

Guide de mise en œuvre d'une monnaie complémentaire locale

**Un outil pour initier une économie respectueuse
de l'être humain et de la nature**

Conçu par Philippe Derudder
Les membres du Gresso
et de l'association Aises

secretariat@aises-fr.org

Table des matières

I - Tour d'horizon	
1 – Historique	p 5
II - Les expériences pionnières :	
1. Le système « barter » ou système de troc... (pour les entreprises)	p 6
2. Les SEL – Système d'échanges locaux.(pour les particuliers)	p 7
III - l'Actualité :	
expérimentations en cours de développement dans le monde	p 8
a) Les monnaies non appuyées sur la monnaie nationale.	p 8
b) Les monnaies appuyées sur la monnaie nationale.	p 8
IV - Comment cela fonctionne-t-il ?	
- Principe général	p 9
1. Affiliation	p 9
2. Relations entre entreprises et particuliers	p 9
3. Relation entre entreprises affiliées:	p10
V - Chronologie des étapes pour lancer une monnaie locale	
1. Constituer le noyau des fondateurs	p12
2. Définir les règles du jeu	p12
3. Définir le processus de prise de décision	p12
4. Définir la finalité du projet	p13
5. Quel forme d'expérience de monnaie complémentaire ?	p13
6. Rédiger la charte	p13
7. Prendre conscience du cadre légal	p13
8. Où veut-on placer notre expérience sur le curseur « ascendant – descendant » ?	p14
9. Quelle existence juridique donner au réseau	p14
10. Monnaie indépendante ou adossée à la monnaie nationale?	p15
10.1 Affiliation	p15
10.2 Relations entre entreprises et particuliers	p15
10.3 Relation entre entreprises affiliées	p15
11. points particuliers:	p15
11.1 Comment acquière-t-on de la monnaie locale ?	p15

11.2	Convertibilité	p15
11.3	Principe de « fonte »	p15
11.4	Gestion de la monnaie	p15
11.5	La monnaie	p15
11.6	Le fonds de réserve	p16
12.	Critères d'affiliation des prestataires professionnels et convention:	p16
13.	Préparation de la promotion pour lancer et développer l'expérience	p17
13.1	Créer une plaquette	p17
13.2	Un site web est-il nécessaire ?	p17
13.3	Définir l'action de promotion pour le lancement de l'opération	p17
13.4	Comment assurer le développement progressif du réseau?	p17
14.	Comment faire vivre les valeurs de la charte	p17
14.1	Accompagner les prestataires.	p18
14.2	Valoriser le chemin plus que le résultat.	p18
14.3	Participer à la mutualisation	p18
14.4	Développer la coopération et la solidarité dans une quête de sens	p19

ANNEXE 1

Conseils pour qu'une réunion soit agréable et efficace	p21
La ponctualité	p21
L'ordre du jour	p21
Désignation d'un(e) animateur(trice) de séance	p21
Désignation d'un(e) gardien(ne) du temps	p22
Désignation (éventuelle) d'un(e) secrétaire de séance	p22
Définition du mode de prise de décision	p22
L'organisation de la prise de parole	p22
A - Les règles	p22
B – Les formes de communication	p24
- L'expression libre	p24
- L'information descendante	p24
- Le remue-méninges (brain storming)	p24
- Le débat – la discussion	p24
- Le processus sociocratique	p24
La conclusion de la réunion	p25
- Le QQCQ	p25

- fixer la date de la prochaine réunion p26
- Célébrer p26

ANNEXE 2

Fil d'Ariane pour inspirer les réflexions et actions d'évolution au sein de l'entreprise

- Une contribution sociale fondée sur l'utilité réelle p27
- Une production soucieuse de la pérennité de la planète p27
 - a) Les ressources naturelles non renouvelables p27
 - b) Les ressources renouvelables p27
 - c) La pollution p27
 - d) Les déchets p27
 - e) L'intégration de l'entreprise dans la nature p28
 - f) L'adéquation entre l'implantation de l'entreprise et sa mission p28
- Une action entièrement dédiée au service de l'humanité p28
 - a) Rapports entre les êtres dans l'entreprise p28
 - b) Rapport avec les autres entreprises p29
 - c) Rapports avec les communautés locales, régionales, nationales et Internationales p29

ANNEXE 3

La Charte p31

ANNEXE 4

Principe de la monnaie «fondante» p32

ANNEXE 5

Les avantages liés à la mise en service d'une monnaie complémentaire locale

- Au plan collectif p33
- Au plan individuel p33
- Au plan de l'entreprise p34

Bibliographie p35

Quelques site Web p36

I

Tour d'horizon

1 - Historique :

L'idée de monnaie complémentaire peut surprendre. Pourtant ce fut une pratique courante tout au long de l'histoire. Les monnaies nationales uniques ne sont qu'un phénomène récent qui traduit la volonté d'accaparer et d'unifier le pouvoir. Dans son livre « *au cœur de la monnaie* » Bernard Lietaer peint une immense fresque de la monnaie à travers les âges en tissant un lien entre la forme que prennent les systèmes et les archétypes humains selon qu'ils sont exprimés ou réprimés. Deux périodes en particulier ont retenu son attention. L'Égypte des pharaons entre -3000 et – 1000 av JC et le milieu du moyen âge entre le Xème et XIIIème siècle. Des similitudes interpelantes relient ces deux époques, en particulier celles-ci :

- L'utilisation de deux monnaies. Une monnaie faite de métal précieux, sous autorité royale pour les échanges lointains, et une monnaie sans valeur propre et à surestaries pour les transactions de la vie quotidienne.
- La prospérité économique.
- Une reconnaissance des valeurs féminines au sein de la société, en lien avec une forte vénération de la Déesse mère, archétype féminin.

Par la suite, le féminin a été fortement réprimé; il l'est toujours aujourd'hui et le système monétaire international, fondé sur des monnaies uniques, gouvernées par des autorités centrales traduit la prédominance patriarcale de nos sociétés. Toutefois, les alternatives que l'on voit germer et se développer dans tous les domaines, qu'il s'agisse de la santé, de l'éducation, de la nourriture, de l'agriculture, de la monnaie, bref tous ces « autrement de l'alter monde » sont imprégnés du désir de respecter et préserver la vie, caractéristique féminine. Ces courants sont le signe qu'une profonde transformation de la conscience humaine est à l'œuvre, conduisant à un ré équilibre entre le masculin et le féminin.

*

II

Les expériences pionnières :

1 - le système « barter » ou système de troc... (pour les entreprises)

De nombreuses entreprises dans le monde sont membres de réseaux utilisant le “*Barter system*” ou système de troc. Ce système est « vendu » par des entreprises de services (comme celles qui vendent les tickets-restaurant par exemple). Leur but est de réunir à l’intérieur de leur réseau le plus grand nombre possible d’entreprises aux activités les plus variées pour permettre l’échange entre elles des biens et services qu’elles produisent, à l’aide de moyens de paiement exprimés dans une unité de compte propre au réseau.

Ainsi, au lieu d'utiliser seulement la monnaie nationale, elles utilisent en plus une autre unité que nous appellerons ici UCR (Unité de Compte Réseau). Mais pour ceux qui ont déjà entendu parler de cela, nommons le WIR en Suisse (créé en 1933 il regroupe aujourd'hui 60.000 entreprises) ou le RES en Belgique (initié au milieu des années 90 il relie plus de 3000 entreprises). Cette formule offre deux avantages principaux aux entreprises affiliées :

1) L'entreprise ne se défait pas de ses liquidités en monnaie nationale lors de ses achats auprès des autres membres, car elle peut les régler avec ses UCR. Sa trésorerie en monnaie nationale s'en trouve allégée d'autant.

2) Elle bénéficie de l'effet réseau qui soutient son activité. Si l'entreprise « X » invite par exemple un client au restaurant, elle ira de préférence dans un restaurant affilié où elle pourra payer en UCR

Pourquoi appelle-t-on ce système « troc » puisqu’il y a utilisation d’un moyen de paiement comparable à la monnaie de banque ?

Dans le troc ancestral il y a échange d’une richesse réelle (bien ou service) contre une autre richesse réelle. Avec la variété des biens et services qui existent de nos jours, le troc est quasiment impossible à réaliser car on tombe rarement sur la personne qui offre ce que l’on cherche et qui désire au même moment une quantité équivalente de ce que l’on peut offrir. D’où l’introduction dans le système d’une « représentation symbolique » des biens et services : l’UCR. En réalité on retrouve là l’essence de la monnaie qui n’aurait jamais dû être autre chose qu’une unité de mesure pour évaluer les échanges et un moyen universel pour les faciliter entre les individus. Toutefois les réseaux en question refusent absolument que l’on considère les UCR comme de l’argent car elles n’en présentent pas toutes les caractéristiques. Elles sont outil de mesure et d’échange mais pas réserve de valeur : lorsqu’un membre achète un bien ou un service avec des UCR, il s’engage par cet acte vis-à-vis des membres du réseau à créer et mettre à leur disposition la valeur équivalente de bien ou service relevant de sa compétence. La finalité n’est pas d’accumuler des UCR mais de

faciliter les échanges nécessaires à la vie des membres du réseau. Ainsi les comptes sont-ils rarement très créditeurs ou très débiteurs longtemps. Une limite dans chaque sens est en général fixée à chaque membre selon ses caractéristiques. Les dépôts ne sont pas rémunérés. Au contraire, certains réseaux appliquent même un intérêt négatif (principe de la fonte Geselienne des monnaies) afin d'encourager l'échange et non la thésaurisation. Il est aussi possible d'emprunter des UCR et, dans ce cas, les réseaux ne réclament pas ou peu d'intérêt. Lorsqu'il y en a, c'est seulement pour couvrir les frais de fonctionnement de l'organe gestionnaire du réseau.

Ces systèmes sont tout à fait officiels et légaux. Le chiffre d'affaire réalisé en UCR est déclaré en comptabilité comme s'il s'agissait d'un règlement effectué avec une devise étrangère. La fiscalité du pays peut donc s'exercer normalement. La limite de cela est qu'une entreprise ne peut réaliser qu'une partie minoritaire de son chiffre d'affaire en UCR, faute de quoi elle ne pourrait plus faire face au paiement des taxes, salaires et charges sociales et frais généraux.

2. Les SEL – Système d'échanges locaux.(pour les particuliers)

Vous l'aurez remarqué, le système barter ne s'adresse qu'aux entreprises. Parallèlement se sont développés, à l'initiative de Michael Linton depuis 1983 les LETS (local exchange trading system) plus connus dans les pays francophones sous l'appellation SEL (Système d'échanges Locaux) qui eux, ne concernent que les particuliers. Les participants échangent biens et services, mais surtout des services, dans une unité de compte qu'il n'est pas nécessaire de posséder à priori.

