

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements.....	iii
Résumé	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures.....	v
Abréviations.....	v
Table des matières	vi
1. Introduction.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Motivation.....	2
1.3 Objectif du travail et périmètre de la recherche	2
1.4 Méthodologie	4
2. La monnaie.....	5
2.1 Qu'est-ce que la monnaie ?	5
2.2 Son fonctionnement.....	6
2.3 Sujet à controverse	7
2.4 Les monnaies complémentaires	8
2.4.1 Historique	9
2.4.2 Rôle et utilité des monnaies complémentaires	10
2.4.3 Les monnaies complémentaires et le dialogue des prix	10
2.4.4 Différents exemples de monnaies complémentaires	11
2.4.4.1 SOL violette.....	12
2.4.4.2 Les SEL - Systèmes d'Échanges Locaux	12
2.4.4.3 Le WIR	13
3. Projet Léman.....	14
3.1 Bref historique	14
3.2 Le Léman aujourd'hui	15
3.2.1 Objectifs de la monnaie	16
3.3 Les parties prenantes.....	17
3.3.1 Analyse des parties prenantes.....	18
3.4 État des lieux.....	20
3.4.1 Interview des commerces	20
3.4.1.1 Synthèse des résultats de l'interview	21
3.4.2 Enquête sur les consommateurs	22
3.4.2.1 Synthèse des résultats de l'enquête	24
3.5 Analyse stratégique.....	26
3.5.1 Analyse interne de l'organisation	27
3.5.2 Analyse externe de l'environnement.....	28

3.5.2.1	Les facteurs clés de succès	31
3.6	Problématiques détectées et enjeux.....	31
4.	Recommandations.....	33
5.	Conclusion	35
	Bibliographie	36
	Annexe 1 : Mes propositions	38
1.	La vision	38
2.	Les impacts	40
3.	La stratégie.....	42
3.1	Les modalités.....	42
3.2	Monnaie fondante	42
3.3	Accompagnement des entreprises	43
3.4	Frontières géographiques	45
3.5	Utilisation des lémans.....	47
3.6	Système d'incitation vertueuse.....	50
3.7	Monnaie électronique.....	51
3.8	Valeur de la monnaie.....	52
3.9	L'ouverture du réseau	53
3.10	Taux de change.....	56
3.10.1	Quel taxe de reconversion adopter ?	58
4.	La proposition de valeur	59
4.1	Qui ?.....	59
4.2	Pourquoi ?.....	60
4.3	Quoi ?	61
4.4	Comment ?.....	63
5.	Le modèle d'affaires	64
6.	Le financement	67
	Annexe 2 : Résultats de l'enquête des consommateurs	70
	Annexe 3 : Questionnaire de l'interview aux commerces	77
	Annexe 4 : Charte du léman	79

1. Introduction

1.1 Contexte

Tout le monde a déjà entendu parler du « Bitcoin ». Cette monnaie innovante, qui n'existe que sous forme numérique et qui a un système décentralisé d'émission de devise. Elle est devenue très connue et très médiatisée depuis son lancement en 2009. Par quelques aspects, elle ressemble aux monnaies complémentaires - aussi appelées monnaies citoyennes ou monnaies alternatives - que je vais aborder dans ce travail. En effet, c'est une monnaie qui est complémentaire aux autres monnaies du monde, donc qui n'a pas pour but de les remplacer, et l'acte de création monétaire est décentralisé, c'est-à-dire qu'il n'est pas géré par une banque centrale. Autre caractéristique positive à souligner, elle utilise des systèmes de sécurité très développés et innovants comme le système de réseau appelé « blockchain ».

Malgré tout, cette monnaie reste mal perçue par un grand nombre d'observateurs pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle est utilisée pour des échanges classiques et ne diffère donc pas de l'utilisation d'une monnaie conventionnelle. En d'autres termes elle ne pousse pas à des pratiques vertueuses ou à des achats durables ou locaux par exemple. Ensuite, ses aspects d'anonymat et d'intraçabilité font qu'elle est souvent utilisée pour des échanges douteux et illégaux, notamment sur le « darknet » et dans les marchés noirs. Elle facilite également la fraude fiscale et le blanchiment d'argent¹. Pour finir, certains économistes pensent qu'elle est une monnaie utilisée pour la spéculation plutôt que pour des échanges au service de l'économie réelle et de l'emploi et que cela va avoir tendance à s'accroître².

S'il existe aujourd'hui des détracteurs du bitcoin, c'est parce qu'en ce moment, des nouvelles monnaies se créent et paraissent être dotées de caractéristiques intrinsèques plus intéressantes pour les impacts environnementaux, sociaux et économiques, sans les désavantages du Bitcoin que nous avons vus. En effet, en ce qui concerne les monnaies virtuelles – ou crypto monnaies - il y a aujourd'hui des nouveaux venus comme le « litecoin », qui est une monnaie basée sur le système du bitcoin, mais plus éthique.

¹ <https://lesbitcoinsetledarkweb.wordpress.com/le-bitcoin-et-le-darknet/>

² <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/55646/bitcoin---comment-fonctionne-la-1ere-monnaie-numerique-decentralisee.shtml>

Pour ce qui est des monnaies réelles - aussi appelées monnaies fiduciaires -, il y a des exemples comme le SOL Violette et les SEL dont je parlerais plus en détail dans la partie des différents exemples de monnaies complémentaires.

Ces monnaies sont dans une approche de développement durable et se soucient directement de l'impact économique, environnemental et social qu'elles véhiculent. Elles peuvent prendre différentes formes et prôner des valeurs très diverses, cependant elles sont toutes mises en place pour essayer de sortir de ce paradigme d'argent conventionnel. Elles tentent pour la plupart de venir en aide à l'économie réelle et se concentrent sur la création d'emplois et de réseaux solidaires et éthiques. Ces monnaies sont un véritable outil pour un changement de société plus durable et plus respectueux. Elles permettent également de créer une économie plus résiliente en cas de crise monétaire, comme l'a prouvé la monnaie WIR ces dernières années en Suisse alémanique.

