un autre point commun entre les SELs et L'Accorderie est le fait qu'ils soient gérés par les membres. Cependant, L'Accorderie n'a pas été introduite par les citoyens, mais par deux organisations. Financièrement parlant, L'Accorderie est soutenue par des organismes alors que les SELs résultent d'initiatives individuelles. L'Accorderie prétend donc s'en différencier et cela s'explique par les choix organisationnels et les pratiques utilisées. Le groupe d'achats et le crédit solidaire proposés par L'Accorderie de Québec sont deux activités qui contribuent à la spécificité de cet organisme en comparaison avec les SELs (Fare, 2009). De plus, le nombre de participants d'un SEL s'élève généralement à une cinquantaine de personnes, car des études démontrent qu'au-delà de ce nombre cela ne fonctionne pas, le groupe doit se scinder.

Une autre différence soutenue par L'Accorderie est que, pour eux, l'échange de services se poursuit avec l'objectif de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ils mettent ainsi en relation des personnes qui n'auraient pas forcément pensé à faire un échange. Finalement, contrairement au SEL, L'Accorderie a des employés qui assurent la coordination et la cohésion de l'ensemble des activités même si le nombre de membres dépasse 1 000 personnes (Métais, 2016).

## **2. LES PRINCIPES AU SEIN DE L'ACCORDERIE**

### **2.1 LA DEMOCRATIE**

« Une personne = une voix »

Le mandat du CA assure la réalisation de la mission et veille à la saine gestion de l'organisme, en plus de rendre compte de ses actes à l'AG. Ses pouvoirs sont l'approbation ou le refus des demandes d'adhésion des AccordeurEs, la détermination du montant de la cotisation, l'exclusion ou la suspension d'un AccordeurE, la convocation de l'AG, l'adoption des états financiers, du plan d'action et du rapport d'activités, la proposition à l'AG de dissoudre la corporation et de modifier les lettres patentes ou le règlement général.

Le CA est composé de neuf à onze personnes. Chaque fondateur désigne trois administrateurs. Trois postes du CA sont réservés aux AccordeurEs et sont pourvus par élection à l'AG. Le CA peut désigner jusqu'à deux personnes supplémentaires. Ces personnes seront choisies sur base de leur expérience, de leur capacité à éclairer les décisions du CA ou de la contribution qu'elles peuvent apporter au bon fonctionnement de l'organisme.

Les intervenants ont cité l'assemblée générale comme moment phare pour faire entendre leurs voix. Éric, membre depuis 13 ans, fait référence à un événement où de nombreux AccordeurEs se sont opposés contre une décision : celle de pouvoir échanger des objets contre des heures. Ils trouvaient cela inéquitable et cette situation a pris fin. La coordinatrice mentionne également l'AG comme un moment qui

*nous permet de prévenir, à communiquer, à dire les choses, à rassembler des groupes, ça nous permet à faire l'effort de communication qu'il serait facile à pas faire dans un OBNL. La coopérative nous pousse à beaucoup plus communiquer. On a des comptes à rendre à nos membres. L'OBNL a des comptes à rendre à ses bailleurs de fonds.*

*Nous, on doit d'abord rendre des comptes à nos membres qui sont aussi, la plupart du temps nos bailleurs de fonds. Les AG de L'Accorderie, c'est moi qui les prépare. C'est vraiment le grand rassemblement démocratique, c'est pour ça qu'on essaye vraiment d'en faire une fête avec du contenu, on essaye que ce ne soit pas juste le code moral et qu'il y ait d'autres choses autour. Qu'il y ait un moment où les AccordeurEs puissent parler de leur coopérative. Il y en a qu'on ne voit pas beaucoup donc c'est le moment pour eux de s'exprimer. C'est important qu'ils puissent se faire entendre.*

Les moyens utilisés pour rendre des comptes aux membres sont la page Facebook, l'infolettre qui est postée toutes les deux semaines et l'assemblée générale.

Lors de la démission d'administrateurs, les membres peuvent se présenter à la candidature. Bien que les membres puissent participer en tant qu'observateurs aux réunions du conseil, plusieurs intervenants ont réalisé au cours de l'entretien qu'ils ne savaient pas trop comment, ou du moins qu'ils n'étaient pas incités à le faire. Ils considèrent que c'est à eux de faire le pas, mais soulignent tout de même le fait que ça ne leur est pas proposé. Comme expliqué par la coordinatrice, le seul moment où les décisions du CA sont présentées aux membres est lors de l'assemblée générale. Le résumé du reste des réunions ne figure pas dans l'infolettre envoyée aux membres toutes les deux semaines. Ainsi, un membre présent dans le comité depuis six mois a fait part d'un manque de transparence de la part du conseil d'administration, car elle n'a pas vu de compte-rendu de leurs réunions. Elle trouve cela opaque, même si elle ne considère pas cela comme étant délibéré. Elle aimerait que la coopérative fasse part de ses difficultés auprès du reste des membres pour que ceux-ci puissent lui venir en aide.

Les membres du comité d'accueil, acteurs de la gestion associative, soulignent la facilité avec laquelle ils peuvent proposer et discuter de leurs idées auprès de la directrice. De plus, chaque intervenant a le sentiment qu'il a suffisamment de poids pour modifier une décision prise et se sent écouté par la directrice lorsqu'il discute de son point de vue. Toutefois, Sophie préférerait qu'il y ait plus de réunions pour ne pas apprendre des informations à la dernière minute. Jean ajoute qu'il préférerait être au courant de plus d'informations concernant les demandes de subventions, en connaître un peu plus sur les communications qui paraissent dans l'infolettre. Les petits changements perturbent Jean, surtout lorsqu'ils apparaissent sans explication. L'apparition de telles perturbations est aussi liée au fait que les membres accueillants ne sont présents à l'accueil qu'une demi-journée par semaine et qu'il est donc encore plus difficile de s'y adapter. Nous faisons donc face à un problème d'efficacité. Dans tous les cas, Jean considère qu'en tant qu'accueillant, il a besoin de recevoir plus d'informations.

De plus, lorsqu'il se rend à l'assemblée générale, il constate que les décisions sont déjà prises et qu'on les met simplement au courant. Bien que Julie perçoive l'organisation comme étant démocratique, elle dit l'observer de l'extérieur. En effet, elle participe aux assemblées, elle sait qu'elle peut donner son opinion, mais elle a toujours tendance à rester en retrait et à écouter « cela a été adopté à la majorité du CA ». Cela serait aussi dû, selon elle, à sa personnalité assez réservée. Concrètement, les décisions sont adoptées par le CA et les membres donnent leur avis lors de l'assemblée générale annuelle où l'ensemble des intéressés sont conviés à participer. Cela dit, la coordinatrice indique que *chaque membre a le poids de retourner un jugement.*

Les décisions quotidiennes ne passent pas par les membres. En effet, comme exprimé par la coordinatrice, elle constate un manque de démocratie

*tous les jours, tout le temps. Je n'avertis pas les membres de tout ce que je fais. Mais moi-même, je suis toujours validée par mon CA dans ce que je vais faire. Ce n'est jamais de la dictature, mais il manque parfois de... la démocratie ultime pour toutes les prises de décisions est impossible à gérer même dans une coop. Et donc on doit s'entendre sur des visions et puis l'implication de celles-ci ne peut se gérer en démocratie. Si ma mission c'est d'engager un chargé de projets, je ne peux pas demander aux membres si l'on va lui donner tel ou tel dossier. Là, ça rentre dans ma mission et donc il y a toujours des manques de démocratie, mais il n'est pas souhaitable, selon moi, d'avoir une démocratie absolutiste.*

Selon la coordinatrice, chaque décision ne pourrait passer par l'ensemble des membres, car cela serait une perte de temps. Les membres votent pour le conseil d'administration et le CA approuve ou non les actions de la direction. Ainsi, indirectement, les membres approuvent ou non les décisions de la coordinatrice.

*Quand ce sont des visions plus larges, ça transparait dans ce que je fais, au quotidien, mais ce n'est pas « le CA a dit ça », ce n'est pas une rubrique dans l'infolettre qui donne des nouvelles du CA. C'est moi qui alimente et qui fait l'ordre du jour et qui présente les points au CA, il valide ou non les options que j'ai prises. Toutes mes communications représentent le CA, puisque quand ce que j'ai proposé n'est pas validé, je n'en parle pas parce que ce ne seront pas des décisions prises. Finalement, les membres, par l'infolettre, par ce que je fais, ils ont une représentation de ce que le CA cautionne. Mais le CA n'est jamais venu en me disant « on va organiser telle chose », c'est toujours des idées de la direction. (Bettina)*

La manière avec laquelle la coordinatrice s'exprime à son tour au sein de la coopérative est la suivante :

*J'essaye d'argumenter mes prises de position auprès du CA. Mon seul patron, c'est le CA dont le patron c'est l'ensemble des membres. Donc, moi, pour moi, les membres ce sont des partenaires, des collègues. J'essaye de rendre mes options au sein du CA, à la fin je me rallie sur ce qu'il a décidé. Par exemple, l'exemple que j'ai eu quand je suis arrivée, j'étais beaucoup plus revendicatrice, il y avait beaucoup plus de grèves. J'en ai parlé au CA et ils m'ont dit de ne pas prendre position donc je ne l'ai pas fait. Des fois, j'expose un point de vue puis ça a du sens, le CA va dans mon sens et parfois non.*

Afin de s'assurer que les membres participent à la vie quotidienne de l'organisme, L'Accorderie met en place des comités permanents et ponctuels. Par exemple, un comité ponctuel pour choisir les nouvelles couleurs des locaux peut être mis en place. Camille, ancienne stagiaire, considère L'Accorderie comme un endroit qui favorise les personnes à s'impliquer.

En ce qui concerne la remise en question des pratiques de l'organisation, un comité développement durable a récemment vu le jour. Le CA discute actuellement des valeurs internes ainsi que de la vision de L'Accorderie, nous a précisé la directrice.