C'est la réalisation de l'échange qui « crée » la monnaie. La vraie richesse est dans le bien ou le service et dans la qualité de la relation. C'est un argent dont la provenance est basée sur l'égalitarisme de l'offreur et du demandeur, il décourage l'accumulation et encourage la coopération parmi ses usagers. Cette monnaie n'est qu'un outil d'échange qui permet d'éviter les contraintes liées au troc, il n'a ni valeur d'épargne, ni valeur spéculative.

Le compte de l'offreur est crédité du nombre de « grains de SEL » qui aura été convenu, la même somme sera débitée du compte du receveur. Préalablement, bien sûr, le groupe aura défini ce que représente un grain de SEL (une unité de la monnaie nationale par exemple, mais le plus souvent un grain de SEL = une unité de temps par exemple 1 minute ou 5 ...) Ensuite est établi un inventaire des offres disponibles au sein de la communauté pour permettre aux membres de savoir qui fait quoi et qui offre quoi. Les échanges se font de gré à gré, les comptes sont soit centralisés soit tenus par chacun sur un carnet. Dans ce cas n passe au JEU – Jardin d'Échange Universel – directement inspiré des SEL mais ayant choisi de ne plus avoir de comptabilité centralisée. Chaque participant a un carnet sur lequel il enregistre ses échanges et tient ses comptes en toute confiance et transparence avec les autres membres.

*

III l'Actualité

expérimentations en cours de développement dans le monde

Ces deux expériences fondamentales ont donné naissance à un vaste mouvement de monnaies complémentaires de par le monde (estimées à plus de 5000 expériences en cours, de nature très variées) mais qui s'adressent cette fois à la société dans toutes ses composantes: particuliers, entreprises et souvent collectivités locales. Dans la grande majorité des cas, elles visent à ré introduire dans l'économie du sens, des valeurs sociales et écologiques.

Dans le cadre de ces expériences, deux grands courants sont explorés :

a) Les monnaies non appuyées sur la monnaie nationale.

Appelons-les pour simplifier, « monnaies de type SEL ». La communauté qui décide d'en la mettre en circulation crée purement et simplement son unité de compte sans rapport et sans convertibilité possible avec la monnaie nationale. On se trouve alors dans un cas de figure inverse à celui qui préside dans nos sociétés. En effet, contrairement au système économique dominant, il n'est pas nécessaire de posséder la monnaie pour accéder à un bien ou un service. Cela ouvre naturellement de vastes horizons mais on butte rapidement sur une question majeure: Que représente cette monnaie? Le commerçant qui va la recevoir en paiement est-il satisfait ? S'il est au cœur d'un vaste réseau qui lui permet de régler ses propres dépenses avec la monnaie locale qu'il a encaissée, oui, sinon, non.

Si on choisit ce cas de figure, il faut donc être:

- soit très patient et motivé afin que le développement des échanges s'appuie ce que le réseau est capable d'utiliser,
- soit avoir au départ un réseau assez vaste et diversifié en productions essentielles pour permettre une circulation fluide de la monnaie, dans la confiance.

Il faut enfin vérifier si c'est compatible avec la réglementation nationale sur la monnaie afin de s'engager en connaissance de cause.

Le *Ithaca Hour* offre un exemple de monnaie non adossée à la monnaie nationale.

b) Les monnaies appuyées sur la monnaie nationale

C'est ce cas de figure le plus courant en Europe. Aussi est-ce celui que nous allons regarder de plus près dans ce guide. Pourquoi est-il courant ? Outre l'aspect réglementaire, choisir cette option ouvre la possibilité de démarrer l'expérience avec un réseau restreint car, faute de pouvoir faire circuler la monnaie à l'intérieur d'un vaste réseau d'échanges, ce qui est le cas de figure courant au départ, les quelques prestataires professionnels ont alors la sécurité de pouvoir reconverter la monnaie locale en monnaie nationale.

IV

Comment cela fonctionne-t-il?

La définition du système est forcément liée à la forme d'expérience choisie et à la finalité du projet. Il n'est donc pas question de couvrir ici différents modes opératoires. Nous nous limiterons à décrire le principe qui est choisi le plus souvent en Europe de l'ouest dans le cadre d'une expérience qui vise à couvrir toutes les sphères de la société. Ce qui suit n'a pas d'autre ambition que de servir de point de repère pour alimenter la réflexion. À partir de là, à chaque groupe de suivre son inspiration.

- Principe général

1. Affiliation

Tous les membres, personnes individuelles et prestataires professionnels se réunissent au sein d'un réseau identifié et officialisent leur adhésion:

- En signant la charte qui exprime les valeurs et objectifs du réseau : par cet acte chaque membre se dit solidaire de ces valeurs et objectifs.

- En versant une cotisation annuelle, qui peut être partie en monnaie nationale et partie en monnaie locale. La raison principale de cette cotisation est de couvrir le plus possible les frais de fonctionnement de l'organisation.

- En faisant suggérer les prestataires professionnels seulement disons... une « *convention de partenariat* ». Ceci ne vaut pas systématiquement; cela dépend de la finalité du projet. Mais lorsque le projet promeut des valeurs sociales écologiques, éthiques qui suggèrent de poser des actes pour incarner progressivement ces valeurs, alors il est souhaitable qu'un tel document existe afin de rendre plus claire la contribution de l'entreprise à cet objectif commun.

2. Relations entre entreprises et particuliers

Les particuliers membres règlent leurs achats effectués dans les commerces et entreprises du réseau au moyen de « bons d'échanges en monnaie locale » (équivalents des billets de banque) qu'ils se procurent contre de la monnaie nationale, auprès de l'organe de gestion des comptes, dans un rapport de 1 pour 1. La masse de monnaie locale en circulation est donc équivalente à la masse de monnaie nationale collectée. Plus tard, au fur et à mesure que le réseau grandit en nombre et en diversité, la monnaie locale tournera nécessairement mieux et l'on constatera que la demande de reconversion en monnaie nationale de la part des professionnels diminue. On peut alors envisager d'introduire un principe de prime à l'achat (par exemple 100 unités de monnaie nationale = 110 unités de monnaie locale). Cette prime n'est alors plus couverte. Il conviendra de regarder selon le pays où on se trouve si cela ne pose pas un problème légal. Si tel est le cas, on peut imaginer de recourir à d'autres moyens, comme des dons de la part de ceux qui le peuvent, afin d'assurer la couverture. Quel est l'avantage de cette prime ? Celui de pouvoir offrir une possibilité d'amélioration de pouvoir d'achat aux plus démunis, par exemple, ou celui de pouvoir mieux contribuer au soutien de projets locaux, ou.... à vous de choisir... Attention, outre l'aspect légal il convient qu'une telle décision soit acceptée par toutes les

parties prenantes dans le réseau car c'est autant qui ne peut plus être reconverti. Il y a introduction d'un risque qui pèse entièrement sur les professionnels à moins de trouver une formule qui permette de le mutualiser au niveau de la communauté adhérente dans son ensemble.

Chaque entreprise reste libre de sa politique commerciale et décide de ce qu'elle rend disponible en échange des bons : quelle gamme de produits ou de services, payable en tout ou partie en bons d'échange...

Les entreprises affiliées, rendent visible leur contribution au réseau par un panneau indiquant qu'elles acceptent la monnaie locale.

Les bons d'échange sont au porteur ; ils peuvent circuler à l'intérieur du réseau au gré des échanges. Nous suggérons d'émettre des coupures de 1 – 2 – 5 – 10 et 20. Lorsque le prix d'un achat n'est pas rond, il suffit de régler la somme à l'unité supérieure et de se faire rendre la monnaie en centimes de la monnaie nationale.

Les sommes collectées en monnaie nationale constituent un fonds de réserve qui est placé de façon éthique (NEF, Crédit Coopératif,... ou autre banque reconnue éthique là où on se trouve) sur un compte rémunéré, permettant des retraits à vue très rapides (compte épargne)

Ce fonds permet :

- De reconvertir en monnaie nationale les bons d'échange excédentaires. Cette faculté est réservée uniquement aux entreprises. En effet si un particulier peut décider de la quantité de bons qu'il veut acquérir, tel n'est pas le cas pour un professionnel. A moins d'une gestion fine et difficile à mettre en œuvre, il ne peut équilibrer facilement ses encaisses en monnaie nationale et monnaie locale.
- Grâce à cette possibilité, les professionnels peuvent s'engager en confiance car ils savent qu'ils ne se retrouveront pas avec des bons inutilisables. Cela permet en outre de démarrer l'expérience avec un seul professionnel. Bien sûr, cela n'a pas grand intérêt puisqu'alors tous les bons seront re convertis mais l'essentiel est de lancer la dynamique concrètement et de la rendre visible aux yeux du public.
- Une contribution à la reconversion Bons d'échange/ monnaie nationale est demandée. Elle est de l'ordre de 3 à 5% du montant reconverti et a pour but :
 1. D'inciter tous les professionnels à rechercher auprès de leurs fournisseurs, collègues, amis, de nouveaux participants. C'est en effet dans la circulation de la monnaie que l'économie locale peut être dynamisée.
 2. A alimenter avec cette ressource un fonds de soutien à des projets éthiques et solidaires locaux ou autres, au gré de ce que voudront les membres du réseau.

3. Relation entre entreprises affiliées:

Au départ, le plus simple est de lancer l'expérience avec un seul moyen de paiement: le bon d'échange. Simple support papier, en prenant toutefois la précaution d'utiliser des billets non falsifiables. Les techniques abordables existent.

Mais le réseau s'étendant, les professionnels auront besoin de pouvoir se régler mutuellement sans se déplacer et sans risquer de poster des bons au porteur. Dès que la nécessité se fera sentir, il

faudra donc introduire un autre moyen, le chèque, la monnaie électronique, le paiement par téléphone...
Il existe aujourd'hui de nombreux moyens

Il est à noter que les factures et tickets de caisse s'établissent exclusivement en euros. C'est le paiement qui se fait en tout ou partie en monnaie locale. Une facture de 100 euros, par exemple, peut être réglée avec un chèque de 80 euros et un autre de 20 unités en monnaie de compte locale. L'essentiel est que le professionnel puisse reconstituer les paiements en comptabilité.

Tant que le moyen de paiement se limite à des billets, seule la caisse est concernée. Cela ne pose donc pas de difficulté. Toutes les écritures sont passées en monnaie nationale, seule le prestataire sait que le montant déclaré en caisse se répartit entre de la monnaie nationale et de la monnaie locale. Mais le jour où on optera pour de la monnaie de compte, alors un organisme de gestion centrale devra jouer le rôle d'une banque de dépôt. Ce service est offert automatiquement par les entreprises qui proposent des systèmes de paiement par téléphone; si des chèques sont utilisés, il faudra que le réseau se structure pour offrir le service de gestion des comptes et des chèques. Les chèques reçus en paiement seront adressés par le bénéficiaire à l'organe de gestion des comptes qui, à l'instar d'une banque, tiendra l'écriture des mouvements et adressera un relevé périodique.