C'est également un outil passionnant dans la mesure où nous parlons d'argent et que cela nous touche tous directement ou indirectement, étant donné que nous en utilisons tous. L'utilisation que nous ferons de cet outil ces prochaines années décidera en partie de la société que nous voulons voir émerger.

1.2 Motivation

Toutes ces raisons m'ont poussé à m'intéresser de plus près à l'innovation monétaire et plus particulièrement aux projets de monnaies complémentaires. La période à laquelle j'ai entendu parler pour la première fois de ce sujet a coïncidé avec celle de ma recherche de sujet pour mon travail de bachelor. Lorsque j'ai appris qu'un projet de monnaie locale venait d'être lancé à Genève, j'ai fait quelques recherches à ce sujet et j'ai directement contacté l'association Monnaie Léman – plus tard AML. Après quelques échanges passionnants, j'ai décidé de choisir ce sujet, ne sachant pas encore exactement ce que je pourrais apporter au projet Léman à travers ce travail.

1.3 Objectif du travail et périmètre de la recherche

Au départ, j'ai beaucoup douté de mes compétences à traiter ce sujet. En effet, le sujet de la création monétaire et des monnaies complémentaires étant quasiment inexistant dans le programme de la HEG, j'ai dû effectuer énormément de recherches afin de comprendre les bases et les enjeux d'un tel sujet. J'ai immédiatement fait part de mes inquiétudes à ce sujet aux membres de l'association ainsi qu'à mon conseiller au travail de bachelor.

Les membres de l'association m'ont immédiatement mis en confiance en me disant que le seul fait que je puisse apporter un point de vue extérieur et académique leur ferait énormément de bien. Mon conseiller m'a recommandé de bien structurer mon travail et mes recherches afin que je puisse, même sans être un expert du sujet monétaire, m'appuyer sur les outils appris durant mon cursus afin de donner un point de vue pertinent. Leurs conseils ont été très bons et m'ont permis de démarrer ce travail plus en confiance.

Ensuite, j'ai dû affronter une deuxième problématique. En effet, comme j'ai immédiatement été très intéressé par le projet, j'ai commencé à aider ponctuellement l'association en tant que bénévole. Je me suis mis à participer à certaines réunions et aux assemblées générales, me retrouvant de plus en plus impliqué dans le projet. Bien que cela me plaisait énormément, j'ai dû freiner mon implication au sein de l'association, car j'ai senti que plus je m'investissais dans ce projet, moins il était facile d'avoir un regard critique sur ce qui se passait à l'intérieur. J'ai donc pris du recul, j'ai stoppé mon bénévolat et j'ai essayé d'observer, de l'extérieur, tout en gardant un pied à l'intérieur, ce dont avait besoin l'association Monnaie Léman, sans leur demander directement afin de garder mon objectivité et ma neutralité.

Toutefois, il a été difficile pour moi de définir exactement ce dont avait besoin l'AML pour développer le projet. C'est en la personne de M. Place que j'ai trouvé un très bon soutien pour cette partie de mon travail de bachelor. En effet, il a su, en un seul entretien, m'aider à mettre en évidence les difficultés rencontrées dans la plupart des projets de monnaies complémentaires et les enjeux auxquels sont confrontés les porteurs de projets. C'est ainsi que l'objectif de mon travail s'est construit et que ma problématique finale a émergé, à savoir :

« Comment répondre aux enjeux liés au développement de la monnaie complémentaire « le léman » dans la région du Grand Genève ? »

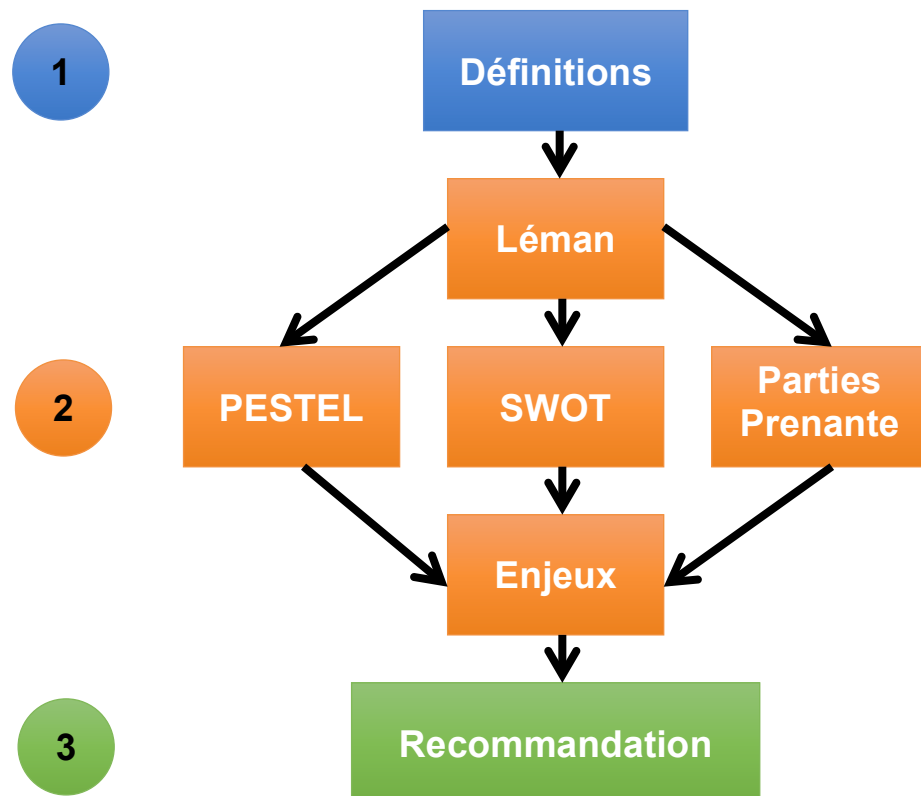
L'objectif de ce travail est donc de porter un point de vue analytique sur la situation actuelle du projet Léman et d'apporter mes recommandations pour une amélioration de la situation afin de permettre au projet de se développer.