### **2.1.1 Conclusion**

Rijpens, Jonet et Mertens annoncent plusieurs conditions pour mener à bien une gestion participative (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015) :

1. *Clarifier les rôles de chacun, renforcer le rôle de l'AG comme étant gardienne des finalités et s'assurer que le CA travaille en tant que maître d'œuvre du projet en tandem avec la direction et l'équipe des travailleurs*
2. *Permettre à chacun d'assumer son rôle : informer les membres et les former aux rôles et au fonctionnement des organes décisionnels*
3. *Pouvoir remettre la coop en question et remettre en question leurs pratiques : temps d'évaluation et de réflexion collective*

Comme l'ont exprimé Lacroix et Slitine, une gouvernance démocratique nécessite une bonne communication, une circulation d'information et du savoir à tous les niveaux.

Une communication est effectivement réalisée auprès de l'ensemble des membres notamment lors de l'infolettre ou de l'assemblée générale. De plus, les Accorderies se veulent transparentes en publiant leur code de courtoisie, leur rapport d'activités et les règles de fonctionnement. Cependant, la circulation d'informations ne s'effectue pas à tous les niveaux selon certains intervenants accueillants. Il est utile de mentionner que la majorité des informations demandées par les intervenants avait été abordée lors de l'assemblée générale. Cela dit, une concertation de l'ensemble des membres pour chaque décision prise quotidiennement est vue comme un frein au fonctionnement opérationnel par la direction. Puis, le manque de circulation d'informations à l'accueil fait plutôt partie d'un problème d'efficacité que d'un manque de démocratie.

Les obstacles à la gouvernance démocratique, comme nous l'avons vu, sont l'absentéisme des membres, reflétant un manque d'implication des membres, qui peut être pallié par la mise en place de comités. En plus des organes démocratiques, à savoir le CA et l'AG, des structures ont été mises en place à L'Accorderie afin de permettre aux membres d'agir au sein de leur coopérative. De manière générale, l'ensemble des activités de L'Accorderie et des comités mis en place ont pour but de favoriser le pouvoir d'agir, la confiance en soi et la dignité des individus afin qu'ils puissent exprimer leurs voix. En effet, en plus de servir à la mission de l'organisme, la création de ces comités permet aux individus de mobiliser leurs ressources personnelles pour se faire entendre et participer à la gestion de leur coopérative. Dès l'inscription, le nouveau membre est invité à participer aux différents comités (accueil, groupe d'achats, parrainage, microcrédit...) en plus des échanges de services individuels. Ces comités incitent les membres à s'impliquer et à participer à la vie de leur coopérative. Au fur et à mesure, les individus moins vaillants reprennent confiance en leurs capacités lors d'échanges individuels et se familiarisent aux réunions et à l'expression de leurs opinions lors des comités. Finalement, ils sont invités au rassemblement démocratique annuel, l'assemblée générale. L'Accorderie a l'avantage de pouvoir compter sur une grande mobilisation de ses membres lors de la constitution des différents comités. En effet, le présentéisme des membres est important. La majorité des intervenants ont indiqué leur présence lors des dernières AG. Cela étant dit, il est important de mentionner que nous n'avons pas connaissance du taux de présentéisme lors des assemblées générales.

Les intervenants ont mentionné le pied d'égalité sur lequel ils se trouvent lorsqu'ils expriment leurs points de vue ainsi que l'environnement démocratique dans lequel ils se situent. Bien que les informations soient relayées aux membres par l'infolettre toutes les deux semaines et lors de l'assemblée générale, une certaine opacité subsiste étant donné que les comptes-rendus des CA ne sont pas publiés. Ce manque de transparence mène à un manque de démocratie. Un membre égale effectivement une voix et vaut autant que chacune autre, mais dans les faits, les restrictions d'informations qui lui parviennent peuvent l'empêcher d'utiliser sa voix comme il le souhaiterait. Cependant, aucun des intervenants n'a fait part d'un quelconque mécontentement quant aux décisions ayant déjà été prises. Dans l'ensemble, la seule chose qu'ils souhaiteraient serait d'avoir plus facilement accès à certaines informations, qu'elles leur soient communiquées et mises à jour. Ainsi, L'Accorderie pourrait poster les comptes-rendus des réunions du CA sur l'espace membre du site internet et mentionner les dates de chaque rencontre pour que les intéressés puissent participer.

## **2.2 LA SOLIDARITE**

Avant tout, l'ensemble des interlocuteurs ont cité cette valeur au moment d'aborder le sujet de L'Accorderie. Ils en parlent de plusieurs manières. En plus d'appartenir au statut même de L'Accorderie, la solidarité fait partie intégrante de ses valeurs. L'Accorderie se fonde sur cette valeur afin de répondre à sa mission.

*La solidarité, c'est l'objet même. Il se déploie au quotidien. Il se déploie dans l'équipe. La coop et la solidarité sont dans le même bateau. Ça s'incarne tous les jours. Ce ne sont pas que de beaux mots, c'est vrai. (Stéphanie)*

La particularité de L'Accorderie est qu'elle ne fournit aucun service. Ainsi, le système ne peut tourner qu'en comptant sur la coopération entre les membres. C'est sur cette solidarité que L'Accorderie compte pour redonner de la dignité et de l'estime à ceux qui en ont besoin. Ils ne dépendent pas d'autrui, ils ne sont pas assistés. Tout ce qu'ils reçoivent comme service, ils le méritent grâce aux services qu'eux-mêmes rendent. C'est pour cette raison que L'Accorderie témoigne d'une grande mobilisation citoyenne. Alors qu'elle est difficilement atteignable, nous constatons qu'elle est bel et bien présente au sein de L'Accorderie.

Ce qui est primordial pour la coordinatrice c'est l'absence de dépendance au sein de L'Accorderie qu'elle observe malheureusement dans d'autres organismes. Elle fait référence à des individus qui reçoivent des choses depuis plusieurs années, mais qui ne recouvrent pas la dignité qu'ils avaient dans leur propre pays, ils doivent constamment dire merci. *C'est un échec* selon Bettina. Elle pense que l'être humain a besoin d'être fier de ce qu'il fait, *que ça démoralise complètement de toujours devoir dépendre. C'est seulement quand on est bébé qu'on a besoin de dépendre parce qu'on ne se rend pas compte, mais plus après, après on a besoin d'être valorisé dans les actes qu'on pose.* En d'autres mots, la solidarité ne doit pas être confondue avec l'assistanat.

Au quotidien, les intervenants remarquent l'engouement avec lequel les membres proposent leur aide et s'impliquent lors d'organisations d'événements. *Les gens veulent faire des heures, mais au-delà c'est de se rendre utile et de connaître du monde* indique Camille. La solidarité s'observe aussi lorsqu'un nouveau membre intègre la coopérative. Par exemple, Ibrahim, récemment arrivé de Syrie, s'est inscrit à L'Accorderie et les membres du comité des enchères silencieuses l'ont invité à les aider afin qu'il se construise un réseau, d'une part, et qu'il commence à accumuler des heures pour pouvoir améliorer son français, d'autre part. Ils ont automatiquement désiré le parrainer et cela représente une belle preuve de solidarité selon Camille. Un autre membre perçoit la solidarité au sein de l'organisme grâce aux activités organisées, comme la donnerie, qui a lieu deux fois par an où des dons de toute sorte sont mis à la disposition de ceux qui en ont besoin. Apparemment, ce genre d'activité solidaire inciterait davantage les membres à aider leurs entourages en dehors de L'Accorderie selon plusieurs intervenants. Dernièrement, Sophie a eu des problèmes de santé. Pour donner un exemple de la solidarité qu'elle observe au quotidien au sein de la coopérative, elle mentionne ce passage difficile. *Quand j'ai des problèmes, quand j'en parle à des membres... « Bah dis le-moi, pourquoi tu me l'as pas dit, tu m'as téléphoné ? je t'aurais aidé... » Même si ce n'est pas dans leurs offres, ils vont quand même vouloir aider.*

Par ailleurs, lorsqu'un collègue ne se montre pas solidaire dans ce milieu, cela s'avère surprenant.

En effet, au moment de postuler pour le poste de chargée de projets, Edwige a été surprise que l'ancien employé, qui était son collègue lorsqu'elle faisait partie du comité d'accueil et aussi son ami, ne lui ait donné aucun tuyau. De plus, trois des intervenants ont mentionné un manque de solidarité ou plutôt un manque de respect de la part de certains membres lorsqu'ils ne répondent pas à une demande de service. Cela fait pourtant partie du code de courtoisie (voir Annexe 3). Les AccordeurEs qui s'occupent de l'accueil font référence à un certain nombre de préjugés auxquels ils assistent. Ils pensent que c'est inévitable, que tout le monde juge, mais que malheureusement cela brise un élan de solidarité.