Les règlements en monnaie locale entre entreprises affiliées ne résulte ni d'une obligation, ni d'une décision unilatérale, mais d'une entente négociée soit sur un volume ou une durée, soit au coup par coup.

Rappelons que le système pour être légal suppose que le chiffre d'affaire réalisé en monnaie locale soit inclus dans les comptes de l'entreprise (en monnaie nationale). Il n'échappe donc pas à la fiscalité. Dans une étape ultérieure, lorsque le réseau se sera élargi, il conviendra de regarder comment faire évoluer les moyens de paiement et la gestion pour faciliter les échanges à tous les participants.

*

V

Chronologie des étapes pour lancer une monnaie locale

1. *Constituer le noyau des fondateurs*

A l'origine est la volonté d'une ou plusieurs personnes, d'une ou plusieurs entreprises. Une poignée de personnes suffit; ce n'est pas le nombre qui compte mais la motivation.

2. *Définir les règles du jeu*

Une fois le noyau constitué, clarifier comment on va fonctionner ensemble. La propension naturelle nous pousse à nous réunir et nous lancer dans l'action, uniquement mobilisés par l'objectif de mettre en circulation une monnaie complémentaire.

Si le groupe fondateur est essentiel, car c'est lui qui va définir la vision, la mission et le fonctionnement du système, comment envisage-t-il l'avenir au fur et à mesure que se développera le réseau? Est-il celui qui restera au gouvernail ? Ne formera-t-il qu'un des collègues qui plus tard animeront le réseau ?...

Quant au lancement de l'opération, elle nécessite un assez grand nombre de réunions. Or mon expérience m'a révélé que les réunions dans toutes les organisations humaines représentent un grand défi. Au lieu d'être le tremplin qu'elles devraient être elles deviennent trop souvent un frein, devenant ennuyeuses et démotivantes quand elles ne sombrent pas dans la caricature des jeux de pouvoir. Vous trouverez en annexe 1 une note intitulée : « conseils pour tenir des réunions agréables et efficaces ». Il est essentiel que vous vous mettiez d'accord sur la façon dont les réunions doivent se tenir.

3. *Définir le processus de prise de décision*

Le plus simple consiste à voter à la majorité (simple ou qualifiée... à préciser). Cela permet d'avancer vite, mais cela crée aussi de nombreuses frustrations qui se traduisent dans le temps par des désaffections ou des problèmes relationnels qui peuvent faire exploser le groupe. Nous suggérons vivement d'adopter de processus « sociocratique » où les décisions sont l'aboutissement d'échanges conduisant au consentement de l'ensemble des participants par levée progressive des objections. Nous ne pouvons en dire plus ici. (pour plus d'information, reportez-vous à l'annexe 1 « Conseils pour tenir des réunions agréables et efficaces » + <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>)

Notez toutefois que ce processus commence à être connu et sans doute pourrez-vous trouver dans votre entourage une personne ressource qui pourra vous familiariser et vous former rapidement. Mais comprenez qu'il implique d'accepter à priori de sortir de la logique du pouvoir pyramidal. Il demande à chacun ouverture et souplesse car tout le monde a exactement le même pouvoir. L'objectif est d'aboutir à une solution admise par tous où chacun se sente respecté. Tant que ce point de rencontre n'a pas été trouvé, c'est le signe que les membres du groupe sont accrochés à des croyances et convictions qui les empêchent encore de voir la question avec un autre regard. Chacun doit donc pouvoir envisager de modifier sa position jusqu'à trouver ce point de rencontre. Mais contrairement à ce que l'on pourrait croire il ne s'agit pas de se résoudre à des compromis, mais au contraire à enrichir la proposition de base grâce aux objections qui sont faites et dont il est tenu compte. Chacun se trouve ainsi écouté, reconnu, et la décision finale devient efficace parce que chacun peut la faire sienne.

4. *Définir la finalité du projet*

Une monnaie locale, oui, mais pour quoi ? Quelles sont les valeurs, quels sont les objectifs que nous voulons atteindre, qu'une monnaie locale peut soutenir? Comme le souligne Heloisa Primavera c'est le modèle de développement et le paradigme sous-jacent, plus que la monnaie elle-même qui comptent. Dans les expériences que j'ai accompagnées, les groupes fondateurs ont passé un long moment à définir la vision et la mission portée par la monnaie. À vouloir bruler les étapes, pressé de voir l'expérience aboutir, le risque est grand de retrouver dans notre microcosme les travers dont nous voulons nous affranchir dans le macrocosme. L'aboutissement de l'expérience se limite-t-elle à la satisfaction de pouvoir faire ses courses avec des billets d'une autre couleur ? ou celle de voir au fil du temps s'incarner une meilleure qualité de vie au sein de notre communauté inter reliée avec les autres? Voilà le moment privilégié pour rêver l'utopie et imaginer comment cette monnaie peut aider son incarnation. C'est cela qui restera vivant, c'est cela qui sera l'âme de cette monnaie. En annexe 2 vous trouverez un document intitulé : « *Fil d'Ariane pour inspirer les réflexions et actions d'évolution au sein de l'entreprise* ». Pas question d'en faire une religion mais une simple source d'inspiration qui peut être utile à cette étape

5. *Quel forme d'expérience de monnaie complémentaire ?*

La réflexion conduite dans l'étape précédente doit aboutir à définir précisément la forme d'expérience monétaire que l'on veut mettre en service. Est-ce une monnaie de type «SEL» ? Est-ce un «barter» d'entreprises ? Est-ce une monnaie monnaie à vocation purement sociale, ou purement économique, de développement socio-économique local ? Il convient de clarifier ce que l'on veut expérimenter.

6. *Rédiger la charte*

La charte est la mémoire des deux étapes précédentes. Elle résume la raison d'être de l'action. Elle doit être simple et courte pour être facilement mémorisable, faute de quoi, aussi inspirante qu'elle soit, elle est oubliée et ne représente plus le fil conducteur de l'action. Elle fixe donc le cap, donne le sens; c'est le point de référence à partir duquel les difficultés de parcours pourront être examinées afin que l'expérience ne se perde pas dans les aléa de fonctionnement. En outre, c'est la signature de cette charte (ainsi que le règlement en monnaie nationale de la cotisation dont le but est de couvrir tout ou partie des frais de fonctionnement) qui validera l'adhésion de la personne ou du prestataire professionnel. Nous proposons un modèle de charte en annexe 3, à simple titre d'exemple, car elle est par nature spécifique à chaque groupe.

7. *Prendre conscience du cadre légal*

Selon l'endroit où l'on se trouve, il n'est pas inutile de savoir comment l'expérience peut s'intégrer au paysage sans risquer d'être abandonnée pour cause d'illégalité, à moins bien sûr d'en faire une action délibérée de désobéissance civile. Dans tous les cas mieux vaut savoir où on pose les pieds et prendre en considération que ce que l'on décide de faire peut avoir des conséquences sur l'ensemble du mouvement.

En général, les promoteurs se sont mis en rapport avec les autorités monétaires de leur pays pour avoir confirmation de la légalité de leur action. Tel fut le cas pour Ithaca, pour le RES, pour le Chiemgauer qui ont contacté la banque centrale. En France, lors la mise en place du Sol Violette, les acteurs ont rencontré le Trésorier Payeur Général et le directeur de la Banque de France. Voici la réponse qui leur a été faite :

Les MCL sont légales à condition qu'elles circulent à l'intérieur d'un réseau identifié et limité. Il est aussi fortement recommandé d'apposer sur les billets une mention du type « coupon d'Échange », « bon d'échange » ou quelque chose du genre...

Le code monétaire et financier prévoit en effet en son article L521.3 que « *par exception à l'interdiction de l'article L. 521-2, une entreprise peut fournir des services de paiement fondés sur des moyens de paiement qui ne sont acceptés, pour l'acquisition de biens ou de services, que dans les locaux de cette entreprise ou, dans le cadre d'un accord commercial avec elle, dans un réseau limité de personnes acceptant ces moyens de paiement ou pour un éventail limité de biens ou de services.* »

Par ailleurs, l'article L314.1 relatif aux moyens de paiement, prévoit entre autre que peut être utilisé un support papier à condition que les réseaux et les organismes concernés ne soient pas des banques ou organismes de crédit.

Si ces articles sont respectés le directeur de la Banque de France souligne qu'il est alors inutile de demander une autorisation officielle. Ce point est intéressant car avec l'accord de la Banque de France, les Trésoriers payeurs Généraux devraient donc accepter de recevoir des unités de monnaies locales pour les transports en commun, piscine, théâtre etc... Cela devrait inciter les municipalités à entrer dans le jeu.

Reste la question de savoir si elles doivent nécessairement avoir leur contrepartie en euro. En ce qui concerne la France, l'expérience de Lignières en Berry a conduit le gouvernement d'alors à modifier l'article 136 du code pénal que l'on retrouve dans la loi actuelle sous le n° 442-4. Elle stipule que « *la mise en circulation de tout signe monétaire non autorisé ayant pour objet de remplacer les pièces de monnaie ou les billets de banque ayant cours légal en France est punie de cinq ans d'emprisonnement et de 75000 euros d'amende* ». On peut en déduire que si la monnaie locale n'est pas couverte par des euros, elle, «remplace» ceux-ci... Mais la monnaie locale est-elle une monnaie ? Sans doute y aurait-il moyen de débattre autour de ce point juridique. Mais il n'est pas dans l'esprit actuel des acteurs de s'opposer à... mais de contruire. À l'heure actuelle, parions plutôt sur la dynamique d'évolution que génèrera ce mouvement.

8. Où veut-on placer¹ notre expérience sur le curseur « ascendant – descendant » ?

Qu'entend-on par ascendant – descendant ? Le niveau à partir duquel l'expérience est initiée et menée. Si elle est le seul résultat d'une action purement citoyenne, comme à Villeneuve sur Lot, on la dit ascendante; si elle est le résultat d'une action publique, comme le SOL dans sa première version, on la dit descendante. Mais entre les deux ? Comment voit-on les choses au départ et comment les souhaite-t-on voir évoluer? Désire-t-on inclure immédiatement toutes les composantes de la communauté? Ou impulser le premier élan à partir du seul engagement citoyen et inviter par la suite les représentants des collectivités locales à s'associer? De ce choix peut dépendre la forme juridique à donner au réseau.