Étant donné que le projet Léman est en constante et très rapide évolution, il m'a été impossible de suivre tous les changements des dernières semaines. J'ai donc dû choisir une date de référence pour ce travail de bachelor, qui sera le 1er juin 2016. Par conséquent, toutes les données chiffrées et les éléments présents dans ce travail concerneront les données disponibles jusqu'à cette date-là.

1.4 Méthodologie

- 1 Tout d'abord, je vais définir plusieurs éléments théoriques liés à la monnaie conventionnelle et aux monnaies complémentaires.
- 2 Ensuite je vais analyser la monnaie léman en effectuant un état des lieux. Je vais m'appuyer sur des outils tirés de mon enseignement à la HEG ainsi que sur les résultats de deux enquêtes que j'ai réalisées. Cela me permettra de définir les enjeux du développement du léman.
- 3 Finalement, je ferai des recommandations pour répondre aux enjeux définis dans la partie analyse.

Tableau 1 : Schéma méthodologique



(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

2. La monnaie

Dans notre vie de tous les jours, l'argent a un rôle central. En effet, nous l'utilisons quasiment tous les jours, nous planifions toutes sortes de choses avec et pour en obtenir et il nous définit également en tant que personnes. Pourtant, on constate que nos connaissances de cet outil sont loin d'être à la hauteur de l'importance qu'il peut avoir dans nos vies. Son fonctionnement est très peu remis en question et ses mécanismes plutôt flous. J'ai moi-même été surpris de constater mes propres lacunes lorsque j'ai commencé à m'intéresser à ce sujet.

2.1 Qu'est-ce que la monnaie ?

Selon Plihon (2013, p.3) : « Dans une économie d'échange qui est complexe et décentralisée comme la nôtre, la monnaie remplit une triple fonction de calcul économique, de paiement et de réserve de valeur. ». Premièrement, en tant qu'unité de compte, elle permet de mesurer la valeur de biens hétérogènes. C'est un moyen universel d'expression de la valeur des flux et des stocks. Deuxièmement, en tant qu'intermédiaire d'échange, elle permet d'acquérir n'importe quel bien ou service, y compris le travail humain. Elle a permis l'affranchissement de la condition de double coïncidence des désirs qui était lié au troc. Finalement, en tant que réserve de valeur, elle permet l'accumulation de richesses tout en gardant sa valeur pour être tout de suite réutilisable. Cela permet le transfert du pouvoir d'achat dans le temps. Nous pourrions également citer une quatrième fonction, qui est celle du pouvoir libérateur des dettes que confère la monnaie. En effet, dans nos pays occidentaux, la monnaie est le seul instrument pour pouvoir effacer des dettes.

Il existe deux types de monnaie, la monnaie scripturale, qui est une monnaie immatérielle. Elle circule dans l'économie et s'échange par l'intermédiaire de cartes de crédit, de chèques, etc. Cette monnaie est convertible en monnaie fiduciaire, qui est l'ensemble des billets et des pièces de monnaie, c'est la monnaie dite matérielle.

Aujourd'hui, il faut savoir que la monnaie fiduciaire ne représente plus que 10% de la masse monétaire et que les 90% restants sont sous forme de monnaie scripturale³. Étant donné qu'aujourd'hui la monnaie est majoritairement sous forme scripturale et émise par les banques, il est important de s'intéresser au mécanisme de la création monétaire par ces dernières.

³ <http://www.initiative-monnaie-pleine.ch/fragen/>

2.2 Son fonctionnement

La création monétaire est l'injection de nouvelles liquidités dans notre économie. Aujourd'hui, le principal moyen de création monétaire passe par le crédit et, au niveau microéconomique, se fait de banque à particulier. Prenons un exemple, Monsieur X a besoin de 2'000CHF supplémentaires. Il va donc voir son banquier et celui-ci lui accorde un crédit de 2'000CHF. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le banquier ne va pas aller prendre cet argent dans les réserves de la banque ou dans le compte épargne d'un autre client, mais il va le créer de toute pièce. En effet, lors d'un crédit, le banquier crée de la monnaie scripturale qu'il ajoute sur le compte du client. Cette monnaie était inexistante avant le crédit, on parle alors de création monétaire « ex nihilo », c'est-à-dire à partir de rien. Ensuite vient le moment du remboursement, le taux d'intérêt étant de 10%, Monsieur X doit rembourser les 2'000CHF initialement prêtés en plus la somme de 200CHF d'intérêt. La banque recevra donc 2200CHF, les 200CHF d'intérêts serviront de bénéfice à la banque tandis que les 2000CHF seront détruits.

Les banques sont tout de même limitées par une réglementation prudentielle qui impose aux banques des limites dans le montant total de leurs prêts. Elles doivent respecter un ratio de solvabilité qui stipule que le montant total de leurs fonds propres doit être au minimum de 8% par rapport au total leurs prêts. En d'autres termes, si la banque détient 1000CHF de fonds propres, elle ne pourra prêter plus de 12'500CHF.⁴

Nous remarquons tout de même que la création monétaire par les banques privées se fait donc sur de la dette et que sans crédit il n'y aurait pas de monnaie scripturale. La base de notre économie repose donc sur la confiance des gens en cette monnaie virtuelle en circulation et sur les institutions bancaires qui la garantissent. De plus, pouvons-nous réellement parler de monnaie lorsque nous constatons qu'il ne s'agit, finalement, que d'une promesse de paiement en monnaie fiduciaire ? Comme nous l'explique Derudder (2012, p.33), lorsque nous recevons notre relevé de compte indiquant que nous avons mille francs suisses, en réalité nous n'avons que la promesse de la banque de nous procurer mille francs suisses en monnaie centrale si nous le demandons et quand nous le demanderons.

⁴ <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Dossiers/Creation-monetaire/Les-limites-a-la-creation-monetaire>

2.3 Sujet à controverse

Ainsi, même si ce fonctionnement est aujourd'hui légal en regard du droit, il incite à se poser des questions. Est-ce normal que l'argent soit créé par des privés et que ces derniers reçoivent des intérêts sur cette création ? Combien cela coûte-t-il à la société d'avoir abandonné la création monétaire aux banques privées ? N'est-ce pas ce mécanisme qui conduit à l'endettement toujours plus important des États ?