*À L'Accorderie, nous devons présumer que la personne est capable de rendre tel ou tel service comme elle-même le propose, ainsi nous ne sommes pas censés nous arrêter à un préjugé. On doit l'essayer et si ça ne fonctionne pas, on changera, mais pas barrer tout de suite. Une fille qui fait du transport : elle souffre d'une paralysie cérébrale, je me dis « est-ce qu'elle va être capable de conduire ? » et bah oui, j'ai essayé et le service était top et je la reprends. En plus, elle a une place privilégiée. Si je m'étais arrêtée à sa façon de parler... (Jean). CertainEs AccordeurEs ont déjà émis des remarques racistes. En effet, il y a en a qui ont des préjugés « je ne veux pas de noir », ceux-ci ont été exclus, nous raconte Sophie.*

En ce qui concerne la relation entre les salariés, Edwige ressent la relation solidaire qui s'est créée avec Bettina ainsi que l'entraide et la bienveillance qui émanent entre les membres d'un même comité. Edwige, qui dit avoir fait *partie d'une entreprise horrible*, tient à préciser qu'elle observait une grande solidarité au sein de son équipe, aussi due au contexte difficile, mais uniquement au sein de l'équipe. Ainsi, la solidarité est susceptible d'être présente en fonction du contexte, mais aussi des individus. Par conséquent, *tu pourrais très bien tomber sur une équipe de merde au sein d'un organisme de bienfaisance* (Edwige). De même, comme l'indiquait Stéphanie, *il y a du bon et du mauvais partout, il y a des entreprises classiques avec des valeurs beaucoup mieux qu'ici et d'autres où des employeurs sont odieux avec leurs salariés tout comme dans certaines coopératives. À L'Accorderie, c'est son objet qui est noble. On peut trouver de très belles valeurs au sein d'entreprises capitalistes et des valeurs à la con dans des associations.*

La coordinatrice des lieux perçoit la solidarité tous les jours par

*l'accueil pris en main par des AccordeurEs, par Émilie la stagiaire, par une enveloppe avec un billet de 5 dollars dedans pour soutenir L'Accorderie par quelqu'un qui n'a pas beaucoup d'argent, par des gens qui apportent des graines bizarres et qui disent « on ne sait jamais, ça pourra servir pour un bricolage », par des sacs de vêtements déposés devant la porte, par un accordeur comme Sophie, responsable de l'accueil, qui vient me dire : donne m'en plus, tu as l'air fatiguée.*

Au-delà de cela, bien que dans ses anciens postes, elle ait perçu de la solidarité au sein des membres d'une même équipe, la coordinatrice n'a jamais constaté autant d'entraide et de coopération dans aucun autre emploi, car les organismes sont solidaires. Comme Julie le mentionne, L'Accorderie fait partie du réseau Basse-Ville au Québec *pour faire bouger les choses*. En effet, en plus des activités organisées, L'Accorderie s'implique dans le quartier en aménageant un potager communautaire devant l'établissement, en participant au nettoyage du quartier, en offrant le service d'achats groupés en partenariat avec un autre organisme, explique Jean.

En ce qui concerne les individus qui souhaitent uniquement recevoir des services sans en donner, la directrice ne s'en cache pas, elle les *rembarre*. *C'est un beau coup de pied au cul ça. Ça fait que les gens se prennent en main et pour ceux qui ne prennent pas en main, comme il y a de l'entraide, les plus vaillants, plus valides vont aider les autres et ça parce qu'ils le veulent et non parce qu'ils sont obligés*. Cependant, cela n'empêche pas que des membres déjà inscrits n'attendent que des services sans en donner. En effet, Stéphanie a déjà observé des gens être agressifs, car L'Accorderie ne leur avait pas trouvé de déménageur. Certains pensent donc l'organisme doit être à leur service, mais ce n'est pas le cas.

### **2.2.1 Les relations**

Le sujet des relations est abordé comme sous-point du thème de la solidarité étant donné que les relations évoluent dans un contexte solidaire. Les relations qui existent au sein de L'Accorderie sont multiples et peuvent varier en fonction des rôles de chacun. Pour rappel, au sein de la coopérative, nous trouvons des salariés, des AccordeurEs mais aussi des AccordeurEs membres de comités divers. Il est également intéressant de s'interroger sur la nature de ces relations.

En plus des relations de membre à membre, il est pertinent de s'interroger sur les relations entre organismes qui existent dans le même bâtiment que L'Accorderie. En effet, en plus des locaux de L'Accorderie, le bâtiment accueille de nombreuses associations et coopératives.

La différence principale entre une entreprise classique et L'Accorderie selon Camille ce sont les relations :

*À L'Accorderie, c'est plus familier, ils sont plus proches. Ils s'appellent par leurs noms. Les contacts sont meilleurs et non impersonnels. Là où je travaille, les gens ne se connaissent pas toujours. Il y a beaucoup de gangs : ils ont la même table chaque jour. Les premières semaines, j'avais un malaise au moment du midi. À L'Accorderie, les gens se sentent comme chez eux. La preuve, ils passent souvent pour faire coucou. C'est sûr que les gens s'approprient le statut de coop de solidarité. Par exemple, Jean, quand il vient tenir l'accueil, était comme chez lui. Il se mettait à l'aise, à mettre ses pantoufles, il se sentait comme chez lui alors que va voir ça dans une entreprise classique. L'Accorderie n'est vraiment pas un milieu contraignant.*

À son tour, Jean mentionne le respect des gens qui existe à L'Accorderie. Il fait référence à l'ensemble des personnalités auxquelles il faut s'adapter. Selon Jean, c'est ce respect qui lui a permis de rester dans l'organisation, car cette adaptation n'est pas forcément évidente avec tous les membres. En effet, en étant à l'accueil, les membres-accueillants sont souvent à l'écoute des membres en souffrance avec qui il faut faire preuve de plus de tact qu'à l'habituel. De manière à ce qu'ils se sentent écoutés, mais aussi qu'ils réalisent que l'accueil de L'Accorderie n'est pas fait pour cela. La responsabilisation des membres est un des objectifs de la coopérative. De la même façon, Edwige souligne la fragilité et la sensibilité de certains membres qu'il faut ménager. Étant Française, elle souligne la différence de culture qui la mène à aborder de manière trop franche des sujets qui peuvent affecter les membres plus qu'elle ne l'aurait cru. En ce qui concerne la problématique du financement, les salariés de L'Accorderie se comportent comme les parents d'une famille nombreuse qui souhaitent protéger leurs enfants plus fragiles lorsque le foyer fait face à des problèmes. Ceci est principalement dû au rôle que les salariés ont d'assurer la pérennité de l'organisme. En conséquence, l'ensemble des membres ne mesurent pas les difficultés de leur organisation. Ceci nous renvoie à la question de circulation d'informations, exprimé plus haut.

En outre, Sophie fait référence à la volonté des membres de l'équipe, participant à la gestion de l'organisation, d'agir pour le bien de la coopérative. Ceci explique les directions similaires que chacun prend et la bonne camaraderie qui règne au sein de l'équipe. Ainsi, Sophie exprime les bons rapports qu'elle entretient avec Bettina, Edwige et les stagiaires. Une bonne ambiance, non rigide, règne au sein de l'équipe, selon Sophie. La communication est plus facile à L'Accorderie qu'à n'importe quel autre endroit où elle a travaillé. En effet, elle exprime sans souci ses idées avec la directrice qui est accessible et ouverte en comparaison avec ses anciens employeurs-banquiers plus sérieux et rigides. De son côté, Camille apprécie les bonnes relations qui se sont créées entre les membres souvent présents dans les bureaux et les salariés. Elle les juge familiales et amicales. De plus, elle a été touchée par la confiance que la directrice lui donnait en lui confiant rapidement des responsabilités. Au sein de l'équipe, Camille a senti l'aide précieuse qu'elle apportait. Cela étant dit, elle ne s'est jamais perçue comme stagiaire dans l'équipe et les autres membres ou salariés ne l'ont pas considérée inférieure ni supérieure, mais toujours au même niveau. Bien qu'elle sache clairement qui est la directrice, Camille précise que la hiérarchie ne se voit pas. Elle percevait le travail d'équipe avant tout. Selon Camille, le contexte de coopérative influence les relations dans le sens où, actuellement, elle n'est pas si proche de son employeur qu'elle l'était à L'Accorderie. De plus, les relations dans son travail actuel sont plus impersonnelles. En effet, les gens ne se connaissent pas alors qu'ils travaillent dans le même département. Finalement, dans son emploi actuel, la hiérarchie se fait clairement ressentir. De même que pour Sophie, dans le monde bancaire, *la hiérarchie est très importante alors qu'à l'accueil de L'Accorderie, tu as plus de liberté*. Pareillement pour Edwige, la hiérarchie ne se distingue pas et la distance ne se met pas entre les salariés et les stagiaires.

En ce qui concerne les services échangés de manière individuelle, Éric a remarqué la différence entre un déménagement avec des membres de L'Accorderie et un déménagement professionnel. Dans le second cas, il a hâte que le travail se termine alors que dans le premier, il prend le temps et profite des nouvelles rencontres qu'il fait. Il semblerait donc que l'approche des individus face à une tâche à accomplir soit plus agréable et positive grâce à un tel système. Afin de faire appel à l'AccordeurE qui convient pour un service demandé, des activités sont organisées pour que les membres se rencontrent.

En cas de problème, Jean sait qu'il peut compter sur des personnes au sein de la coopérative. Depuis qu'il a adhéré à la coopérative, il a remarqué un changement en lui. Son contact avec les gens a changé. Il lui est plus facile de décrocher le téléphone pour demander un service alors qu'auparavant, il osait moins. Son attitude est aussi différente avec les personnes auxquelles il demande des services. Par exemple, dans le cas d'une AccordeurE qui offrait le service de femme de ménage, il lui offre un café, il passe du temps avec elle et il participe. De même, Éric se dit être plus motivé à aider les gens autour de lui en dehors de la coopérative. Pour donner un exemple, il faisait référence à son voisin algérien qui vient d'arriver au Canada et qui faisait face à des difficultés pour se faire embaucher et à faire garder ses enfants. Dans le cas de Julie, ça lui a donné envie de s'ouvrir à de nouvelles cultures, à participer à des activités interculturelles pour rencontrer différentes nationalités.

Julie et Stéphanie, qui travaillent comme membres-accueillantes, se sentent toujours bien accueillies par une équipe souriante. L'ambiance y est très conviviale, c'est la grande qualité de L'Accorderie selon Stéphanie. De plus, elle mentionne l'empathie dont son formateur a fait preuve lors de son arrivée à l'accueil. Cela l'a beaucoup touchée. La plupart du temps, les membres qui s'adressent à l'accueil sont satisfaits du service qu'ils reçoivent. Par ailleurs, *il arrive que des membres soient exigeants et s'attendent à ce que le service soit aussi optimal que dans une caisse [une banque coopérative] alors que nous ne sommes présents que quelques heures par semaine*, explique Julie. Ainsi, les relations peuvent être aussi cordiales que moins agréables. Par exemple, le courant ne passe pas bien avec le nouveau stagiaire, elle sent qu'elle le gêne lorsqu'elle lui pose une question.