9. Quelle existence juridique donner au réseau

Où que l'on se trouve, cette question doit se poser. Souhaite-t-on un réseau informel ou

¹ Sur <http://confluences.ouvaton.org/projet-ascendant-et-descendant/> Michel lepesant a rédigé un article fouillé sur cette notion d'ascendance et descendance et les critères permettant de qualifier plus précisément l'action.

identifié ? Et dans ce dernier cas quelle forme juridique souhaite-t-on lui donner ? En France et dans la zone euro, comme la légalité prévoit que ce moyen de paiement spécifique doit circuler au sein d'une structure indentifiée, alors reste à choisir la forme: association ? Coopérative ? Autre ?... Définir les statuts, l'objet cohérent avec la charte, les règles de fonctionnement, accomplir les démarches administratives appropriées pour enregistrer la structure choisie et ainsi définie... Si le choix se porte sur une association à but non lucratif, penser à la constituer de façon à ce que son utilité générale soit reconnue pour permettre des dons déductibles. Il est souhaitable que chaque membre du réseau reçoive une carte d'adhésion portant sa photo et sa référence. Cela facilitera l'identification des membres lors de l'achat des bons et évitera de s'exposer à des poursuites légales.

10. Monnaie indépendante ou adossée à la monnaie nationale?

Cette question n'est pas pertinente dans tous les cas. Elle ne se pose pas pour les expériences qui s'adressent uniquement aux particuliers comme dans les SEL. Mais elle doit être examinée dès que l'on intègre des prestataires professionnels.

10.1 Affiliation

10.2 Relations entre entreprises et particuliers

Adoption du principe général ou spécificités.

10.3 Relation entre entreprises affiliées:

Adoption du principe général ou spécificités.

11. points particuliers:

11.1 Comment acquière-t-on de la monnaie locale ?

Conditions de couverture (auprès de qui ? Avec ou sans prime ? Mise en perspective avec le développement à prévoir au fil du temps)

11.2 Convertibilité

- Qui peut reconvertir la monnaie locale en monnaie nationale ?
- Conditions de reconversion en monnaie nationale (auprès de qui ? Avec ou sans contribution financière ? Mise en perspective avec le développement à prévoir au fil du temps)

11.3 Principe de « fonte »

Adoption ou non du principe de fonte (voir en annexe 4 de quoi il s'agit si vous ne le savez pas) et si oui définition des périodicités et modicités. Prendre en compte que la fonte limite la durée de vie d'un billet, car on ne peut coller une grande quantité de timbre dessus. Cela demande aussi une logistique qu'il faut assumer et donc prévoir.

11.4 Gestion de la monnaie

Désignation/création de l'organe d'émission et gestion de la monnaie locale : Ce peut être l'association elle-même, une agence bancaire locale qui accepte de « jouer le jeu », une entreprise de service... Quel que soit l'option retenue il faut veiller à une totale transparence des opérations. Le climat de confiance est essentiel. Tout doit pouvoir être justifié sur simple demande.

11.5 La monnaie

- Choisir son nom
- Choisir le support : le plus simple est de démarrer avec des « bons d'échange en papier »
- Définir les coupures

- Illustration des coupures: Le bon d'échange, au delà de sa fonction économique, est un indicateur d'engagement sociétal puissant; ce sera lui qui sera remarqué et qui fera poser des questions, interpellant ainsi toute la population sur son utilité et sa vocation. Nous vous invitons donc à soigner l'illustration des coupures en utilisant par exemple les talents d'artistes locaux et en valorisant par l'image ce que vous avez envie de mettre en lumière localement. Une face peut représenter des lieux ou des monuments qui caractérisent la région où les bons ont cours, l'autre face peut symboliser les valeurs que l'association désire promouvoir.

- Quelle quantité de billets doit-on émettre? Le dégressivités des prix d'impression peut conduire à commander une masse de billets trop importante. À l'inverse en tirer trop peu peut en fin de compte coûter plus cher. De plus, ne pas perdre de vue qu'un seul billet, dans une circulation en circuit fermé, génère en chiffre d'affaire global 10 fois, 20 fois, 50 fois... voire plus... sa valeur faciale. Il convient donc d'estimer la juste quantité nécessaire par coupure au départ (sachant que l'on a plus fréquemment besoin de billets de 1, 2, 5 que de 20 ou de 50... Mener cette réflexion en concertation avec l'imprimeur pour trouver le bon rapport quantité/qualité/prix.

- Fabrication et prévention contre la fraude : veiller à rendre les bons non falsifiables le plus tôt possible (encre / papier spéciaux). Les imprimeurs seront de bon conseil à ce sujet. Sachez toutefois que l'équipe du SOL violette à Toulouse a conclu un partenariat avec une entreprise locale qui a développé un procédé très ingénieux (www.prooftag.net), un "code à bulles". Il s'agit de bulles d'air emprisonnées dans une enveloppe plastique dont la disposition aléatoire rend le doublon impossible ainsi que la photocopie, car cette "enveloppe" à peine grosse comme un timbre poste est collée sur le billet. L'équipe du SOL a pensé mutualisation et obtenu de ce partenaire un tarif très serré (de l'ordre de 20 centimes d'euros l'unité). On peut soit envoyer son stock de billets imprimés à ce prestataire pour apposition du code, auquel cas il faut compter en plus les frais d'envoi aller et retour plus la prestation, soit se faire livrer la bobine et coller soi-même les protections. Certes on peut se dire que 20 centimes ou plus sur plusieurs milliers de billets représente un surcout non négligeable. Il ne faut toutefois pas oublier une fois encore que le stock n'est pas flux; on paie une fois une protection sur un billet qui tournera un grand nombre de fois avant la fin de sa vie... Enfin si on pousse la chose plus loin (comme c'est le cas à Toulouse) en achetant un lecteur de code (www.waterproof.fr), on peut suivre la circulation des billets à fins statistiques par exemple.

- Mise en perspective d'évolution avec le temps : passage à la monnaie de compte...

11.6 Le fonds de réserve

- Placement du fonds auprès de qui? (placement éthique, facilement disponible pour pouvoir répondre aux demandes de re conversion).
- Destination à priori de ces fonds: Pour qui, pour quoi, selon quelle modalité ?

12. Critères d'affiliation des prestataires professionnels et convention:

Accepte-t-on tout le monde sans distinction ? Au contraire est-on très sélectif afin de n'accueillir que les prestataires qui correspondent aux valeurs de la charte ? Propose-t-on aux participants de s'inscrire dans une dynamique d'évolution ? Libre à chacun de décider bien sûr, mais il convient de se déterminer en conscience. S'il y a dans la démarche un désir d'amélioration de la qualité de vie, est-il cohérent d'ouvrir le réseau sans exigence ? De l'autre côté fermer le réseau pour sauvegarder la pureté de l'intention ne risque-t-il pas de condamner l'expérience à l'ombre d'elle-même ? Ces questions ne peuvent trouver de réponse qu'en fonction de la nature et de l'intention portées par le projet. Si nous

nous fions aux actions en cours ou en préparation, elles s'incrinvent toutes dans un élan d'évolution qualitative. Mais le courant des monnaies complémentaires ne se veut pas un club élitiste; il se veut être un tremplin de transformation de la société. Aussi l'attitude prédominante consiste-t-elle à veiller à ce que les entreprises candidates soient en accord avec la finalité de l'action et précise leur ferme intention de poser des actes pour tendre pas à pas vers cette finalité. Avoir établi au préalable une liste claire des critères requis pour entrer dans la danse est un atout pour tous. Plus besoin de passer du temps à s'interroger sur la pertinence d'accueillir ou non tel ou tel. Plus besoin de vivre la délicate mission consistant à refuser une demande d'adhésion. À la simple lecture des critères requis, le prestataire évalue lui-même s'il y a adéquation entre la finalité du projet et ce qu'il vise lui-même.

Pour vous aider dans cette étape, vous pouvez vous inspirer de ce qui a été mis en oeuvre à

Romans : <http://monnaie-locale-romans.org/convention/>

et à Toulouse : <http://www.sol-violette.fr/le-reseau/dossier-d-agrement>

13. Préparation de la promotion pour lancer et développer l'expérience

13.1 Créer une plaquette

Tract d'information simple et convivial pour permettre une compréhension facile de quoi il retourne, à distribuer lors des opérations de promotion.

13.2 Un site web est-il nécessaire ?

Si ce n'est au tout départ, il semble qu'à notre époque il devienne difficile de se passer d'un site. De plus, comme le réseau national permet de se faire repérer et connaître sur le site web commun (voir 14.3), il est souhaitable d'être mis en lien afin de pouvoir fournir les informations spécifiques à chaque expérience.

13.3 Définir l'action de promotion pour le lancement de l'opération

Cela peut aller depuis une simple information bien visible dans le(s) magasin(s) pionnier(s) (avec permanence assurée aux heures d'affluence par les membres adhérents pour expliquer et distribuer le tract), jusqu'à une rencontre grand public autour d'un film ou d'une conférence portant sur le sujet des monnaies locales. Mon expérience me fait dire que plusieurs actions de sensibilisation grand public sont nécessaires, D'une part pour faire connaître le projet et d'autre part pour rassembler peu à peu les personnes qui désirent participer tant au niveau individuel que professionnel. Il ne faut donc pas attendre la dernière minute. La promotion peut commencer quand le projet est défini dans ses grandes lignes, mais pas encore finalisé dans tous ses aspects.

13.4 Comment assurer le développement progressif du réseau?

Imaginer ensuite ce que vous ferez pour faire connaître le réseau et le développer. Dans tous les cas nous vous conseillons d'étendre le réseau par phénomène de tache d'huile. C'est chaque membre qui, mieux que quiconque a la capacité de sensibiliser son entourage. Toutefois, et chaque fois que vous le jugerez opportun, n'hésitez pas à organiser des rencontres avec la population locale pour présenter l'expérience autour d'une conférence, d'un film, d'une foire bio, ou de toute autre manifestation...

Contactez la presse et la télévision régionale lorsque vous organisez une rencontre publique.

14. Comment faire vivre les valeurs de la charte

Il est courant qu'au fil du temps, la forme l'emporte sur le fond, le comment sur le pourquoi. C'est la dérive qui menace tout système. Aussi faut-il être vigilant à ne pas perdre de vue ce qui représente l'énergie vivante de l'expérience: ce qui est exprimé dans la charte. Que faire pour cela ?

14.1 Accompagner les prestataires.

Sans doute ont-ils signé une convention et ont-ils exprimé leur désir de tendre toujours plus vers la finalité éthique du réseau. Mais le quotidien et ses contraintes sont là... Il n'est certes pas question de se livrer à un contrôle sanctionnant; il est question d'être présent pour vérifier comment le prestataire vit l'expérience, ce dont il aurait besoin, ses difficultés, ses réussites, ses avancées. Une présence amicale qui par sa seule existence est un rappel à l'essentiel. Facile à dire, mais pas évident à mettre en place car cela demande des personnes sur le terrain. Peut-on en faire l'économie ? Nous en doutons car n'oublions pas que c'est la relation humaine qui, avant toute autre chose, préside à la réussite (ou à l'échec) d'une action.