Les réponses à ces questions resteront ouvertes et devront faire l'objet d'un autre travail tant il y a de matière à développer sur le fonctionnement actuel de nos institutions monétaires. Cependant, pour apporter quelques éléments de réflexion, il m'a semblé intéressant d'observer à la pensée de certains économistes de haut niveau, comme Maurice Allais, économiste français et Prix Nobel d'économie en 1988, qui considère que :

« La création monétaire doit relever de l'État et de l'État seul. Toute création monétaire autre que la monnaie de base par la Banque centrale doit être rendue impossible, de manière que disparaissent les « faux droits » résultant actuellement de la création de monnaie bancaire. »
Allais (1999, p. 95)

Il rajoute que cette monnaie qui serait créée par l'état devrait être prêtée aux banques moyennant un petit taux d'intérêt qui deviendrait, dès lors, une ressource pour l'État. L'état créerait la monnaie et les banques n'auraient plus le droit de prêter de l'argent qu'elles n'auraient pas. De plus, de nos jours les pouvoirs politiques dépendent de manière croissante du pouvoir monétaire et cela apparaît clairement dans notre société où l'économie conditionne de plus en plus nos choix et celui des politiques. Philippe Derudder rajoute même que :

« Lorsque Mayer Amschel Rothschild, fondateur des banques Rothschild, avait déclaré : « Donnez-moi le droit d'émettre et de contrôler l'argent d'une Nation, et alors peu m'importe qui fait ses lois. », il ne faisait que dire tout haut ce que bien d'autres pensaient tout bas et révélait ainsi au grand jour ce qui se joue dans les coulisses de l'argent. »
Derudder (2012, p. 20)

Pour conclure, nous pouvons observer que le sujet de la réappropriation du pouvoir de création monétaire par les États trouve de plus en plus place au sein des débats qui entourent l'émergence d'une société plus équitable et plus respectueuse de la planète. Les Suisses seront d'ailleurs amenés à se prononcer sur le sujet dans peu de temps, étant donné qu'une initiative populaire a été déposée le 1^{er} décembre 2015 afin que l'émission monétaire se fasse uniquement pas la Banque Nationale⁵.

⁵ <http://www.initiative-monnaie-pleine.ch/>



2.4 Les monnaies complémentaires

Tout d'abord, précisons que les monnaies complémentaires sont simplement des unités de compte mises en circulation, en complément à la monnaie nationale et qui n'ont pas pour but de se substituer à elle. Ces monnaies sont mises en place par des groupes de citoyens et ce sont eux qui définissent les règles de leurs fonctionnements.

En opposition aux caractéristiques qui définissent la monnaie conventionnelle, les personnes qui les créent souhaitent véhiculer d'autres valeurs plus éthiques, démocratiques et solidaires. En effet, nous avons vu les caractéristiques qui façonnent les monnaies nationales d'aujourd'hui, c'est à dire : créées sur de la dette, rares, coûteuses et privées. Voyons maintenant, en comparaison celles que recherchent la plupart des projets de monnaies complémentaires :

- 1) Ne pas être créée sur de la dette, notamment avec le système de crédit mutuel ou celui du troc bilatéral et circulaire. En effet, dans ces cas la création monétaire est basée sur la confiance mutuelle des membres du réseau.
- 2) En avoir en suffisance. La diversité et la pluralité monétaire sont des valeurs prônées par ces monnaies afin d'avoir une économie résiliente en cas de crise. Certaines monnaies sont même fondantes afin d'inciter au maximum les échanges et décourager la thésaurisation.
- 3) Être non coûteuses, car sans intérêts. Il se peut même qu'il y ait un intérêt négatif avec les systèmes de fonte monétaire. Certaines monnaies font payer les services que propose la monnaie à travers des cotisations, mais il n'y a pas de taux d'intérêt directement sur la création monétaire.
- 4) Être publiques. C'est-à-dire que l'ensemble des citoyens participe à la gouvernance. C'est un bien commun ou les parties prenantes sont les utilisateurs du service. Ce sont des systèmes de co-création en code ouvert très souvent accompagné d'une gouvernance sous la forme de démocratie participative.

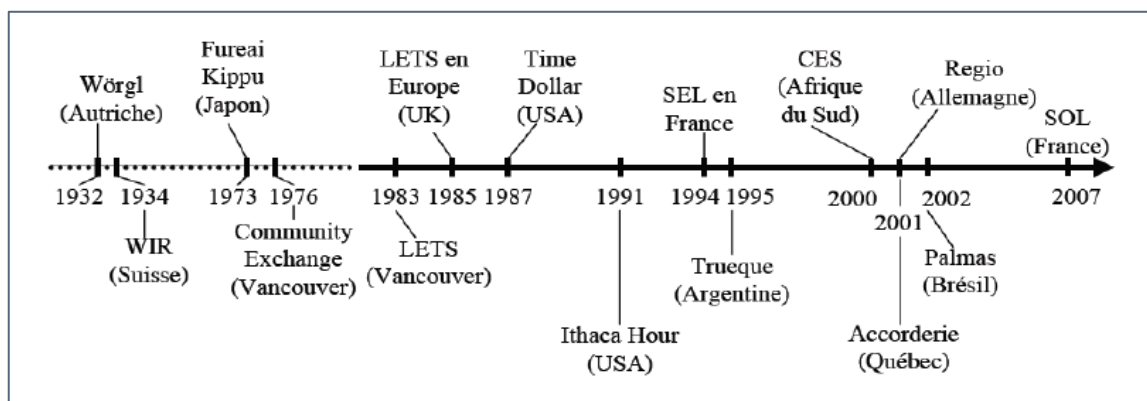
Ces monnaies alternatives ne sont pas nouvelles et il en existe depuis de nombreuses années.