Edwige, membre depuis plus d'un an et employée depuis 5 mois à L'Accorderie au moment de l'entretien, relate ses premières impressions en tant qu'employée. Elle fait part de l'admiration qu'elle a envers la coordinatrice, bien qu'elle avoue qu'elle ne ferait pas les choses de la même manière. Edwige ressent une grande solidarité entre elles, qu'elle perçoit à chaque soutien qu'elles prennent mutuellement l'une envers l'autre, dès que nécessaire. Edwige a constaté le soutien de Bettina lorsqu'elle a dû faire face à un stagiaire difficile. Ce genre de situations les a rapprochées. Edwige est convaincue qu'en cas de difficultés, elle peut compter sur la coordinatrice.

Elle mentionne la bienveillance qui existe au sein des différents comités. Elle mentionne la solidarité et la volonté d'aider qui existent au sein des relations, lorsque Sophie a eu son opération, de nombreuses personnes ont proposé de la remplacer à l'accueil et d'adapter leur emploi du temps. Encore une fois, Edwige n'avait jamais vu un tel engouement dans ses expériences précédentes. Après avoir travaillé dans différentes entreprises françaises, Edwige exprime la franchise et la facilité de communication qu'elle a avec la coordinatrice. Elle avoue que c'est la première fois qu'elle entretient une telle relation de travail. Ce qu'Edwige apprécie par-dessus tout, c'est l'ambiance de travail qui règne. Tout le monde est heureux d'y travailler, elle n'avait jamais vu, dans ses expériences professionnelles précédentes, une telle implication des travailleurs pour l'amour de leur organisation. En ce qui concerne les relations qu'Edwige, salariée, entretient avec les membres, elle précise qu'elle en avait davantage lorsqu'elle s'occupait de l'accueil.

Selon la coordinatrice, les relations sont différentes entre les membres de L'Accorderie étant donné l'entraide qui les nourrit. Les membres rendent service à L'Accorderie non pas pour la coordinatrice, mais pour leur coopérative donc pour eux. Un sentiment d'appartenance assez fort existe au sein de L'Accorderie. Lors de son arrivée en 2014, la coordinatrice a dû faire face à des membres mécontents de ses nouvelles façons de faire, par exemple lorsqu'elle a commandé de nouvelles tables pour la salle commune. Avant qu'elle arrive, toutes les décisions se prenaient en commun. Par conséquent, elle s'est mis une dizaine de membres à dos. Ceux-ci ont décidé de quitter le comité de vie associative ou ne sont plus venus. Au moment où elle a voulu changer les couleurs des murs, elle a mis sur pieds un comité auquel elle a donné des choix orientés, cela n'a également pas plu. En revanche, elle a reçu beaucoup de compliments depuis son arrivée. De nombreux membres l'ont remercié pour son travail et l'ont félicité pour la quantité de travail produit. En effet, L'Accorderie a désormais plus de visibilité au sein de la Capitale-Nationale et reçoit des invitations d'organismes chaque semaine.

Au moment de recruter un salarié à ses côtés, la coordinatrice voulait s'assurer que le courant passait bien entre eux pour pouvoir fonctionner de manière optimale. Cela dit, elle précise qu'elle ne veut pas être amie avec un collègue afin d'éviter certaines difficultés en cas de

licenciement. Par ailleurs, Bettina, la directrice, tenait à préciser qu'elle se distingue des membres. En effet, le rôle qu'elle a à jouer au sein de L'Accorderie est d'apporter une vision et un parcours de vie.

Certains intervenants ont fait référence à des événements ou des situations qui ne leur ont pas plu. Toutes les histoires concernaient des cas isolés parmi lesquels un malaise ou un désaccord avec la directrice qui n'a toutefois pas entravé la bonne poursuite des relations. L'ouverture et l'honnêteté avec lesquelles ils se sont exprimés nous ont marqués. D'ailleurs, Camille mentionne l'ouverture avec laquelle les membres s'expriment, *ce sont des livres ouverts*, elle a beaucoup apprécié ce côté durant son stage.

Paradoxalement, alors que les relations au sein même de L'Accorderie sont chaleureuses, les relations au sein du bâtiment qui regroupe un ensemble d'organismes ne le sont pas selon Stéphanie. La convivialité est présente entre les membres, mais pas entre tous les organismes du bâtiment, nous explique Stéphanie. Cela va de même pour le Réseau des Accorderies, présent dans la bâtisse, perçu comme un frein au développement de L'Accorderie selon l'étude menée par Marie Fare.

### **2.2.2 Conclusion**

La solidarité est le point fort de L'Accorderie et se déploie au quotidien. Elle s'explique par son contexte de coopérative de solidarité, par le rassemblement des individus ayant des valeurs communes et par la responsabilité collective des membres.

En opposant la solidarité philanthropique et démocratique, Jean-Louis Laville considère que la solidarité n'est pas uniquement issue de la bonne volonté des coopérateurs, mais aussi des structures de coopération mises en place (Laville, 2005). De manière générale, la solidarité est perçue au quotidien par l'ensemble des membres. Ils mentionnent même n'avoir jamais connu un tel élan de solidarité ailleurs. Cet élan au sein de la coopérative correspond à la solidarité « construite » étudiée par Laville. Effectivement, nous percevons une entraide mutuelle à travers des actions collectives. Chaque membre est sur un même pied d'égalité grâce à sa part sociale et sa rémunération en temps. De plus, nous constatons l'auto-organisation des membres grâce aux comités indispensables à la gestion de L'Accorderie de Québec.

Néanmoins, certains manques de respect ou de jugements vis-à-vis d'autrui sont également observés. Étant donné que les structures de coopération sont effectivement présentes, nous tentons d'expliquer ce phénomène par le manque de valeurs communes partagées par l'ensemble des membres. En effet, certaines personnes souhaitent s'inscrire comme membre à L'Accorderie afin de recevoir des services sans en donner. Ceci balaye les valeurs communes de coopération, d'entraide, de respect d'autrui et de solidarité. Cette constatation serait liée à l'approche philanthropique de la solidarité, qui mentionne la menace de « don sans réciprocité » où des risques de relations d'infériorité et d'inégalités sont susceptibles de survenir. Comme le souligne le mémoire de Claire Wolf, *ce n'est pas parce que les valeurs de L'Accorderie sont solidarité et entraide qu'un membre ne restera pas dans une optique utilitariste et plus individualiste*. Au sein d'une entreprise dite traditionnelle, les relations et l'environnement peuvent être solidaires et le contraire peut être observé au sein d'une entreprise d'ESS. Les valeurs individuelles peuvent donc entrer en conflit avec celles qui sont collectives, mais cela n'empêche pas de les véhiculer et de les renforcer (Wolf, 2013).

Grâce à la mise en place de plusieurs comités, L'Accorderie mobilise grand nombre de ses membres. Ce qui a pour avantage de combattre l'obstacle du manque de mobilisation citoyenne. À travers l'entraide et l'engagement des membres les uns envers les autres, une importante responsabilité collective et individuelle se fait ressentir. Elle s'explique par le sentiment d'appartenance qui lie les membres au sein de la coopérative.

Les relations à L'Accorderie sont jugées plus familiales que dans les autres endroits côtoyés par nos intervenants. Les membres ont toujours une belle histoire à raconter sur les rencontres qu'ils font grâce à L'Accorderie. Les membres s'impliquent dans leur coopérative et le font par amour pour leur organisation. Bien que l'ambiance soit conviviale, les salariées se distinguent des membres conformément à leur mission qui leur a été confiée.

Finalement, bien que la direction et certains intervenants aient mentionné la solidarité entre certains organismes et le nombre de partenariats de L'Accorderie, un paradoxe subsiste au sein même du bâtiment. La convivialité n'y est pas constante, comme nous aurions pu le croire.

### 2.3 LA FINALITE SOCIALE ET LA PLACE DE L'HOMME

L'Accorderie rassemble différentes catégories de membres parmi lesquels des usagers et des travailleurs se confondent. Les membres travaillent pour leur coopérative à L'Accorderie et donc pour eux-mêmes. Ils ne rendent pas de service à Bettina, la directrice, lorsqu'elle les appelle pour un service rémunéré en heures.

La volonté première de la directrice afin de réduire la pauvreté et l'exclusion sociale des membres est de faire en sorte qu'ils se sentent dignes. Elle considère que c'est le cas lorsqu'ils sont partie prenante d'un résultat. De cette manière, les AccordeurEs ne sont pas dépendants de L'Accorderie ou du moins ne sont pas censés l'être. Ils s'aident entre eux, ils coopèrent. Ceci explique l'existence d'une telle mobilisation citoyenne au sein de la coopérative. À L'Accorderie, ils insistent pour que les gens se prennent en main. Pour ceux qui sont moins vaillants, les AccordeurEs plus valides vont leur venir en aide par l'entraide. Par conséquent, l'entraide augmente et ces premiers vont avoir envie de s'en sortir ou de rendre en échange. Cela, toujours parce qu'ils en ont envie et non pas parce qu'ils sont obligés en raison de leur présence dans un organisme communautaire. Ainsi, la vision de l'homme au sein de la coopérative est l'image d'un homme digne et indépendant. À L'Accorderie, l'emploi des termes « bénévolat » et « assistantat » ne sont pas les bienvenus. Premièrement, il n'y a pas de bénévolat vu que chaque service est rémunéré en temps et que ces heures permettent aux membres d'acquiescer des services. Ensuite, la coordinatrice considère que lorsque des individus sont dépendants d'un organisme, c'est un échec. Ceux-ci ne peuvent pas restaurer leur dignité. À L'Accorderie, ils souhaitent que les membres soient fiers de leurs réalisations et accomplissements. *La dépendance, ça démoralise selon Bettina. Et ça je pense qu'un être humain a besoin d'être fier de ce qu'il fait. Ça démoralise complètement de toujours devoir dépendre. C'est seulement quand on est bébé, qu'on a besoin de dépendre parce qu'on ne se rend pas compte, mais plus après, après on a besoin d'être valorisé dans les actes qu'on pose.* L'Accorderie est disponible en cas de question, elle approuve les transactions, elle peut mettre en lien des AccordeurEs en fonction des services demandés, mais c'est à ceux-ci d'entrer en contact les autres membres et de s'arranger entre eux.