14.2 Valoriser le chemin plus que le résultat.

Notre culture occidentale nous a habitué à célébrer le résultat mais pas ce qui y a conduit. Nous sommes ici dans une expérience. Qui dit expérience dit tâtonnement, errance, échec... Échec ? Peut-être peut-on considérer les choses comme telles si l'expérience patine, s'arrête... Mais, même en cas d'abandon, qu'aura-t-on appris ? Et pourquoi ne pas célébrer cela ?

En général nous constatons que toute difficulté au sein du groupe d'animation ou au sein du réseau dans son ensemble est à priori considéré comme un problème, un obstacle dans le bon développement de l'opération. Une clé de succès consiste à se « réjouir » des difficultés (sans masochisme toutefois et sans les rechercher), car loin d'être des obstacles, elles sont la seule marque d'une limite, d'une incohérence, d'une aptitude que nous n'avons pas encore développée, soit individuellement soit en groupe. Nous sommes désolés de voir parfois des groupes exploser parce que les relations deviennent trop tendues. Si notre nature profonde aspire à l'harmonie, notre culture une fois encore, associe l'harmonie au fait d'être tous d'accord. Quel piège destructeur ! Dans nos milieux souvent sensibles à l'écologie, réclamant la sauvegarde de la biodiversité, comment pouvons-nous croire qu'un avenir heureux repose sur la capacité à penser tous la même chose ? S'il y a bien une attitude à cultiver au cœur de nos expériences, c'est à apprendre à nous enrichir de nos difficultés et de nos différences. N'est-ce pas le défi le plus important que l'on ait à relever en ce siècle ? En effet, une différence devient un obstacle et cause de rupture si chacun reste campé sur sa position... croyant fermement avoir raison... Mais si nous acceptons de considérer que toute difficulté n'a d'autre source que nos propres limites, notre incapacité à voir les choses autrement, à nous ouvrir, alors acceptera-t-on d'aller visiter cette limite et s'offrira-t-on le choix de pouvoir la dissoudre dans un terreau ainsi rendu plus fertile. Voyez-vous l'extraordinaire opportunité qui se présente là ? Ne dénonçons-nous pas le manque de démocratie dans nos sociétés qui pourtant s'en réclament ? La démocratie que nous appelons de nos vœux réside dans notre engagement à développer cette attitude. Apprenons à la construire au sein de ce microcosme choisi.

14.3 Participer à la mutualisation

Nous nous réjouissons de constater que les acteurs de monnaies complémentaires, tant au niveau national qu'international, se relient, partagent le fruit de leur expérience, mutualisent connaissances et moyens. Ne pas avoir à réinventer le fil à couper le beurre, pouvoir bénéficier des apprentissages et acquis de ceux qui nous ont précédé, sans pour autant avoir à poser nos pas dans les leurs, est précieux et humainement régénérant. Nous vous invitons à ne pas rester dans votre coin, vous avez autant à donner qu'à recevoir des autres. Signalons qu'en France existe un site web commun sur lequel figurent les expériences en cours, qu'elles soient opérationnelles ou en préparation. Toutefois il appartient à chacun de se prendre en charge. On n'ira pas vous chercher. Ils vous appartient de vous

inscrire, de vous faire connaître. (<http://monnaie-locale-complementaire.net/france/>); Cliquez sur la carte et vous découvrirez ce qui se fait. À signaler aussi un groupe de discussion international francophone : monnaies-complementaires@googlegroups.com

Enfin sachez que deux rencontres annuelles nationales se tiennent également et sont l'occasion d'apprendre, de partager, de se relier, de faire la fête... Elles sont annoncées sur le site commun.

14.4 Développer la coopération et la solidarité dans une quête de sens

Notre culture et le capitalisme qui en est l'une des expressions, valorise la compétition et l'individualisme. Nous en touchons les limites. Mais dans un monde où chacun est focalisé du matin au soir sur ses propres affaires, aiguillonné par la nécessité de gagner sa vie dans un environnement de plus en plus rapide, concurrentiel et élitiste, il est bien difficile d'incarner ces valeurs, tant par la force du conditionnement culturel que par le manque de temps et le risque de se fragiliser. L'autre ne va-t-il pas profiter de mon ouverture pour abuser de moi ? Alors, voilà une piste que nous vous proposons d'explorer au sein de votre réseau qui offre un espace plus sûr dans la mesure où ces valeurs habitent au moins l'intention à défaut d'y être encore pleinement exprimées.

Le principe est de faire se rencontrer les membres autour d'actions concrètes destinées à progresser sur le chemin de ces deux intentions que l'on retrouve souvent :

- Mettre plus de sens dans notre façon de produire et de consommer.
- Développer la coopération et la solidarité.

Pour tendre vers le premier objectif : chacun est invité à se demander « en son âme et conscience », comme on dit, ce qu'il pourrait faire concrètement, tant sur le plan personnel que professionnel, pour se sentir plus en harmonie avec lui-même, les autres et la nature. Cette réflexion conduit naturellement à entreprendre des actions d'évolution, mais entre l'intention et la pratique on peut se sentir très démuné.

Pour tendre vers le deuxième objectif : sur la base du simple volontariat, les membres s'organisent dans ce que nous appellerons des « *groupes de soutien* » (3 à 6 personnes) :

Ces groupes vont se former au cours de rencontres régulières (tous les deux ou trois mois) où tous les membres du réseau sont conviés. Il est évident que si le réseau est très vaste et compte plusieurs milliers de membres, on agira autrement, de façon plus partielle, en mosaïque.

Ces réunions tournent autour de deux axes :

- Le premier est d'offrir l'occasion de partager sur l'expérience en cours ;
- Le second est de former des groupes de soutien autour de demandes spécifiques formulées par les membres qui en ressentent le besoin. Ces groupes rassemblent une poignée de volontaires, incluant le demandeur lui-même. Sa mission ?

- Aider un membre en difficulté à sa demande bien entendu: par des actions simples de solidarité, lorsque qu'une personne ou une entreprise est confrontée à une difficulté, de quelque ordre qu'elle soit, le groupe étudie toutes les possibilités pour résoudre la question.
- Aider au montage d'un projet éthique, humaniste ou écologique. Le groupe se mobilise autour du porteur de projet pour le soutenir dans sa démarche. L'aide commence, si nécessaire, à la conception même d'un projet (car un projet peut consister à en élaborer un à partir d'une simple réflexion) ; elle passe par son élaboration détaillée, elle se poursuit par son accompagnement

dans ses phases de mise en œuvre et elle s'achève lorsqu'il a abouti ou lorsqu'il est abandonné d'un commun accord. Le groupe enrichit la démarche par ses réflexions selon les connaissances et informations technologiques qu'il détient et vérifie que le projet dans son développement répond aux valeurs promues par le réseau.

- Aider un professionnel (à sa demande) à mieux refléter les objectifs de la charte.

Entendons-nous, le demandeur reste souverain dans sa propre démarche d'évolution. Le groupe n'est pas là pour « faire à sa place », donner des instructions, s'ingérer dans ses affaires. Il est là en simple soutien afin que la pluralité de regards, le plus souvent candides de surcroît, permette la découverte d'horizons qui seraient restés insoupçonnés autrement. Et puis au delà du résultat obtenu, la richesse première réside dans le fait que la relation interpersonnelle est ainsi favorisée sur la simple base de confiance et de désir d'aider.

*

ANNEXE 1

Conseils pour qu'une réunion soit agréable et efficace

La ponctualité :

Il est important qu'une réunion commence et se termine à l'heure. Ne pas entrer dans le jeu du « 1/4 heure » local. Ce jeu incite chacun à arriver en retard et, de proche en proche le ¼ d'heure glisse vers la ½ heure. Les personnes qui ont l'habitude d'être ponctuelles ne se sentent pas respectées et cela envenime le climat relationnel avant même que la réunion ait commencé. Pour éviter cela il suffit de commencer à l'heure prévue sans attendre les retardataires.

De même, la réunion doit se terminer à l'heure prévue. C'est là aussi une question de respect des contraintes de chacun.

La ponctualité n'est pas une simple question de politesse. Si elle est respectée elle crée une trame de sécurité et de respect mutuel qui prédispose les esprits à la bonne humeur et l'ouverture.

L'ordre du jour :

Établir un ordre du jour compatible avec la durée de la réunion en veillant à réserver une marge:

- Pour inclure un ou deux sujets qui pourraient être demandés au début de la réunion en raison leur actualité
- Pour permettre de commencer la réunion par un temps d'expression libre destiné à évacuer d'éventuelles tensions, partager un ressenti, témoigner d'un événement qui puisse intéresser le groupe ou éclairer l'expérience en cours, partager quelque chose de personnel, etc...

L'ordre du jour est établi par l'animateur ou le secrétaire de la réunion précédente et envoyé à chaque participant par internet au moins 48h avant la réunion. Toutefois si les circonstances ne le permettent pas, l'ordre du jour est remis aux personnes présentes à l'ouverture de séance. Un temps est prévu pour chaque sujet de sorte que l'addition des temps prévus + la marge, correspondent à la durée de la réunion.

En début de séance, (après le temps d'expression libre, la désignation de l'animateur(trice) de réunion et du gardien du temps), l'ordre du jour tel qu'il est présenté est soumis à adoption. On peut alors décider d'accorder plus de temps à tel ou tel sujet quitte à évacuer un autre qui peut attendre, inclure un nouveau sujet qui mérite d'être examiné pour sa pertinence et son actualité, etc... Si nécessaire une prolongation de séance peut être alors demandée en veillant à ce que cela soit accepté de bonne grâce par tous, y compris par celles et ceux qui ne pourraient pas rester au delà de l'heure initiale prévue. Il est toutefois souhaitable d'éviter cela, d'où la nécessité de prévoir une marge confortable.

Désignation d'un(e) animateur(trice) de séance:

Quelle que soit l'organisation hiérarchique existante sur le papier, il est souhaitable que les

responsabilités, à tous niveaux, ne deviennent pas des « rentes de position ». Ainsi, dans le cadre des réunions, nous recommandons de désigner un(e) animateur(trice) par tout procéder au choix (tirage au sort en début de réunion, liste tournante...) de sorte que ce rôle revienne indifféremment à chacun au fil du temps. Son rôle est de veiller à ce que toute personne demandant la parole puisse la prendre à son tour et sans la monopoliser et que la forme de communication soit respectée (voir plus loin). Il tâche aussi de prévenir les conflits en invitant le groupe à prendre du recul, « respirer », si les débats commencent à prendre la tournure de prise de position ou si le ton monte.