2.4.1 Historique

Les premières monnaies complémentaires ont fait leurs apparitions au début des années 30, au cœur de la première grande crise économique. Selon Derudder (2012), à cette époque, l'argent manquait cruellement et les gens étaient tentés de le garder au lieu de le dépenser pour parer à plus grave. Là où la dépense aurait pu relancer l'économie, l'épargne ne faisait que la rendre encore plus anémique. C'est pour répondre à cette problématique que sont apparus successivement plusieurs monnaies complémentaires, ou « instruments d'échange » comme elles étaient appelées à l'époque.

La première expérience connue est le « Wära » à Schwanenkirchen en Allemagne lancée en 1930, suivie du Wörgl en Autriche lancée en 1932 et qui a fait beaucoup parler d'elle à cette époque. Ces deux expériences se sont révélées être un succès et elles ont attiré l'attention de beaucoup d'économistes de l'époque. Ensuite, en 1934, c'est le WIR qui a été mis en place en Suisse. C'est une monnaie qui est toujours en circulation aujourd'hui et qui d'ailleurs est toujours considérée comme très utile à l'économie du pays. Je reviendrais sur cette expérience dans la prochaine partie. Depuis ces premières expériences, un bon nombre de projets de monnaies complémentaires ont été mis en place à travers le monde comme nous le montre la figure ci-dessous.

Figure 1 : Chronologie d'émergence monétaire



(Source : cours d'innovation économique et monétaire de M.Place – 09.10.2015)

Mis à part le WIR qui est une des plus vieilles monnaies complémentaires toujours en circulation, la plupart des autres systèmes ont au maximum 35 ans d'existence. En ce qui concerne le nombre de monnaies complémentaires aujourd'hui en circulation dans le monde, les chiffres diffèrent, mais d'après ce que j'ai pu lire, leur nombre se situerait entre 3'000 et 5'000, dont la majorité se trouve en Europe.

2.4.2 Rôle et utilité des monnaies complémentaires

Il est évident qu'au vu des défis différents d'un pays à un autre, les diverses monnaies alternatives qui sont aujourd'hui en circulation aient toutes des physionomies spécifiques. Leur rôle et leur utilité diffèrent selon les besoins pour lesquelles elles sont créées. Il y a des monnaies qui vont avoir pour but de créer de l'emploi, certaines de répondre à des défis environnementaux et d'autres encore de redynamiser l'économie d'une région. Cependant, elles ont quand même des buts communs : elles servent toutes d'outils économiques et de facilitateur d'échanges au service d'une communauté ainsi que de lien social autour de la volonté commune d'éthique.

Ces projets de monnaies alternatives pourraient être vus comme très peu impactants au vu de la faible quantité de masse monétaire qu'elles représentent. Cependant, il y a également une valeur pédagogique très importante que ces monnaies véhiculent et qui permet à chacun de : « se ré-approprier l'outil monétaire tout en apprenant à prendre en compte le bien commun et à faire en sorte que la démocratie soit autre chose qu'un mot » (Derudder 2012, p.50). En d'autres termes, cela veut dire que le but de ces monnaies et de l'innovation monétaire en général est également éducatif et culturel. Il nous permet de reparler de l'argent pour nous faire ouvrir les yeux sur le fait que nous avons abandonné le sujet bien trop facilement.

2.4.3 Les monnaies complémentaires et le dialogue des prix

La valeur des choses a évolué avec le temps. Anciennement, la valeur était mesurée par la terre, ensuite c'est la valeur du travail qui a été prise en compte. Aujourd'hui, c'est le marginalisme, c'est-à-dire l'utilité et la rareté, d'un produit qui va définir sa valeur.

De nos jours, des personnes s'intéressent et réfléchissent à de nouvelles valeurs, comme l'hectare global (hag) pour l'empreinte écologique ou la banque du temps pour redonner de la valeur au temps par des unités de comptes appelés « équivalheures ». Imaginons que la valeur de la monnaie soit aujourd'hui basée sur l'énergie et que moins on en dépense pour fabriquer un objet, plus il a de valeur. Il serait, dès lors, beaucoup plus facile de valoriser les énergies propres.

L'enjeu derrière cela est de pouvoir décortiquer un produit afin de voir son impact social, environnemental et économique, le temps qu'il a mis à être fabriqué, l'énergie dépensée pour le fabriquer, etc. Ensuite, par rapport à tous ces critères essayer de véritablement fixer la valeur du bien. Nous parlons ici de l'internalisation des externalités, c'est-à-dire de réfléchir au véritable prix des choses. Les externalités étant les impacts environnementaux, sociaux et économiques.

Si nous pouvions intégrer les externalités dans le prix des produits classiques, nous nous rendrions compte que les produits éthiques et durables, comme les aliments bio, ne devraient pas coûter plus cher que les produits classiques, cela devrait être le contraire.

Les monnaies complémentaires sont intéressantes pour ces nouveaux dialogues sur les prix, car pour pouvoir mettre en place des projets où la valeur des biens est repensée, il faut pouvoir être dans un système parallèle sans convertibilité avec la monnaie actuelle. Les systèmes de crédits mutuels sont tout à fait adaptés à cela.

2.4.4 Différents exemples de monnaies complémentaires

Comme nous l'avons vu, un des principaux rôles de la monnaie est de faciliter les échanges. Cependant toutes les monnaies alternatives ont des caractéristiques différentes, car elles n'ont pas été créées pour les mêmes buts. J'ai décidé de prendre plusieurs exemples de monnaies complémentaires en circulation afin de voir les différentes formes qu'elles peuvent avoir.

Tout d'abord, avec les SOL violette, nous verrons une expérience de MC locale à parité de valeur avec la monnaie nationale et qui est utilisable autant par les personnes physiques que les entreprises. Ensuite, avec les SEL, nous parlerons d'une expérience de réseau d'échanges qui ne s'adresse qu'à des personnes physiques. Enfin, avec le WIR, nous verrons également une expérience de réseau d'échange, mais qui ne s'adresse qu'à des entreprises.