Pour Jean, être accordeur nécessite de vouloir contribuer en offrant des services. De cette manière, ils valorisent leurs propres compétences, ils rencontrent du monde et se créent un réseau. Afin de se payer un service, un individu va devoir offrir ses propres services et cela est gratifiant et valorisant selon Jean, car ce n'est pas du bénévolat. De plus, étant donné qu'une heure vaut une heure, tous les services sont valorisés de la même manière. Par conséquent, l'AccordeurE s'inclut et se responsabilise. En arrivant à L'Accorderie, la plupart des futurs membres ont de la difficulté à décider des services qu'ils vont offrir. Ils ont souvent l'impression qu'ils n'ont pas de compétence, mais ils se trompent. Ainsi, L'Accorderie leur apporte une meilleure confiance en eux.

Stéphanie nous parle du sourire des AccordeurEs lorsqu'ils viennent à L'Accorderie et de l'ambiance chaleureuse qui y règne. Tout fait sens pour elle lorsqu'elle vient travailler à L'Accorderie en étant payée en heures. Comparativement à l'endroit où Camille travaille actuellement, elle a constaté le côté plus humain de L'Accorderie. *Autant au niveau de l'équipe de travail qu'au niveau des membres, tu n'es pas pris comme un numéro. Chaque membre compte à L'Accorderie.* Lors de notre intégration, nous avons été impressionnés par la connaissance du parcours de vie des membres par la coordinatrice.

Les intervenants retraités rencontrés ont mentionné l'importance pour eux de se rendre utiles en adhérant à L'Accorderie, c'était aussi l'occasion pour eux de sortir de l'isolement urbain grâce aux activités de regroupement organisées et aux échanges de services. Nous nous rendons compte de l'importance d'un tel endroit pour les individus qui se sentent isolés.

L'Accorderie rassemble des individus qui ne se seraient jamais rencontrés dans un autre contexte. Elle souhaite combattre la pauvreté par différents moyens, dont la mixité sociale. Lors de notre passage, au moment de l'assemblée générale annuelle de L'Accorderie, la mixité sociale a été mentionnée à plusieurs reprises lors de notre contact avec des membres. Ils ont indiqué l'ouverture aux autres cultures qu'ils ont acquises et la richesse des relations qu'ils ont pu créer.

Grâce aux échanges, les AccordeurEs ont l'occasion d'éviter des dépenses, mais comme l'indique Éric, le gain n'est pas uniquement monétaire : *se regrouper, se comprendre, s'entraider, ça te sensibilise aux autres et tu apprends des choses au contact de nouvelles personnes*. Apparemment, ce ne sont pas des échanges comme les autres. Lors de ceux-ci, les AccordeurEs prennent le temps et apprennent à se connaître. De belles amitiés ou même l'amour sont nés de ces rencontres.

### **2.3.1 Conclusion**

Le profit monétaire ne fait clairement pas partie des objectifs de L'Accorderie. Cela dit, étant donné la situation délicate dans laquelle elle se trouve financièrement, ses préoccupations du moment sont tournées vers les demandes de subventions. Elle n'en oublie pas pour autant ses membres. C'est justement pour ses membres et pour l'accomplissement de sa mission qu'elle se focalise sur sa pérennité.

À L'Accorderie, le membre est digne, indépendant et n'est pas un bénévole. Elle répond à sa mission de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale par l'échange de services rémunérés en temps. Ces échanges permettent aux gens de se rencontrer, de se rendre utiles, d'éviter des dépenses, mais surtout d'être valorisé. La valorisation entre les membres est égale étant donné qu'une heure vaut une heure. Ainsi, tout le monde détient la même richesse. Bref, chaque membre compte.

## **2.4 LE FINANCEMENT ET LA VIABILITE**

Existant depuis 15 ans, L'Accorderie de Québec est actuellement au tournant décisif de sa pérennité. En effet, c'est ce que nous avons appris, au début de notre intégration, lors d'un entretien avec le président du Réseau des Accorderies. Celui-ci, en plus d'être président du Réseau, est administrateur de la caisse solidaire Desjardins. Étant donné que nous nous trouvons chargés des financements au sein de la coopérative, nous avons rapidement constaté la situation critique de sa pérennité. Il fallait faire preuve d'ingéniosité pour vaincre les difficultés d'obtenir des financements, comme exprimées par la coordinatrice :

*C'est qu'on est une coop, qu'on n'a pas de numéro de charité, que notre système ne donne pas un service directement à des personnes vulnérables, c'est la population qui s'entraide sur le principe d'une mixité sociale.*

*Ça, ça fait qu'il y a de l'argent public qui serait destiné à lutter contre la pauvreté qui pourrait bénéficier à des gens qui ont de l'argent, ça, l'argent public ne veut pas le faire. Donc on a vraiment beaucoup de « bad luck » au-dessus de nos têtes : la coop, l'échange de services, la mixité sociale, il y a le non numéro de charité, il y a aussi que notre système il est alternatif, les choses un peu hors-normes, ce n'est pas vraiment finançable, c'est une création de Québec, ce n'est pas quelque chose qui est super étendu. Il y a 0 facilité à trouver de l'argent.*

Au quotidien, le résultat des demandes de subventions déposées amène une grande dose de stress à la direction. Bien que les résultats positifs soient une très bonne nouvelle, elles constituent une goutte dans l'océan. Les résultats négatifs, eux, sont un gros coup dur à encaisser. C'est une course contre la montre au quotidien.

Comme exprimées par la coordinatrice, les raisons pour lesquelles la coopérative a du mal à se faire financer sont multiples. Elles sont dues à son statut de coopérative, à l'absence de numéro de charité, mais aussi, au fait que l'organisme bénéficie aux individus plus aisés et le service même d'échange de services est atypique. Tout ceci implique que, même si des études démontrent la fiabilité et la prévention de problèmes sociaux grâce à un tel système, l'argent ne suit pas. En effet, selon le président du Réseau, ils *comptaient sur une intervention de l'État pour supporter les Accorderies. Le gouvernement libéral a coupé le budget de tous les organismes civils qui existaient au Québec.* Comme plusieurs Accorderies ont ouvert en France, le président émit une comparaison du Québec vis-à-vis de l'Europe concernant l'engagement de l'État.

*En Europe, les gouvernements trouvent beaucoup plus naturel de jouer un rôle actif dans un tel organisme. Ici c'est beaucoup plus néolibéral. La culture est très influencée par le fait qu'une organisation devrait s'autofinancer. En Europe, ce serait plus social, l'État considère qu'il a un rôle à jouer. Ça permet d'éviter des coûts sociaux découlant de la pauvreté. Investir dans la prévention coûte moins cher que dans le curatif.*

Les problèmes financiers étant indéniables, le CA a longuement réfléchi à des solutions, parmi lesquelles : un rattachement à un autre organisme solide financièrement ou encore la vente de certains produits. Mais, ces solutions ne peuvent pas être concrétisées à cause des règles établies par le Réseau des Accorderies. On constate donc un manque de démocratie et de réflexion pour l'intérêt mutuel. Bien que plusieurs Accorderies aient cessé d'obtenir des financements, le règlement n'a pas changé. Une scission claire se forme entre les rôles du Réseau et des Accorderies.

La solution que L'Accorderie a décidé d'appliquer lors de notre intégration fut de créer un OBNL (ASBL) annexe à L'Accorderie qui, lui, se « soucierait » uniquement des personnes démunies afin de combattre une des caractéristiques en leur défaveur.

#### **2.4.1 Conclusion**

Étant donné que la recherche de profit de L'Accorderie est égale à 0 et qu'elle ne détient pas de bras lucratif, elle dépend essentiellement des dons et des subventions. En d'autres termes, L'Accorderie de Québec n'est pas autonome financièrement.

En ce qui concerne la fidélisation de ses partenaires financiers, L'Accorderie ne s'en sort pas bien. Comme exposé plus haut, un des fondateurs a arrêté ses dons il y a quelques années, ensuite un organisme donateur a accepté de poursuivre ses dons pour l'année à venir, mais le montant a été divisé par deux. En somme, la situation financière ne s'améliore pas. Par conséquent, la pérennité de la coopérative n'est pas garantie.

L'Accorderie fait désormais face à plusieurs tensions. Alors que cet organisme alternatif se base sur la notion du temps pour échanger, elle dépend d'argent pour mener à bien sa mission. L'Accorderie est touchée par une autre contradiction interne. En effet, son propre réseau, celui des Accorderies, freine son développement à cause du règlement strict. L'Accorderie a dû faire preuve d'innovation en créant une association annexe qui se focalise uniquement sur les personnes les plus vulnérables. En la créant en parallèle de L'Accorderie, cette nouvelle structure permet d'aller chercher des financements là où L'Accorderie ne le pouvait pas, car cette dernière est mixte socialement. Ils ont également introduit un projet de location de couches lavables, dans une logique de développement durable, mais ce dernier n'a pas été repris.

Nous avons abordé les thèmes de solidarité, de démocratie, de la place de l'homme avec sa finalité sociale et de la viabilité de l'organisme. Au fur et à mesure des discussions que nous avons entretenues avec des protagonistes de la coopérative, nous avons abordé le sujet de l'impact de l'organisme sur la communauté auprès des salariés. Finalement, le thème de la performance de l'organisme a été évoqué.

## 2.5 LA MESURE DE L'IMPACT

Nous avons vu les difficultés que l'ESS a pour démontrer l'impact de ses missions. Lors de notre entrevue avec la directrice, nous avons abordé cette question.