Désignation d'un(e) gardien(ne) du temps:

Sur le même mode que l'animateur de séance, un(e) gardien(ne) du temps est désigné(e) en début de séance. Il (elle) veille à ce que le temps prévu pour chaque point de l'ordre du jour soit respecté. Il(elle) prévient le groupe lorsque la moitié du temps est écoulé, puis les $\frac{3}{4}$ puis. Les 5 dernières minutes sont réservées à la rédaction du « QQCQ » (voir plus loin). Si un point de l'ordre du jour n'a pu être mené à son terme dans le temps prévu il est reporté à la réunion suivante. Une réunion spécifique peut être décidée en raison de son importance, ou un sous-groupe peut être créé pour travailler spécifiquement sur lui. C'est sur la base de ce qu'aura produit ce sous-groupe que la question sera ré-examinée ultérieurement par l'ensemble des participants.

Désignation (éventuelle) d'un(e) secrétaire de séance:

Un ou une secrétaire de séance peut être souhaité. Il faut considérer le contexte. Veut-on avoir une mémoire de ce qui est dit ? Veut-on communiquer le contenu des travaux en cours à des personnes concernées mais absentes ou ne participant pas physiquement aux réunions? Cela mérite réflexion car rédiger systématiquement un compte rendu de séance représente un travail prenant, dépendamment aussi du niveau de synthétisation des débats demandé. À l'extrême inverse on peut ne recourir qu'à l'établissement d'un document que nous appelons le « QQCQ » dont nous parlerons plus loin. Ce document à nos yeux n'est pas optionnel, car il permet à chacun de partir en sachant précisément qui doit faire quoi et pour quand, sans avoir à attendre de recevoir le procès verbal de la réunion. Ainsi, autant le compte rendu peut être important pour la mémoire et l'information générale, autant le QQCQ est un outil de travail facile à gérer et efficace.

Définition du mode de prise de décision:

Ceci n'a pas à être décidé à chaque fois. Le mode de prise de décision doit être la première question abordée dans le groupe lors de la première réunion puisque l'action du groupe dépend des décisions qui seront prises en son sein. Encore une fois nous suggérons d'adopter le mode sociocratique (voir plus bas + <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>)

Quel que soit le mode adopté, nous recommandons que les décisions soient prises par les personnes présentes habilitées à voter. Toute personne absente, habilitée à voter, accepte les décisions votées en son absence. Elle peut toutefois demander la révision d'une décision si elle apporte un éclairage nouveau et pertinent sur le sujet traité. Si (et seulement si) le groupe accepte de revenir sur le sujet en raison de l'importance des éléments exposés, la décision peut être rediscutée. Sinon, elle s'impose aux personnes absentes qui doivent les accueillir de bonne grâce.

L'organisation de la prise de parole

A - Les règles

Quelle que soit la forme de communication utilisée, quelques règles simples d'une grande

valeur pour obtenir des échanges riches et agréables ont intérêt à être instituées à l'intérieur du groupe. Ces règles ne doivent pas être considérées comme des contraintes mais au contraire comme des outils d'aide à une communication saine. Elles ne doivent pas être imposées mais adoptées par consentement de l'ensemble des participants. Les règles ne doivent toutefois pas devenir des carcans. Si à l'usage on s'aperçoit que telle ou telle règle est mal vécue et génère des effets secondaires négatifs, il ne faut pas hésiter à la revoir. Bien veiller à rester dans la souplesse afin que les réunions soient des moments inspirants et conviviaux d'où on sort motivé. Voici quelques règles qui, selon nous, permettent cela :

- Fixer un temps maximum d'expression: Une ou deux minutes par exemple. Cela a trois avantages au moins. Celui d'éviter la monopolisation de la parole (à laquelle certains sont coutumiers); celui d'apprendre à exprimer ce que l'on veut dire de façon concise; celui d'offrir à tous de nombreuses occasions d'expression. Toutefois, si nécessaire, une personne peut demander à avoir un temps élargi en raison de l'importance du sujet qu'il a à exposer. Le(a) gardien(ne) du temps veille à ce que chacun respecte l'espace convenu et fait signe à l'animateur(trice) quand le temps est écoulé.

- Demander la parole : Toute personne désirant la parole la demande ostensiblement en levant la main.

- Parler à son tour : Il appartient à l'animateur(trice) de séance de remarquer et noter les personnes qui ont demandé la parole, afin de la leur donner dans l'ordre.

S'il se révèle difficile d'obtenir une prise de parole harmonieuse, nous suggérons l'utilisation d'un « bâton de parole ». Il s'agit d'un petit objet qui donne la parole uniquement à la personne qui le tient. Dès qu'elle a terminé, elle le passe à la personne qui a demandé la parole immédiatement après, (désignée si nécessaire par l'animateur(trice) des débats). C'est également lui (elle) qui peut interrompre une personne détentrice du bâton si elle a dépassé son temps sur signe du (de la) gardien(ne) du temps. Lorsque le pli est pris, l'objet physique n'est plus nécessaire mais peut être réintroduit à tout moment si une dérive est constatée.

- Bannir les apartés et les discussions croisées: non seulement cela empêche ceux qui parlent entre eux d'entendre ce qui se passe, mais les personnes qui parlent ne se sentent pas écoutées. L'effet psychologique est très préjudiciable à l'harmonie du groupe et à l'efficacité de la réunion. L'animateur(trice) doit intervenir gentiment chaque fois que cela se produit.

- Non mise en cause des personnes, non jugement: Les échanges portent sur les idées et les projets. Chacun s'interdit la mise en cause, le jugement ou la critique des personnes. De même, évitez la critique ou le jugement négatifs des idées et propositions du genre « ça ne tient pas debout », « c'est idiot », « ça n'a pas de sens », (ou pire), etc... cela n'apporte rien si ce n'est de nuire à l'harmonie du groupe . Une façon positive et respectueuse de l'autre peut toujours être trouvée pour faire valoir une autre piste, un autre point de vue.

- Incarner les règles: elles ne sont là que pour favoriser un fonctionnement harmonieux. Elles sont la rampe à laquelle on peut se raccrocher pour éviter de tomber mais elles ne sauraient remplacer la bonne volonté, le plaisir d'être ensemble, le désir de participer à quelque chose de plus grand que soi et d'évoluer ensemble. Si cet esprit prédomine, les règles ne s'imposent plus de l'extérieur mais deviennent l'expression naturelle de la relation avec les autres. Pour cela, nous vous recommandons d'introduire dans la vie du groupe, dans le cadre des réunions et en dehors, tout ce qui peut alimenter la convivialité: Verre de l'amitié, fêtes, repas en commun... Surtout ne jamais se prendre au sérieux et

laisser une bonne place à l'humour.

B – Les formes de communication

Les échanges sont différents selon la forme de communication. On la choisira en fonction de ce qui semble le plus adapté au travail en cours.

- L'expression libre:

Surtout utilisée en début de séance avant de commencer les travaux. Chacun peut dire comme il veut ce qu'il souhaite. En général il n'y a pas d'échange en ce sens que l'on est là dans le « témoignage » qui n'invite pas à réponse sauf si la personne pose une question. Le groupe se positionne dans l'écoute de la personne qui s'exprime et ne « réagit » pas aux propos sauf éventuellement pour honorer ce qui vient d'être dit

- L'information descendante :

Une personne détient une information et désire en faire part au groupe. Là encore cette forme d'expression n'engage pas d'échange

- Le remue-méninges (brain storming):

Forme de communication utilisée en créativité dont le but est de favoriser la production d'idées. Là, plus d'ordre, on est dans la spontanéité, on peut dire tout et n'importe quoi. On n'est pas dans un propos structuré mais dans le jaillissement d'idées reliées à l'objectif recherché, incluant une bonne dose d'humour.

- Le débat – la discussion:

Partant d'une question, d'une idée, d'une proposition, un débat peut être lancé. Chacun, dans le respect des règles adoptées par le groupe donne son avis, amende, suggère etc... Le débat peut être intéressant lorsque l'on part de quelque chose qui est encore très vague pour faire émerger une orientation, définir un projet, préciser une idée. Sa limite toutefois est qu'il peut conduire à tourner rapidement en rond en ce sens qu'il devient un simple échange de positions personnelles. « moi je pense que »... « mais non il faudrait » ... « vous n'y pensez pas au contraire je crois que ... ». Bref, aboutir à des débats du type de ce que l'on voit à la télévision, où chacun reste sur sa position et d'où tout le monde sort frustré. Dans tous les cas, lorsque vous utilisez ce mode de communication, tâchez de ne pas être dans l'attitude de « vouloir l'emporter » mais de vouloir contribuer à amener l'idée ou le projet à un niveau d'expression plus précis et plus complet.

- Le processus sociocratique: plus qu'un mode d'expression, c'est un processus de décision. Mais celui-ci influence la forme de la communication. Le processus sociocratique ne peut se résumer en quelques phrases, il est beaucoup plus que ce que nous allons en dire. Mais nous voulons simplement souligner ici quelques caractéristiques qui permettent d'obtenir des échanges riches et agréables au sein d'un groupe.

Quel que soit le sujet, le but est d'obtenir un ***consentement de l'ensemble des participants par levée progressive des objections***. Cela suppose qu'il y ait une proposition formulée au départ par l'un des participants. Une fois formulée il est simplement demandé « qui a une objection ? ».

Si l'on n'a pas d'objection, cela veut dire que l'on fait sienne à 100% la proposition. Ainsi, en admettant qu'elle ne soulève aucune objection dans le groupe cela signifie que, si le résultat ne

correspond pas à ce qui est attendu, tout le monde sera solidaire.

Avoir une objection ne signifie pas « ne pas être d'accord », « refuser » ou « critiquer ». C'est percevoir une limite personnelle ou collective; c'est vouloir préciser un risque, un point que l'on perçoit et qui semble ne pas avoir été pris en compte. Ainsi, même si une « solution » n'est pas proposée, l'expression de l'objection permet d'affiner, d'enrichir la proposition ou l'idée. Toute personne qui formule une objection doit être consciente de cela.

Lorsque toutes les objections ont été formulées, un espace est ouvert aux questions et réactions dans le but de pouvoir conduire à une formulation de la proposition plus proche de tout ce qui a été exprimé. Cette nouvelle proposition est soumise à objections, etc... Jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'objection.