2.4.4.1 SOL violette

Bref historique :

Le Sol-Violette est une MC française qui a été lancée au printemps 2011 à Toulouse. Ce projet local et citoyen lancé par l'Association Folies a été soutenu par les pouvoirs publics de la région. D'abord mis en place dans trois quartiers de la ville (Grand Mirail, Rangueil et Centre-ville), le projet s'est peu à peu étendu à tout Toulouse puis à la région Toulousaine.

Fonctionnement :

Il faut gager de la monnaie émise pour avoir de la MC : en d'autres termes, échanger ses euros contre des SOLs pour en avoir.

Augmentation du pouvoir d'achat : les personnes qui changent leurs euros en SOLs bénéficient de 5% de pouvoir d'achat supplémentaire. Par exemple, pour 40 euros, la personne touchera 42 SOLs.

Monnaie fondante : il y a une fonte de 2% par trimestre, c'est-à-dire que la monnaie va perdre de 2% de sa valeur tous les 3 mois.

2.4.4.2 Les SEL - Systèmes d'Échanges Locaux

Bref historique :

Ce système d'échange local a été conçu au début des années 70 au Canada dans la région de Vancouver à l'initiative de David Weston et de Michael Linton. Ils cherchaient une manière de réinsérer dans la vie économique des personnes laissées pour compte. Ils voulaient permettre à tous d'accéder à un certain nombre de services, ils cherchaient à revaloriser les compétences de chacun et à renforcer le lien social. Aujourd'hui, le mouvement est international et bien implanté dans beaucoup de pays européens.

Fonctionnement :

Les SEL sont donc un réseau d'échange qui, de manière souple et conviviale, facilite les échanges locaux de services, de compétences et de biens entre ses membres. Le plus souvent, les personnes se réunissent en association et mettent leurs services, leurs compétences et leurs biens au service les uns des autres. L'association répertorie les offres et les demandes de chacun et organise des occasions de se rencontrer dans le réseau.

Les échanges sont mesurés dans une unité de compte choisie par les membres de l'association. Cette unité de compte peut par exemple prendre la forme d'une monnaie

locale équivalente ou non à la monnaie nationale ou la forme de temps offert. Ils les appellent les grains de SEL.

Un catalogue récapitulatif est réalisé afin que chacun ait connaissance de qu'il peut trouver au sein du réseau.

La grande spécificité des SEL, c'est que les membres n'ont pas besoin d'avoir un compte provisionné pour avoir accès à un bien ou un service. En effet, c'est l'échange qui crée le grain de SEL. Autrement dit, la création monétaire s'effectue au moment de l'échange.

2.4.4.3 Le WIR

Bref historique :

La banque WIR a été créée en tant que coopérative en 1934 par Werner ZIMMERMANN, Paul ENZ et 14 autres personnes. Aujourd'hui, il y a un réseau d'environ 45'000 PME à travers toute la Suisse qui échangent l'équivalent de 1% de la masse monétaire en francs suisses, soit 1,65 milliard CHF.

Fonctionnement / caractéristique :

C'est une institution bancaire suisse qui émet sa propre monnaie électronique. C'est une monnaie sous forme de crédit mutuel basé sur le troc coopératif de services et appuyé sur des garanties en euro.

Elle sert à faciliter les échanges économiques entre les membres du réseau, à offrir du crédit bon marché aux PME et à développer la clientèle de ces derniers.

3. Projet Léman

3.1 Bref historique

Pendant plus de 4 ans, un groupe d'une cinquantaine de personnes a travaillé sur un projet de monnaie complémentaire dans le bassin de vie transfrontalier franco-valdo-genevois. SASFERA, voilà le nom qu'ils s'étaient donné pour avancer ensemble, en Suisse et en France simultanément, vers leur objectif : mettre en place une monnaie commune en intégrant « l'eco du bon sens », la monnaie complémentaire qui fonctionnait à Annemasse depuis quelques années déjà.

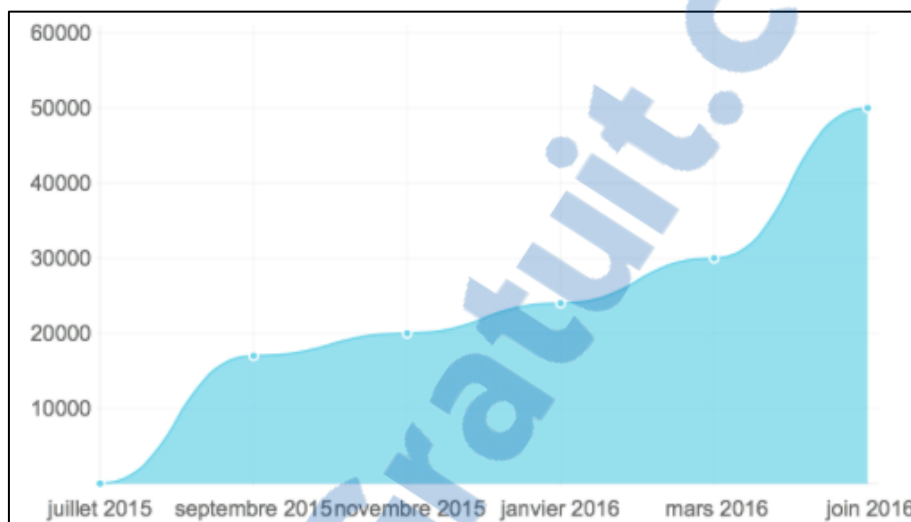
Ils étaient animés par le souhait d'une société plus juste et plus respectueuse de l'environnement. Ils ont investi énormément de leur temps à l'élaboration de ce projet et ont vécu de grands moments d'intelligence collective. L'objectif de SASFERA était d'arriver à la création d'une communauté de paiement et le projet s'est concrétisé le mercredi 8 juillet 2015 sous la forme de l'association Monnaie Léman.

La monnaie « léman » a ensuite été officiellement lancée le vendredi 18 septembre 2015 à l'occasion du Festival Alternatiba, festival transfrontalier des initiatives locales pour le climat et le bien vivre ensemble. À cette époque, ce sont un peu moins de 20'000 lémans qui sont mis en circulation. Depuis bientôt un an, l'AML a fait du chemin et le projet s'est développé.