Sur l'espace membre du site internet de L'Accorderie, la directrice recueille des statistiques sur les membres et le nombre d'heures échangées. En ce qui concerne l'impact de L'Accorderie sur la pauvreté et l'exclusion sociale, la directrice le constate à l'aide de témoignages, au nombre d'appels d'organismes communautaires. La directrice de L'Accorderie nous exprime la sortie de la pauvreté de la manière suivante :

*La lutte à la pauvreté, c'est : tu vas à une fête, tu te fais un contact avec une personne qui va te faire entrer dans un autre organisme et là tu vas commencer à dire « Celui qui est chez moi qui me bat tous les jours, je vais le mettre dehors » parce que là, maintenant, je ne suis plus toute seule. Donc, c'est diffus, ce sont des choses qui te font changer toi-même. Tu avais perdu la force de te battre. Il y a une Accordeuse, elle avait le droit depuis deux ans à une pension. Elle procrastinait tellement, qu'elle n'avait jamais fait ses demandes de papiers. Donc elle avait « loadé » au maximum ses cartes de crédit, elle vivait, mais moins que sous le seuil de pauvreté. Elle vivait de mendicité. Et c'était dû à un problème de santé mentale le fait qu'elle n'arrivait pas à faire ses démarches. Maintenant, elle les a faites et elle vit très bien. Elle a peut-être 2000 de pension parce qu'elle travaillait en tant que guide touristique au fédéral. Elle avait perdu confiance en elle. Et là, elle a rendu des services, elle s'est dit « je ne suis pas conne, j'arrive à faire ça, etc. » puis finalement ses papiers, elle les a faits elle-même, elle n'a pas demandé ça comme service. Elle a rempli ses papiers, on l'a guidé et elle a repris confiance en elle. Donc tout ça, elle s'est sortie de la pauvreté un peu grâce à L'Accorderie, mais surtout grâce à elle.*

En résumé, sortir de la pauvreté, cela ne se mesure pas uniquement par des chiffres, mais cela s'observe par des histoires.

*Je pense que le gros responsable de la pauvreté, il est gouvernemental, il est un choix collectif de société, je ne pense pas que c'est à nous de mettre fin à la pauvreté, il y a une responsabilité collective et politique à la pauvreté. Le Canada est un des pays les plus riches au monde, il s'enrichit chaque année. On n'est pas pauvre parce qu'on l'a choisi. On ne s'est pas dit un matin « je veux vivre sous le seuil de pauvreté ».*

En conclusion, la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale n'est pas mesurée à L'Accorderie. Cependant, des études ont été menées sur la question et affichent une réponse positive de son impact. La directrice considère que c'est grâce aux témoignages et aux histoires des membres qu'elle constate l'efficacité d'un tel système. Finalement, L'Accorderie est consciente qu'elle ne peut éradiquer la pauvreté à elle toute seule et que cette dernière devrait être combattue au niveau gouvernemental.

## 2.6 LA PERFORMANCE

Afin de faire le tour de la performance organisationnelle de L'Accorderie, nous allons aborder son approche sociale, économique et écologique en passant par différentes caractéristiques de son quotidien.

En ce qui concerne la visibilité de L'Accorderie, elle atteint voire dépasse ses propres attentes en participant à de nombreux événements. Bien que cela prenne beaucoup de temps, la coordinatrice en a constaté les fruits lorsque d'autres organismes les invitent et lui disent « *Vous êtes toujours présents !* » alors qu'auparavant peu de gens connaissaient L'Accorderie dans la Capitale-Nationale. De plus, avec 20 nouveaux membres chaque mois, le nombre de nouvelles adhésions mensuelles est un indicateur de succès de L'Accorderie. En effet, cela prouve qu'un tel système attire toujours plus de personnes chaque année.

Par ailleurs, au niveau du fonctionnement quotidien, la qualité de l'accueil est une préoccupation de la direction. Le comité d'accueil est actuellement pris en charge par une responsable qui organise les réunions, forme les nouveaux accueillants et établit les procédures. Les réunions du comité d'accueil ont lieu tous les mois, mais cela semble ne pas être suffisant. Les problèmes vécus à l'accueil sont expliqués de différentes manières par les premiers concernés. Les membres-accueillants, ayant participé aux entretiens, ont tous mentionné la difficulté qu'ils éprouvent à travailler uniquement une demi-journée par semaine à l'accueil. En effet, il n'est pas évident que cinq personnes par semaine s'occupent de l'accueil étant donné qu'ils doivent se coordonner entre eux. En conséquence, ils ont du mal à intégrer une logique de travail et à être efficaces, car une déperdition d'information a lieu. Cela dit, il ne serait pas efficace que la coordinatrice répète cinq fois par semaine les mêmes éléments. En tant qu'apprentis accueillants, ils reçoivent une formation, un petit livre et participent aux réunions du comité d'accueil. En cas de problème, ils font appel à un salarié ou à un stagiaire, ceci est un problème selon Stéphanie. La majorité des informations se transmet par voie orale, car personne ne lisait le cahier de communication à l'époque. Puis, les membres-accueillants indiquent que lorsqu'ils ne sont pas là, les éléments bougent et qu'ils n'en sont au courant que lors des réunions mensuelles. Il leur serait donc nécessaire d'obtenir l'ensemble des informations avant de décrocher le téléphone, de répondre aux courriels ou d'accueillir les usagers.

Ces problèmes ne sont pas résolus à cause du temps et du travail que la direction consacre à la gestion de l'organisme. Il serait alors judicieux de déléguer davantage cette tâche. D'autant plus que L'Accorderie dispose d'une base de données d'individus qu'elle peut rémunérer en heures en fonction des tâches qu'ils accomplissent. Ce réseau est une mine d'or qui devrait être davantage exploitée par L'Accorderie. Afin de pallier la déperdition d'informations entre les accueillants, un système de communication informatique et efficace accessible à tous devrait être mis en place.

Puis, en dehors des compétences bureautiques, les accueillants doivent gérer les membres qui ont besoin d'écoute alors qu'ils ne sont pas formés pour cela. Edwige mentionne les difficultés auxquelles elle fait face lorsqu'elle discute avec des individus atteints de problèmes en santé mentale. Elle pense en avoir déjà affecté et cela l'attriste beaucoup. Elle considère ne pas détenir les outils nécessaires pour gérer ce genre de situations. À travers l'ensemble des entretiens, plusieurs intervenants ont soulevé ce problème. En effet, beaucoup de membres ont besoin d'écoute, souligne Stéphanie. Les accueillants sont à leur écoute, mais à partir d'un certain moment, la personne a besoin d'un autre accompagnement et à ce moment-là *je ne savais plus où placer le curseur, ce n'est pas simple*. Ce genre de situations semble être un poids pour la gestion de L'Accorderie. De nombreux individus malades mentalement aiment venir s'exprimer durant les heures de bureau auprès des salariés, principalement auprès de la coordinatrice. D'une part, les salariés et les membres-accueillants ne sont pas forcément formés pour gérer cela et d'autre part, ceci représente un frein à la bonne réalisation de leurs tâches. Alors que les salariées doivent atteindre des objectifs dans une situation sensible pour l'avenir de L'Accorderie, elles ne peuvent pas se permettre de passer du temps sur des cas pour lesquels elles ne sont pas formées. Cette problématique a longuement été discutée au sein du conseil d'administration en vue d'y trouver une solution. Ils envisagent de faire appel à un travailleur social pour être à l'écoute des personnes qui en ont besoin et pour les diriger vers les organismes compétents.

Alors que les retraités, avec qui nous avons discuté, ont fait part des normes élevées auxquelles ils devaient répondre dans leur ancien travail, ils mentionnent, en comparaison, que c'est le contact humain qui prime à L'Accorderie. Pareillement pour une intervenante

jeune employée, elle sent au quotidien qu'elle est pressée pour accomplir tâche après tâche. Selon Sophie, *l'argent mène les banques alors que c'est l'accordeur qui mène à L'Accorderie*. Pour Jean, qui travaillait en tant que psychoéducateur, le contact humain était très important tant qu'il s'effectuait dans une optique plus productive et à moindre coût. Ainsi, à L'Accorderie, lorsque les membres échangent des services, ils ne doivent pas être *garants d'un résultat fixé dans les hautes sphères*, ils le font par compétence et par intérêt, ainsi le service est aussi professionnel qu'ailleurs. Par respect mutuel, un Accordeur veut répondre du mieux possible à la demande d'un autre membre. Pour Sophie, alors que dans le monde bancaire, c'était la performance qui primait, à L'Accorderie, *ils donnent des outils donc c'est moins strict et plus ouvert*. À l'accueil de L'Accorderie, si l'accueillante ne sait pas répondre à une question, elle se renseigne et répond au demandeur, alors que dans une banque, *ça va être noté dans son dossier*. Jean mentionne ainsi le bienfait qu'il ressent en travaillant sans pression,

*ce n'est pas du tout dans le même esprit. C'est difficile de passer 30 ans dans un endroit où la performance est le maître mot et là j'arrive dans un endroit où c'est beaucoup plus relax, je me permets plus d'ouverture : je peux parler de ma folie librement, de qui je suis beaucoup plus facilement, avec beaucoup moins de tabous et de préjugés, je suis tout à fait moi-même. Au travail, je l'étais, mais avec beaucoup de réserves. La direction te disait « sois discret vis-à-vis de ta santé mentale, de ton homosexualité ». Quand je sentais qu'il y avait une ouverture, je le faisais. À L'Accorderie, je sais qu'il y a des préjugés comme partout, mais on n'est pas stigmatisé. À L'Accorderie, comme ils connaissaient mes problèmes, on m'accordait plus de temps : ça m'a redonné confiance en moi.*

Ce témoignage d'un accordeur-accueillant démontre le besoin que les gens ont d'être eux-mêmes et de s'exprimer sans tabous sur leur lieu de travail. Ceci nous ramène aux relations conviviales présentes au sein de l'organisation. Dans le même sens, Sophie, responsable de l'accueil, avance qu'il y a une grande quantité de travail au quotidien, mais que c'est beaucoup moins stressant que dans ses expériences précédentes. À L'Accorderie, *c'est beaucoup plus flexible. Si je commence telle tâche avant telle tâche, ça ne dérange pas grand-chose, alors qu'à la banque, on doit commencer d'une manière et pas d'une autre*. Pour Julie, le fait que le temps remplace l'argent enlève une certaine tension.