- Ainsi ne se perd-on pas dans des discussions sans fin qui rendent les réunions stériles et frustrantes

- Chaque intervenant se sent écouté sans risquer d'avoir à se justifier, à se sentir jugé ou critiqué

Ce processus implique que chaque participant s'engage tacitement à ne jamais rester sur une position de blocage, principalement quand l'objection repose sur une croyance ou conviction personnelle. En contrepartie, aussi longtemps qu'une objection est soulevée elle doit être considérée comme une occasion d'enrichissement de la proposition et non comme un obstacle à renverser. Le groupe s'engage donc à ne pas faire pression sur la ou les personnes qui ont encore une objection sous le simple prétexte qu'elle(s) « retarde(nt) ou empêche(nt) » la prise de décision. L'objectif n'est pas d'amener les minoritaires et les isolés à rejoindre la majorité mais d'écouter chacun, indifféremment du nombre pour trouver une position à laquelle chacun consent. Ces temps de « crispation » peuvent être une opportunité pour chacun dans la mesure où ils permettent de sortir des jeux de pouvoir classiques et d'expérimenter un mode relationnel plus respectueux de chacun.

A noter que le consentement représente un niveau plus élevé que le consensus. La recherche d'un consensus peut supposer des résignations, des compromis et à la fin la décision, même unanime, porte en elle de tels abandons que l'accord obtenu est plus une apparence qu'une réalité vécue.

Dans la recherche du consentement, on peut être amené à abandonner une position personnelle, non par lassitude ou résignation, mais par confiance dans le fait que la production du groupe est supérieure à la somme des apports individuels. Le processus s'ancre dans la conscience d'un enrichissement progressif même dans les temps de « crispation ».

Ce processus est de plus en plus connu. Nous vous invitons à rechercher dans votre entourage une personne ressource qui pourra vous guider.

La conclusion de la réunion

- Le QCCQ

Le piège dans lequel on tombe facilement est de beaucoup parler dans le cadre des réunions, mais de laisser dans le flou les prochaines étapes et qui doit faire quoi. Pour éviter ce piège, nous recommandons d'utiliser la pratique suivante :

Où que l'on soit parvenu à la fin de chaque point de l'ordre du jour, on complète le document « QCCQ » (entendez Quoi – Qui – Comment - Quand).

QUOI	QUI	COMMENT	QUAND	Observations

- Quoi : Cela revient à se dire, « là où nous en sommes de ce point, quelle est la prochaine étape; donc que convient-il de faire maintenant ?

- Qui : Quelle est la (les) personne(s) la(les) plus apte(s) à le faire avec son(leur) accord bien entendu

- Comment : On décrit là la façon dont la(les) personne(s) va(vont) s'y prendre pour atteindre l'objectif résumé dans le « quoi »,

- Quand : La date à laquelle l'objectif devrait être atteint. On ne parle pas d'une date idéale, mais de ce qui est compatible avec la teneur de l'action à entreprendre et les possibilités de la /les personne(s) chargé(es) de l'action.

De cette façon, à la fin de la réunion, on a un panorama complet de la situation avec une vision claire de ce qu'il y a à faire en prochaine étape avec indication des personnes qui en sont chargées. Ce document, dont une copie est remise à chacun des participants à l'issue de la réunion, remplace avantageusement le PV de réunion.

- Contrairement au PV souvent remis très tard, là, on sort de la réunion muni de la synthèse de la séance.

- Chacun sait exactement ce qu'il a à faire et le délai qu'il a pour le faire.

- Sans avoir à lire une abondante littérature on a l'information essentielle.

- Toute personne ayant besoin d'un renseignement spécifique sait, par la lecture du QQCQ, qui contacter précisément.

Enfin, le QQCQ permet de construire facilement l'ordre du jour de la réunion suivante. Il suffit de reprendre les points qui ne nécessitaient pas d'action et qu'il était prévu de reprendre à la réunion suivante et ceux dont la date d'échéance des actions à entreprendre est antérieure à celle de la réunion

- **fixer la date de la prochaine réunion** (Éventuellement)

Je dis éventuellement si le choix est de fixer la date à l'issue de chaque réunion. Mais il est difficile de réunir tous les intéressés en même temps en raison des contraintes professionnelles et familiales de chacun. Il est donc souhaitable de définir dès le départ un calendrier qui convienne à tous la majeure partie du temps. Au départ, tenir compte que les réunions doivent être plus fréquentes.

- **Célébrer**

Se quitter sur un moment de convivialité est toujours le bienvenu. Un tour de table rapide pour savoir comment chacun se sent. Prendre un verre ensemble. S'offrir un moment de célébration pour ce qui a été accompli... Éviter de se quitter en coup de vent.

**

ANNEXE 2

Fil d'Ariane pour inspirer les réflexions et actions d'évolution au sein de l'entreprise

Voici quelques critères qui permettent d'évaluer l'action de l'entreprise et de l'orienter vers plus de cohérence.

Les objectifs exposés ci-dessous sont *idéaux*. Ils ne visent pas à être atteints à court terme mais à donner une orientation aux réflexions et actions menées dans le réseau.

Dans notre monde où le respect des équilibres écologiques et l'épanouissement des tous les humains doivent devenir la priorité, la raison d'être de l'entreprise est de contribuer à satisfaire les besoins réels des humains, en favorisant leur autonomie et leur dignité et en respectant les équilibres nécessaires à l'épanouissement de la vie sous toutes ses formes sur la planète. Cela suppose :

- Une contribution sociale fondée sur l'utilité réelle

L'entreprise s'attache à fournir des biens et des services réellement utiles à l'humanité. Elle ne suscite plus les besoins, elle se contente d'y répondre en visant le plus haut niveau possible de satisfaction. La limite de production et de distribution des richesses est fixée par ce que la planète est capable de supporter. C'est le critère prioritaire qui oriente les réflexions, recherches, développements et productions.

- Une production soucieuse de la pérennité de la planète

a) Les ressources naturelles non renouvelables

L'entreprise se fixe comme objectif à terme de ne plus utiliser directement et indirectement de ressources naturelles non renouvelables. Elle les remplace par des ressources et énergies renouvelables ou inépuisables.

b) Les ressources renouvelables

L'entreprise se fixe comme objectif de compenser au moins à équivalence quantitative et qualitative (eau, biodiversité, etc.) les prélèvements en ressources renouvelables nécessaires à sa production.

c) La pollution

L'entreprise se fixe comme objectif "zéro pollution" : pollution provenant non seulement de ses processus directs de fabrication mais aussi celle qui pourrait être générée en amont ou en aval depuis les matières premières jusqu'à la fin de vie du produit ou du service.

d) Les déchets

L'entreprise se fixe comme objectif "zéro déchet". Toute la production depuis les matières premières jusqu'à la fin de vie du produit doit être repensée de façon à ne produire que des déchets biodégradables ou totalement recyclables, à l'image de la nature où tout déchet d'une espèce devient la

nourriture d'une autre. Cela conduit l'entreprise à se soucier de ce qui se passe avant la fabrication qu'elle met en œuvre et après que la marchandise ait quitté ses murs jusqu'à la fin de vie du produit. Lorsqu'un produit n'est pas complètement biodégradable, cela suppose qu'il doit être récupéré par le fabricant ou le vendeur ou un organisme spécialisé, récupération dont le coût est inclus dans le prix du produit à fin de recyclage à 100 % ou nouvelle utilisation pour une autre fonction ou une autre catégorie d'utilisateurs ou retraitement pour assimilation totale par la nature sans nuisance.

e) L'intégration de l'entreprise dans la nature

Architecture, esthétisme, espaces verts, luminosité, confort, bruit, isolation, stationnement, services au personnel, visiteurs, fournisseurs, utilisation d'énergie, etc. L'entreprise veille à s'intégrer le plus harmonieusement possible à l'environnement en tenant compte des particularités locales et régionales et des aspirations de ceux qui fréquentent l'entreprise. Elle adopte ce qui se fait de mieux technologiquement pour améliorer l'esthétisme, économiser les énergies, gérer l'eau, améliorer les conditions de travail.

f) L'adéquation entre l'implantation de l'entreprise et sa mission

Les entreprises décident de leur implantation et de la nature de leur activité en fonction des besoins exprimés et du meilleur rapport demande/écologie. Les critères d'implantation d'une activité répondent à des soucis de respect des ressources naturelles, d'économie d'énergie, de sécurité alimentaire et d'autonomie des peuples. Les entreprises se décentralisent et, chaque fois que leur activité le justifie, s'éparpillent en petites unités s'intégrant dans des marchés de proximité destinés à répondre aux besoins et aspirations des populations locales. Certaines productions restent centralisées chaque fois que c'est justifié par une demande généralisée et uniforme justifiant des productions de masse telles que l'automobile, les machines outils, l'informatique, etc.

Les échanges mondiaux ne valent qu'en cas de pénurie accidentelle de produits de base ou pour l'échange de produits spécifiques régionaux ou nationaux difficilement productibles localement, utiles et demandés par la population locale sans préjudice des autres

- Une action entièrement dédiée au service de l'humanité

a) Rapports entre les êtres dans l'entreprise

L'activité professionnelle est l'une des composantes de la vie d'une personne. Il y a continuité entre la vie personnelle, familiale et professionnelle. C'est dans cette dernière que l'être humain peut le mieux exercer sa créativité et contribuer le plus activement à une œuvre d'intérêt général. On s'efforcera donc à :

- Responsabiliser le collaborateur même dans les fonctions les plus simples. Il sera reconnu, soutenu, informé, écouté et respecté.
- Traiter et considérer chacun de la même façon quels que soient son sexe, sa race, sa fonction et la précarité de son poste.
- Faire que son travail corresponde à ses aspirations et à son savoir-faire.
- Lui faire comprendre ce à quoi il participe. Son travail a un sens et est en résonance avec ses valeurs.