3.2 Le Léman aujourd'hui

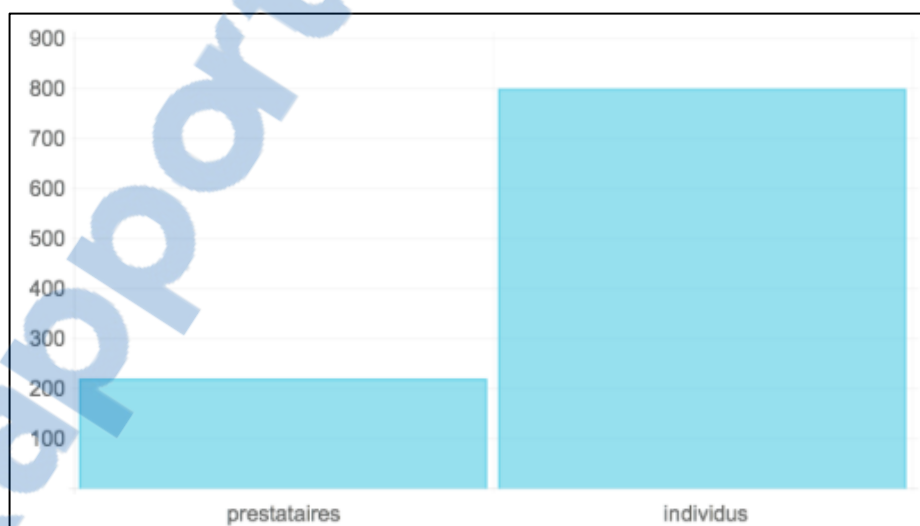
Aujourd'hui, on compte 50'000 lémans en circulation, environ 250 professionnels dans le réseau et environ 800 membres et sympathisants. Voici deux graphiques qui retracent cette évolution.

Figure 2 : Lémans en circulation (juin 2016)



(Source: <http://monnaie-leman.org>)

Figure 3 : Nombre d'utilisateurs (juin 2016)



(Source : <http://monnaie-leman.org>)

De plus, l'AML peut compter sur un noyau d'une trentaine de membres bénévoles qui contribuent activement à son fonctionnement au quotidien.

3.2.1 Objectifs de la monnaie

Les objectifs revendiqués par l'AML sont la relocalisation des échanges afin de créer une bio-région qui diminue l'impact écologique des échanges et renforce le tissu économique local, le renforcement de l'identité du bassin de vie lémanique transfrontalier, la réappropriation de la monnaie par les citoyens et l'incitation des entreprises à améliorer en continu leurs pratiques.

Ci-dessous les valeurs prônées par la monnaie⁶ :

- **Une monnaie locale**

Elle consolide l'économie de proximité et encourage la consommation des produits locaux.

- **Une monnaie éthique, solidaire et écologique**

Pour s'engager vers une société durable, le Léman et sa charte⁷ incitent les entreprises, les commerces et les consommateurs à améliorer en continu leurs pratiques économiques et commerciales.

- **Une monnaie citoyenne**

Les entreprises et les individus forment ensemble la communauté de paiement et décident de la forme et de l'évolution de la monnaie.

- **Une monnaie transfrontalière**

Elle renforce l'identité transfrontalière du bassin de vie lémanique.

⁶ Valeurs inspirées du site internet <http://monnaie-leman.org>

⁷ Voir annexe 4 : Charte du léman

3.3 Les parties prenantes

Pour ce travail, nous allons regrouper les parties prenantes en 5 groupes.

Les clients

Il s'agit des commerces, des associations, des consommateurs ou de tout autre utilisateur de la monnaie léman.

Les employés

Ce groupe comprend toutes les personnes travaillant bénévolement ou non pour l'association Monnaie Léman.

L'État

Il s'agit des pouvoirs publics locaux et des citoyens. En d'autres termes la collectivité dans son ensemble.

Les financeurs privés

Ce groupe englobe les banques, les fondations privées ou toute personne qui voudrait aider financièrement l'AML.

Les partenaires

Ce sont toutes les personnes ou organismes avec lesquels l'association Monnaie Léman collabore d'une façon ou d'une autre.

3.3.1 Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes sont des acteurs essentiels à la réussite de ce projet, c'est pourquoi il m'a semblé essentiel d'identifier quels sont les attentes et les risques de chaque groupe afin de savoir comment répondre aux attentes tout en réduisant les risques.






Tableau 2 : Les attentes et les risques des parties prenantes

Légende	Parties prenantes	Intérêts et Attentes	Risques
1	Les clients	Utilisation de la monnaie et services performants.	S'ils ne sont pas satisfaits, c'est l'échec du projet.
2	Les employés	Fonctionnement de la monnaie.	Ils sont bénévoles ; le fonctionnement de l'association repose sur eux.
3	L'État	Impacts positifs sur la collectivité.	Ils ont une influence sur de possibles modifications de la législation sur les monnaies complémentaires.
4	Les financeurs privés	Impacts positifs sur la collectivité.	Ils sont difficiles à intéresser.
5	Les partenaires	Plus-value dans le partenariat.	Ils ne renouvelleront pas le partenariat s'ils ne sont pas satisfaits.

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

Après avoir identifié les attentes et les risques des parties prenantes, je les ai placés dans une matrice afin d'identifier quels sont les groupes les plus importants et ceux qu'il est moins nécessaire de prendre en compte.

Tableau 3 : Matrice d'intérêt et de pouvoir des parties prenantes

Intérêt et attente			
Fort	Faible		
<i>Acteurs clés</i> 	<i>À garder satisfaits</i>   	Fort	Pouvoir
<i>À garder informés</i>	<i>Effort minimal</i> 	Faible	

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

Les acteurs clés sont les clients, ce sont eux qui vont définir la réussite ou l'échec du projet et qui ont les plus importantes attentes envers l'AML.