Alors que les membres-accueillants et la stagiaire mentionnent un endroit de travail plus *relax*, la directrice fait part de l'énergie que L'Accorderie lui prend et de la quantité de travail qu'elle doit abattre :

*C'est payer des factures, c'est des gens qui me posent des questions abracadabrantes toute la journée, qui ont besoin d'écoute, qui ont besoin qu'on les rappelle, qui posent des questions techniques sur l'espace membre, des partenaires qui veulent savoir s'ils auront accès aux toilettes le dimanche, des salles à louer. Autour de ça, il y a une valorisation que je dois apporter aux gens qui gravitent autour de moi. Je me charge également des documents officiels exigés par Thierry (le président du CA de L'Accorderie), de rééditer les comptes aux bailleurs officiels, des traitements comptables, à ça s'ajoute le panel plus humain.*

Elle ne se donne pas le droit d'être *molle*. Elle apprécie énormément le côté diversifié de sa fonction, mais elle constate que c'est épuisant. Elle mentionne également les absences pour dépression que l'ancienne directrice a vécues. *Ce qui est quand même bizarre dans une coopérative de solidarité, moi ça ne me semble pas normal d'être surmené et déprimé*, exprime la directrice. De nouveau, nous constatons une situation dans laquelle, la directrice pourrait déléguer des tâches afin de se concentrer sur les tâches qu'elle seule sait effectuer et cela aurait comme atout d'impliquer davantage les membres à la gestion de la coopérative.

Néanmoins, la viabilité économique, comme nous avons pu le voir, est un enjeu important. La recherche de financement est un combat au quotidien. Le curseur au niveau de la recherche du profit de la coopérative se situe à 0. Les entreprises capitalistiques sont animées par la recherche de profit tandis que l'objectif de L'Accorderie est l'intérêt général. Ce manque de ressources monétaires entraîne des décisions basées uniquement sur le coût minimum à payer. Par exemple, le site internet est un point négatif pour l'ensemble des intervenants, dont la directrice elle-même. Celui-ci n'est pas intuitif et pose de nombreux soucis aux AccordeurEs. Toutefois, L'Accorderie ne peut pas agir sur le site internet, c'est le Réseau des Accorderies qui en détient les droits. Selon une Accordeuse, *si la coop était animée par la recherche de profits, on n'aurait pas un site internet pareil. Il y a des bienfaits à la concurrence. Il faut être plus ambitieux*. En effet, les entreprises classiques effectuent habituellement un calcul de performance pour évaluer l'opportunité d'un investissement alors qu'à L'Accorderie, si cela implique une somme d'argent importante, la dépense va être évitée. C'est ainsi que l'ordinateur relativement lent de l'accueil n'a pas été remplacé. Comme pertinemment soulevé par un des intervenants, à long terme, c'est un coût de perdre du temps. Stéphanie comprend donc la difficulté de L'Accorderie au niveau des ressources monétaires et humaines, mais *cela ne justifie cependant pas qu'une organisation ne puisse être performante*.

Au niveau écologique, L'Accorderie a adopté une politique « 0 papier ». De plus, dans une optique de développement durable, elle a accueilli sous son toit une famille de vers à qui elle donne le reste de son repas en vue de créer du compost. Finalement, le « comité développement durable » est né à L'Accorderie pour penser des projets et mener des réflexions sur l'amélioration continue des actes posés au sein de l'organisme.

Lorsque la directrice est arrivée en 2014, elle voulait que

*L'Accorderie sorte de son ornière, j'avais l'impression que c'était comme un phœnix qui n'avait pas déployé ses ailes, comme un colosse aux pieds d'argiles. Encore maintenant, je pense qu'on est à 10 % de ce qu'on pourrait faire, mais pour ça il faut faire éclater des carcans. Un des carcans que je trouve qu'on devrait éclater, c'est le Réseau et aussi le côté misérabiliste que je ne supporte pas, dans aucun organisme communautaire, que je ne supportais déjà pas en Belgique. Moi, je sortirai du Réseau, je sortirai de cette église, je remettrai les choses à neuf et je m'associerai à plus de personnes que maintenant.*

En conclusion, L'Accorderie a une bonne visibilité et un succès auprès des citoyens comme le prouvent les nouvelles adhésions. De plus, les membres se sentent bien et les membres-accueillants adorent le contact humain qu'ils trouvent au sein de la coopérative. Cependant, L'Accorderie doit faire face à un manque de ressources monétaires et humaines. En effet, les salariés connaissent une charge de travail importante. Le fonctionnement quotidien pâtit de ce manque et est par conséquent peu efficace. Ainsi, L'Accorderie aimerait faire évoluer les choses, avec le peu de moyens dont elle dispose, mais son propre réseau la bloque. Cela semble surprenant dans un tel contexte de solidarité.

## CONCLUSION

Tout au long de ce mémoire, nous avons constaté que toute entreprise sociale et solidaire doit respecter des principes tels que la gouvernance démocratique ou la notion de distribution limitée des profits. Après avoir établi une revue de littérature, nous avons analysé plusieurs points importants issus de la théorie de l'ESS.

Dans un premier temps, nous avons découvert la nécessité d'une gouvernance démocratique au sein de ces organisations, pour laquelle une circulation d'information à tous les niveaux doit s'opérer afin que chaque individu puisse, sur un même pied d'égalité, participer aux décisions qui les concernent. Cette gouvernance est parfois mise à mal par le temps qu'elle peut prendre, par le manque d'engagement des citoyens ou encore par l'influence de certains sur la prise de décision.

Ensuite, nous avons retenu la finalité de l'ESS, i.e. être au service d'une collectivité pour améliorer son bien-être en mettant les individus au centre des préoccupations de l'activité économique. Elle se réalise à travers des valeurs de solidarité et de respect mutuel et responsabilise de manière individuelle et collective les premiers concernés. De plus, des relations de qualité apparaissent grâce aux valeurs humanistes. D'ailleurs, la solidarité est un élément crucial à la gouvernance démocratique.

En outre, il y a de nombreuses possibilités de financement dans cette économie, qui s'avèrent compliquées lorsque la structure de l'organisation est de petite taille ou à risque. La viabilité d'un organisme dépendant financièrement est donc difficile. De plus, la crédibilité de certains projets issus de cette économie est en jeu lorsque l'impact est difficilement mesurable. En d'autres termes, ces entreprises font face à plusieurs enjeux, notamment en ce qui concerne leur développement autonome, la fidélisation de leurs ententes partenariales et la garantie de leur pérennité.

Étant donné la diversité des statuts juridiques qui existe au sein de l'économie sociale et solidaire, nous nous sommes concentrés sur l'un d'entre eux : les coopératives de solidarité. Celles-ci ont comme spécificité d'accueillir des catégories de membres diversifiées. De cette manière, chaque membre est à la fois propriétaire et usager. La coopération doit rallier des intérêts opposés au sein d'une seule et même association.

Une coopérative fonctionne à l'aide de quatre groupes clés : le conseil d'administration, l'assemblée générale, la direction et les employés. Au sein des coopératives de solidarité, la chasse aux subventions est souvent présente et elle n'est pas évidente en cas de petite structure non autonome financièrement.

Souhaitant comparer la théorie et la pratique de cette économie, nous nous sommes intéressés à une coopérative de solidarité québécoise et nous avons interviewé huit de ses membres de manière individuelle. De cette manière, nous avons pu découvrir les tensions qui existent au sein de cette entreprise sociale et solidaire. Il est important de souligner que dans une approche qualitative, les résultats sont laissés à l'interprétation de l'enquêteur. De plus, les réponses des intervenants sont influencées par leurs expériences et des oublis de leur part sont également probables.

Au cours des entretiens que nous avons effectués, nous avons abordé les sujets suivants : la gouvernance démocratique, la solidarité, les relations, la viabilité de l'organisme, la mesure de son impact sur la société et la performance. Les tensions observées concernent donc plusieurs registres.

Tout d'abord, nous avons constaté que L'Accorderie jouit d'une mobilisation citoyenne importante à la gestion de la vie associative et met en place de nouvelles structures pour permettre à ses membres de s'impliquer toujours plus en renforçant leur confiance personnelle. Par contre, des limites au niveau de la gouvernance démocratique sont apparues au vu de la circulation des informations.

Par ailleurs, la solidarité et les relations sont, sans aucun doute, le point fort de L'Accorderie entre les membres et les partenaires. L'ensemble des intervenants ont témoigné n'avoir jamais vu autant de solidarité dans leurs anciens emplois. Paradoxalement, l'ambiance au sein de la bâtisse regroupant plusieurs associations et coopératives n'est pas aussi chaleureuse. En effet, le Réseau des Accorderies, également présent dans la bâtisse, représente un frein au développement de L'Accorderie. Ce frein a été moteur d'innovations au sein de l'organisation de par, entre autres, la création d'une association et la réflexion de nouveaux projets. Cependant, ces créations consomment des ressources dont L'Accorderie manque déjà.

De plus, L'Accorderie n'est pas autonome financièrement et doit mener un combat quotidien pour rechercher des financements, ce qui lui demande du temps et de l'énergie. Une tension apparaît donc entre le côté alternatif de L'Accorderie qui utilise le temps comme monnaie d'échange, mais qui a toutefois besoin d'argent pour mener à bien sa mission.

Bien que la situation économique de L'Accorderie soit difficile, l'Homme reste au centre de ses préoccupations et la coopérative répond à sa mission en valorisant ses membres et en les rendant dignes et autonomes. Au sein de la coopérative, les membres se sentent utiles et impliqués dans leur communauté. L'impact de sa mission n'a pas été quantifié par L'Accorderie, mais est observé à travers les témoignages et les histoires des AccordeurEs.