- L'inviter à participer à des réflexions ou travaux visant à améliorer en permanence la qualité de l'entreprise dans ses diverses dimensions. La créativité de chacun est favorisée et récompensée dès lors qu'elle permet une amélioration de la qualité de la vie interne ou externe.
- Abandonner le management pyramidal au profit d'un management sociocratique où le pouvoir de décision et le pouvoir d'exécution sont séparés. Actuellement, décision et exécution sont monopolisés par la même hiérarchie de sorte qu'une bonne partie de l'énergie s'évapore dans la lutte contre les résistances des exécutants. Le processus sociocratique permet une prise de décision collective où l'avis de chacun a le même poids, au consentement par levée progressive des objections. Si le processus de décision est plus long, l'exécution est beaucoup plus efficace car elle ne souffre plus d'oppositions.
- Rechercher une solution de type gagnant/gagnant en cas de difficulté ou de conflit avec toujours le souci de préserver un respect mutuel.
- Repenser la politique salariale : les écarts de salaires sont réduits au maximum. Les rémunérations sont proportionnelles au degré de responsabilité, d'inconfort en terme de qualité de vie, de pénibilité, de saleté, de danger, de répétitivité. Elle fait l'objet d'une règle précise et claire. A l'embauche, l'entreprise vérifie que le candidat a pris connaissance de cette politique et l'a faite sienne. La politique salariale reflète une volonté partagée d'équité, de justice, de transparence, d'intégrité, de participation aux fruits de l'entreprise au niveau le plus élevé possible.
- Prendre en compte le besoin naturel d'épanouissement de chacun dans toutes ses dimensions (matérielles, émotionnelles, intellectuelles et spirituelles), dans le total respect des libertés individuelles. L'entreprise aide à l'amélioration de la communication entre les personnes. Elle œuvre pour une expression toujours plus élevée du respect mutuel, de la solidarité, de la tolérance. Elle prend en compte les aspirations d'évolution des individus dans leur existence et les aide dans cette démarche au plus haut niveau de ses possibilités.

b) Rapport avec les autres entreprises

Elles sont en synergie et non en compétition dans la mise en commun de leurs savoir-faire pour répondre au mieux aux besoins qu'elles ont choisi de satisfaire là où elles se trouvent. Toutes les entreprises d'un même secteur d'activité développent des relations de partenariat guidées par la simple volonté commune de servir les êtres humains et d'améliorer la qualité de la vie. Elles développent aussi entre elles la solidarité et l'entraide. Elles travaillent en réseau et mettent en commun leurs connaissances, leurs recherches, leurs découvertes, leurs moyens.

c) Rapports avec les communautés locales, régionales, nationales et Internationales

- L'entreprise est à l'écoute et au service de sa communauté. Selon la nature de son activité, elle peut être locale, régionale, nationale ou internationale.
- Elle veille toujours à la meilleure intégration possible dans son milieu en respectant les particularités traditionnelles, culturelles et religieuses.
- Elle fait tout ce qu'elle peut pour améliorer les conditions de vie là où elle se trouve. Plus elle

opère avec le reste du monde en raison de l'étendue de son marché naturel, des produits qui entrent dans ses fabrications, etc., plus elle veille aux conséquences possibles de son action sur les populations qu'elle touche directement et indirectement. Ceci prend toute son importance dans les relations nord/sud. En règle générale, l'entreprise ayant une influence sur les pays déshérités œuvre pour aider ces peuples à atteindre le plus rapidement possible la suffisance et l'autonomie économique avec des méthodes appropriées aux régions et populations concernées.

- Elle aide par son exemple et sans ingérence ni esprit de supériorité à la démocratisation et à la reconnaissance des droits de l'être humain.

**

ANNEXE 3

La Charte

Notre ambition

Nous organiser pour initier une évolution de l'économie
afin qu'elle réponde aux besoins de tous les êtres humains
dans un rapport harmonieux avec leur environnement
et apprendre à coopérer
pour que s'épanouisse la Vie.

Pour cela nous veillons à :

Utiliser la monnaie complémentaire
.Comme un outil de mesure et d'échange économique
pour fluidifier les échanges dans un esprit d'équité et d'entraide entre citoyens et entreprises

Développer collectivement des réflexions et actions visant à :

Adopter des comportements économiques de production et de consommation plus cohérents,
afin de maintenir et restaurer les équilibres naturels de la Terre
et sauvegarder l'évolution de la vie.

Reconnaître que la seule vraie richesse nous est offerte gratuitement par la planète Terre,
et que c'est celle-là que l'activité humaine doit valoriser,
la monnaie n'étant qu'un outil collectif dont le but est d'assurer
une répartition équitable de cette richesse à chaque être humain

Envisager le bien-être individuel comme indissociable du bien-être collectif.

Contribuer individuellement et collectivement à la construction de ce nouveau paradigme
au travers des réflexions et actions menées dans le réseau
et par l'esprit d'ouverture et de coopération que chacun s'efforcera de développer.

*

Chaque personne physique ou morale adhérant au réseau agit de son mieux pour tendre vers cette ambition. Il s'agit d'apprendre à exprimer une « facette » humaine plus responsable et affinée en dépassant les peurs et croyances qui nous poussent à lutter les uns contre les autres

ANNEXE 4

Principe de la monnaie «fondante»

Une monnaie fondante, est une monnaie qui se déprécie avec le temps. L'idée d'une telle monnaie fut introduite par Silvio Gesell dans son ouvrage l'ordre économique naturel.

Chaque billet a donc une durée de validité définie par le groupe (trimestrielle, semestrielle). Une fois la date de validité dépassée, la personne qui l'a en sa possession doit payer une contribution d'un montant également prévu à l'avance, de l'ordre de 2 ou 3% pour lui redonner sa valeur d'origine. Cela se fait par achat d'un timbre du montant de la contribution; ce timbre est collé au dos du billet dans des cases prévues à cet effet.

Bon nombre de monnaies locales actuellement adoptent ce principe car il aide à sortir du conditionnement qui nous a conduit à trouver normal que la monnaie conserve sa valeur, voire gagne en valeur dans le temps. De plus l'un des objectifs récurrent de ces monnaies est de dynamiser l'économie locale. Elle doit donc circuler et non être thésaurisée. Il est donc jugé intéressant de favoriser la circulation de la monnaie.

Ce principe ne fait toutefois pas l'unanimité. Il y a ceux qui sont attachés à l'idée essentielle que la monnaie, en tant que reflet de la richesse qu'elle représente, doit au même titre perdre de sa valeur dans le temps. Au nom de quoi une tomate, un appareil, une voiture... pourrait-il perdre de leur valeur et la monnaie, elle, la conserver, voire faire des petits? Et puis il y a ceux qui voient là une incitation à la consommation à une période où au contraire tout invite à sérieusement casser le mythe de la croissance.

ANNEXE 5

Les avantages liés à la mise en service d'une monnaie complémentaire locale

Au plan collectif

- **Dynamiser et inspirer la pensée collective**
 - Grâce aux réflexions et actions menées en commun dans un esprit de coopération et de solidarité
 - Grâce à l'usage des monnaies complémentaires qui permettront de nous ouvrir à une nouvelle conception de la monnaie, où celle-ci n'est plus la richesse après laquelle on court, mais l'outil qui permet d'échanger la vraie richesse : ce que nous offre la terre, valorisé par l'activité et la relation humaine.
- **Alimenter une dynamique où l'économie est mise au service de l'humain et de la nature**
- **Favoriser l'implication citoyenne ouvrant la voie à une démocratie plus participative**

En adoptant des modes de gouvernances qui y conduisent

- **Créer ou renforcer le lien entre le citoyen et l'entreprise.** Les liens actuels sont faussés et souvent hypocrites dans la mesure où le rapport n'est que marchand, chacun ne cherchant en fin de compte que la satisfaction de son intérêt propre. Grâce à cette expérience et si on y veille, bien sûr, on peut espérer une évolution globale qui, à terme, se traduira par une économie soutenable au service de tous les êtres humains.

Au plan individuel

- **Améliorer la qualité de sa vie**
- **Faire grandir le sentiment d'appartenance**

Les réflexions et travaux menés en commun sont porteurs de convivialité, de sens et d'expériences nouvelles, favorisant une dynamique d'épanouissement personnel.

- **Développer le sentiment d'accomplissement**
participer à l'expérience indique qu'on se sent concerné par les enjeux et que l'on veut apporter sa propre pierre au changement.
- **Sortir du conditionnement et de l'habitude pour développer sens et responsabilité**
- **Ouvrir la possibilité d'une amélioration de pouvoir d'achat aux plus fragiles**

Tout en leur permettant d'être eux même acteurs à part entière

Au plan de l'entreprise :

- **Dynamiser et humaniser les échanges**

Grâce à l'effet réseau et à l'esprit qui l'anime

- **Élever le niveau de son utilité sociale**

Accepter d'entrer dans le jeu d'une monnaie complémentaire est un signe certain de responsabilité citoyenne pour une cause qui dépasse l'intérêt immédiat de l'entreprise.

- **Fédérer les collaborateurs par l'inspiration**

La motivation au travail est toujours un point délicat. Si le salaire ne doit pas être négligé, il ne sera jamais suffisant pour compenser le manque de « sens ». Une entreprise qui redonne du sens et, a fortiori, un sens qui réponde aux aspirations profondes qui vivent au fond de chacun d'entre nous, ne peut que favoriser un courant d'adhésion plus fort.

- **Valoriser son image de marque**

Déclarer que l'on accepte la monnaie locale, c'est afficher ses aspirations éthiques. C'est affirmer que l'on veut contribuer à une économie responsable, fondée sur l'amélioration de la qualité de la vie pour tous. Certes cela ne les affranchira pas de l'obligation de compétitivité, mais elles pourront parler un langage plus « citoyen », plus « vrai » et développer des relations avec leurs fournisseurs et clients dans un rapport gagnant/gagnant et non gagnant/perdant.

BIBLIOGRAPHIE

Les Monnaies locales complémentaires, pourquoi, comment ? PhDerudder – Éd. Yves Michel 2012

Les aventuriers de l'Abondance – Ph Derudder (Ed. Yves Michel 2009

Une monnaie nationale complémentaire – Ph Derudder & AJ Holbecq - Ed. Yves Michel 2011

Monnaies régionales - Bernard Lietaer et Magrit Kennedy - Ed. Charles Leopold Mayer 2008

Au coeur de la monnaie - Bernard Lietaer - Ed. Yves Michel 2011

QUELQUES SITES WEB

<http://monnaie-locale-complementaire.net/>

Site mutualisé d'information générale et des expériences en préparation et en cours en France

<http://www.monnaiesendebat.org/>

Mémoire de la rencontre internationale du 18 février 2011 à Lyon, informations sur les monnaies complémentaires et sur la poursuite des travaux de chacun des acteurs.

<http://calgarydollars.ca/Gerald%20Wheatley%20MA%20Thesis.pdf>

Thèse sur les monnaies complémentaires (en anglais)

The University of Calgary

Complementary Currency and Quality of Life: Social and Economic Capital Effects on Subjective Well-being

by Gerald Wheatley

<http://www.scoop.it/t/social-currencies>

L'actualité des monnaies complémentaires - articles et reportages vidéo

<http://www.reseaufing.org/pg/groups/62215/innovation-montaire/>

Réseau des Innovations monétaires

<http://aises-fr.org>

Site de l'association AISES (Association Internationale pour le Soutien aux Économies Sociétales) animée par l'auteur

<http://www.lietaer.com/>

Site de Bernard Lietaer

reseau-monnaies-locales@ml.ma-ra.org

Liste de discussion et d'informations pour la mise en place d'un réseau des monnaies locales complémentaires en France

monnaies-complementaires@googlegroups.com

Liste de discussion et d'informations pour la mise en place d'un réseau des monnaies locales complémentaires dans les pays francophones