Au fur et à mesure de notre intégration, nous avons constaté les problèmes de L'Accorderie relatifs au financement à cause de son statut et de sa mixité sociale. Contrairement aux autres coopératives, elle ne génère pas de revenus car elle ne possède aucun bras lucratif. L'Accorderie doit subsister avec peu de moyens au quotidien. Les dépenses évitées sont donc compréhensibles. Par contre, un manque de performance et d'efficacité est observé au quotidien. L'Accorderie fait donc face à des problèmes de performance dans sa gestion quotidienne en plus de sa viabilité économique. Pourtant, elle excelle au niveau social grâce aux relations créées, aux compétences mobilisées et valorisées, aux dépenses évitées par des individus à faible revenu, à l'isolement brisé grâce aux activités organisées, ainsi qu'à l'implication des membres dans les comités et à l'adhésion constante de nouveaux membres.

Pour conclure, en vue d'atténuer certaines des tensions exposées plus haut, L'Accorderie pourrait publier le compte-rendu de réunions du CA, mobiliser davantage les membres en leur déléguant des tâches et mettre en place un système de communication informatique performant à l'accueil. Finalement, au vu de la situation financière délicate de l'organisation, L'Accorderie de Québec et le Réseau des Accorderies devraient, ensemble, trouver une solution, pour l'intérêt collectif, afin de garantir la pérennité de la coopérative.

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>
----------------------

Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles, Belgique : Groupe De Boeck.

ASP : Assistance scolaire personnalisée et gratuite. (n.d.). *Qu'est-ce qu'une organisation performante ?* Récupéré le 23 juin 2017 sur le site de l'assistance scolaire : [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg\\_sdg\\_08](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08)

Audebrand, L.K. (2016). *Séance 5 du cours de gestion des entreprises sociales et solidaires : MNG-6155*. Université Laval, Québec, Canada.

Bardos-Feltoronyi, N. (2004). *Comprendre l'économie sociale et solidaire*. Bruxelles, Belgique : Couleurs livres/Paris, France : Chronique sociale.

Barthélemy, A., Keller, S. et Slitine, R. (2014). *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*. Paris, France : Editions Rue de l'échiquier.

Bayle, E. et Dupuis, J.-C. (2012). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.

Belley, M., Boisvert, J.-M., Couture, G., Guérin, F., Laflamme, M., Léger, L... Robidoux, J. (1981). *La gestion moderne des coopératives*. Chicoutimi, Canada : Gaëtan Morin & Associés Ltée

Bilodeau, A. et Le Bossé, Y. (2011). *L'Accorderie de Québec, un organisme d'économie solidaire à pratiques socioéducatives centrées sur le développement du pouvoir d'agir de ses membres* (recherche pour L'Accorderie). Université Laval, Québec, Canada.

Chagnon, J. (2004). *Les coopératives de solidarité au Québec*. Québec, Canada : Gouvernement du Québec, développement économique et régional et Recherche.

Chambre Régionale de l'Économie sociale et solidaire. (n.d.). *Charte de l'économie sociale*. Récupéré le 2 avril 2017 sur le site du CRESS : <http://www.cressidf.org/recherche/item/76-charte-de-1%C3%A9conomie-sociale.html>

Chantier de l'économie sociale. (2017). *Découvrez l'économie sociale*. Récupéré le 3 mars 2017 sur le site du chantier : <http://chantier.qc.ca/découvrez-leconomie-sociale/?module=directory&subMod=JOB&action=getList&pclass=1&division=0>

Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie sociale. (n.d.). *Observatoire National de l'ESS*. Récupéré du site du conseil national le 3 mars 2017 : [http://www.cncres.org/accueil\\_cncres/observatoire\\_de\\_less](http://www.cncres.org/accueil_cncres/observatoire_de_less)

Côté, D. et Vézina M. (1997). *Les relations état et mouvement coopératif dans cinq pays européens*. (Centre de gestion des coopératives). Université de Montréal, Québec, Canada.

Courtois, L. (2012). *Les enjeux hybrides de l'économie sociale et solidaire : de la reconnaissance d'un tiers secteur*. Nîmes, France : Champ social éditions.

Defourny, J. et Favreau, L. (1996). *Économie sociale et solidaire : les défis de l'emploi*. (Chaire de Recherche en Développement Communautaire). Université du Québec à Hull, Québec, Canada.

Demoustier, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*. Paris, France : Syros.

Desjardins. (2017). *Qui nous sommes*. Récupéré le 29 juin 2017 sur le site du Mouvement Desjardins : <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/index.jsp?navigMW=mm&>

Dupont, G., Martel, C. et Morin, G. (1999). *Coopérative de solidarité*. Québec, Canada : Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Fare, M. (2009). L'Accorderie (Québec) : un dispositif de monnaie sociale singulier ? *Economies et Solidarités*, 40 (1-2), 1-16. En ligne <http://www.erudit.org/fr/revues/es/2009-v40-n1-2-es1801729/1004050ar/>

Favreau, L. (1996). *Mouvements sociaux, travail social et économie solidaire face à la crise de l'emploi et de l'Etat-providence*. (Chaire de Recherche en Développement Communautaire). Université du Québec à Hull, Québec, Canada.

Favreau, L. (n.d.) Coopératives et mouvements sociaux : la face cachée de leur réussite. *Revue Vie Economique*. 3 (4). 1-11. [http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/15/141/RVE\\_vol3\\_no4\\_Favreau2.pdf](http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/15/141/RVE_vol3_no4_Favreau2.pdf)

Frémeaux, P. (2013). *La nouvelle alternative : enquête sur l'économie sociale et solidaire*. Paris, France : Les petites mains/Alternatives économiques.

Gide, C. (2013). *La coopération contre le capitalisme*. Paris, France : Les Petits Matins.

Greffe, X., Dupuis, X. et Pflieger, S. (1983). *Financer l'économie sociale*. Paris, France : Editions Economica.

Guilbert, L., Doyen-Gosselin, B., Pâquet, M., Pastinelli, M. et Pilote, A. (2012). *Mouvements associatifs dans la francophonie nord-américaine*. Québec, Canada : Presses de l'Université Laval.

Hély, M. et Moulévrier, P. (2013). *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*. Paris, France : la dispute.

<https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>

L'Accorderie de Québec. (2016). *SEL ou Accorderie ?* Récupéré le 6 mars 2017 du site de L'Accorderie : <http://Accorderie.ca/quebec/2016/06/16/sel-ou-Accorderie/>

L'express emploi. (2013). *L'économie sociale crée des emplois au Québec*. Récupéré le 3 mars 2017 du site de l'express emploi : [http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/l-economie-sociale-cree-des-emplois-au-quebec\\_1260238.html](http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/l-economie-sociale-cree-des-emplois-au-quebec_1260238.html)

Lacroix, G. et Slitine, R. (2016). *L'économie sociale et solidaire*. Paris, France : Presses universitaires de France.

- Laville, J.-L. (2011). *Agir à gauche/L'économie sociale et solidaire* [vidéo]. Récupéré le 15 juillet 2017 sur le site de Jean-Louis Laville : <http://www.jeanlouislaville.fr/>
- Laville, J.-L. et Cattani A. D. (2005). *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris, France : Desclée de Brouwer.
- Le Plan économique du Québec. (2016). *Régime québécois du soutien du revenu*. Récupéré le 6 mars 2017 du site du Ministère des Finances : <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2016-2017/fr/documents/Revenu.pdf>
- Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics. (2014). *La loi Economie sociale et solidaire*. Récupéré le 4 février 2017 sur le site du portail de l'Economie
- Leroux, A. (2013). *L'économie sociale : la stratégie de l'exemple*. Paris, France : Éditions Economica.
- Lipietz, A. (2001). *Rapport sur l'économie sociale et solidaire*. (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales). Université du Québec à Montréal, Canada.
- Loi sur l'économie sociale et solidaire. (31 juillet 2014). *Légifrance LOI n° 2014-856*. Récupéré le 5 mai 2017 sur le site gouvernemental de la république française : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>
- Loi sur l'économie sociale. (10 octobre 2013). *LégisQuébec*. Récupéré le 5 mai 2017 sur le site des publications du Québec : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>
- Loi sur les coopératives. (2017). *LégisQuébec*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 5 mars 2017 sur le site des publications du gouvernement : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-67.2>
- Lucas, M. (2017). *Construction d'un outil de mesure de la performance adapté à la mission des entreprises sociales*. (Mémoire, Université Catholique de Louvain, Belgique)
- Michaud, M. et Audebrand, L.K. (2012). *Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité : le cas de L'Accorderie de Québec* (Etude). Université Laval, Québec, Canada.
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. (n.d.). *Catégorie des coopératives*. Récupéré le 1er février 2017 sur le site du ministère : [https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10306/?no\\_cache=1&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=68&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=5a3c8a847e20d55802d9e3ee7ec3e03&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BparentPid%5D=10304](https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10306/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=68&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=5a3c8a847e20d55802d9e3ee7ec3e03&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=10304)
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2016). *La pauvreté, les inégalités et l'exclusion sociale au Québec : état de la situation 2016*. Récupéré le 20 avril 2017 du site du ministère : [https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CEPE\\_Etat\\_Situation\\_2016.pdf](https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CEPE_Etat_Situation_2016.pdf)
- Observatoire européen de l'économie sociale. (2017). *Belgique*. Récupéré le 20 février 2017 du site de l'observatoire européen : <http://www.ess-europe.eu/fr/countries/belgique>

Rijpens, J., Jonet, C. et Mertens, S. (2015). Coopératives et démocratie. *Barricade culture d'alternatives*. Récupéré du site de barricade le 5 mai 2017 :  
[http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2015\\_-\\_cooperatives\\_et\\_democratie.pdf](http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2015_-_cooperatives_et_democratie.pdf)

Vaillancourt, Y. et Favreau L. (2000). *Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire*. (Chaire de Recherche en Développement Communautaire). Université du Québec à Hull, Québec, Canada.

Wolf, C. (2013). *L'économie sociale et solidaire en pratique : Etude de L'Accorderie de Québec* (mémoire, Université de Strasbourg, France).