Ensuite, les employés, l'État et les financeurs privés sont les parties prenantes à garder satisfaites à tout prix, car même s'ils n'ont pas d'attentes fortes, étant donné qu'ils n'utilisent pas directement cette monnaie, ils ont un très grand pouvoir sur la réussite ou l'échec de ce projet.

Enfin, le groupe des partenaires est le groupe de parties prenantes pour lequel l'association aura besoin de faire le moins d'effort, car ils ont moins d'impact en comparaison aux autres acteurs, néanmoins, il ne faudra pas non plus s'en désintéresser totalement.

3.4 État des lieux

Afin de faire un état des lieux de la monnaie léman et de constater l'avancée du projet, j'ai réalisé deux enquêtes auprès des individus et des professionnels. La première visait les commerces et la deuxième les consommateurs. Ces deux enquêtes m'ont permis d'avoir le retour des parties prenantes les plus concernées.

En parallèle, j'ai eu de nombreuses discussions avec les dirigeants et les bénévoles de l'association afin de recueillir leurs avis et de leur transmettre mes retours et mes avancées tout au long de ce travail pour pouvoir rester au plus proche de la réalité qu'ils vivaient.

3.4.1 Interview des commerces

Je suis allé interviewer un panel de 16 commerces faisant partie des prestataires qui acceptent la monnaie léman. J'ai divisé mon échantillon de commerces en 3 catégories :

- Six commerces qui ont intégré le réseau depuis moins de 3 mois.
- Cinq commerces qui ont intégré le réseau depuis 3 à 6 mois.
- Cinq commerces qui ont intégré le réseau depuis 6 à 12 mois.

J'ai orienté mon questionnaire⁸ autour des thèmes suivants :

- 1) La raison de l'entrée dans le réseau
- 2) Le retour d'expérience sur le fonctionnement du réseau
- 3) La proposition de nouveaux services
- 4) La cotisation

Je me suis la plupart du temps déplacé dans les commerces afin de rencontrer directement les responsables, mais, quelques fois, j'ai dû effectuer les entretiens par téléphone. J'ai été très bien reçu par l'ensemble des personnes interviewées et les discussions se sont toutes avérées très enrichissantes et très utiles. Nous avons souvent dépassé le cadre des questions que j'avais préparées, ce qui a rendu ces entretiens encore plus intéressants et stimulants. Enfin, grâce aux retours d'expérience

⁸ Voir annexe 3 : Questionnaire de l'interview aux commerces

et aux points de vue pratique qu'ils avaient à m'offrir, j'ai pu améliorer ma perception des réalités du terrain.

3.4.1.1 Synthèse des résultats de l'interview

Par la suite, je vais synthétiser les points les plus intéressants et impactants que j'ai relevé de ces interviews en effectuant une synthèse.

Tout d'abord, il y a eu une part égale de commerces démarchés et de commerces qui sont venus d'eux-mêmes pour faire la demande d'intégration du réseau. Ils ont la plupart adhéré pour des raisons éthiques, tout en espérant également que cela puisse augmenter la visibilité de leurs commerces.

Sur les 16 commerces, la moitié seulement avait déjà effectué une transaction en lémans et la plupart d'entre eux avaient au moins trois mois d'ancienneté. Cependant, quasiment aucun de ces commerces n'a réussi à payer ses fournisseurs, ou des commerces avec qui ils traitent, avec des lémans. Seulement deux d'entre eux l'avaient déjà fait. Les raisons principales invoquées ont été que les fournisseurs étaient étrangers ou qu'ils n'acceptaient pas la monnaie. Certains ont aussi évoqué la difficulté et le temps perdu actuellement à devoir chercher eux-mêmes des fournisseurs qui acceptent cette monnaie. Il y a donc un sérieux travail à faire sur l'activation des échanges entre les membres du réseau. La tranche d'âge moyenne des clients venus dépenser des lémans était de 30 à 40 ans.

Pour ce qui est du degré d'ouverture du réseau, les réponses ont été assez partagées. La majorité penchait tout de même pour un réseau ouvert, mais beaucoup se sont montrés très intransigeants sur le fait que le réseau devait rester un réseau sélectif et restrictif sur les questions d'éthique et de durabilité et qui ne devrait pas s'ouvrir aux grands groupes. Il va donc être difficile de satisfaire tous les commerçants au vu des attentes diverses.

En ce qui concerne les retours sur une éventuelle mise en place d'un service d'accompagnement et d'audit aux entreprises, ces dernières se sont montrées très réceptives. J'ai reçu 75% de réponses positives et les personnes avec qui j'ai discuté ont montré un intérêt marqué et pensaient que cela pourrait amener une véritable plus-value à la monnaie léman. De plus, le fait que ce service devra être payant ne les a pas dérangés.

Lorsque les avantages d'un système de monnaie fondante sont expliqués aux commerçants, à savoir l'encouragement à la consommation et la désincitation à la thésaurisation, ils sont très réceptifs et montrent que cette mesure pourrait être très bien

acceptée si elle est accompagnée d'explications. En effet, la grande majorité s'est dite favorable.

La monnaie électronique a également été plébiscitée et cela montre que les commerçants sont ouverts au changement et à l'amélioration des modalités et des services de la monnaie afin d'encourager son utilisation.

Ma dernière question portait sur la façon dont ils vivraient une demande de cotisation de la part de l'AML. Les réponses ont été plutôt favorables dans l'ensemble, mais il y a tout de même un tiers des commerçants qui se sont montrés totalement opposés au paiement d'une cotisation pour le moment. Certains ont avancé le fait que l'AML n'apportait pas assez de plus-value pour qu'ils puissent envisager le paiement d'une cotisation, d'autres n'étaient pas emballés par le projet, car ils n'avaient pas encore ressenti d'impacts sur la fréquentation de leurs commerces. Néanmoins, les commerçants s'étant montrés favorables au paiement d'une cotisation étaient actuellement disposés à payer en moyenne 200 CHF par année.

3.4.2 Enquête sur les consommateurs

En plus des interviews auprès des commerces, j'ai réalisé une enquête en ligne afin d'affiner mon analyse sur les utilisateurs de la monnaie.

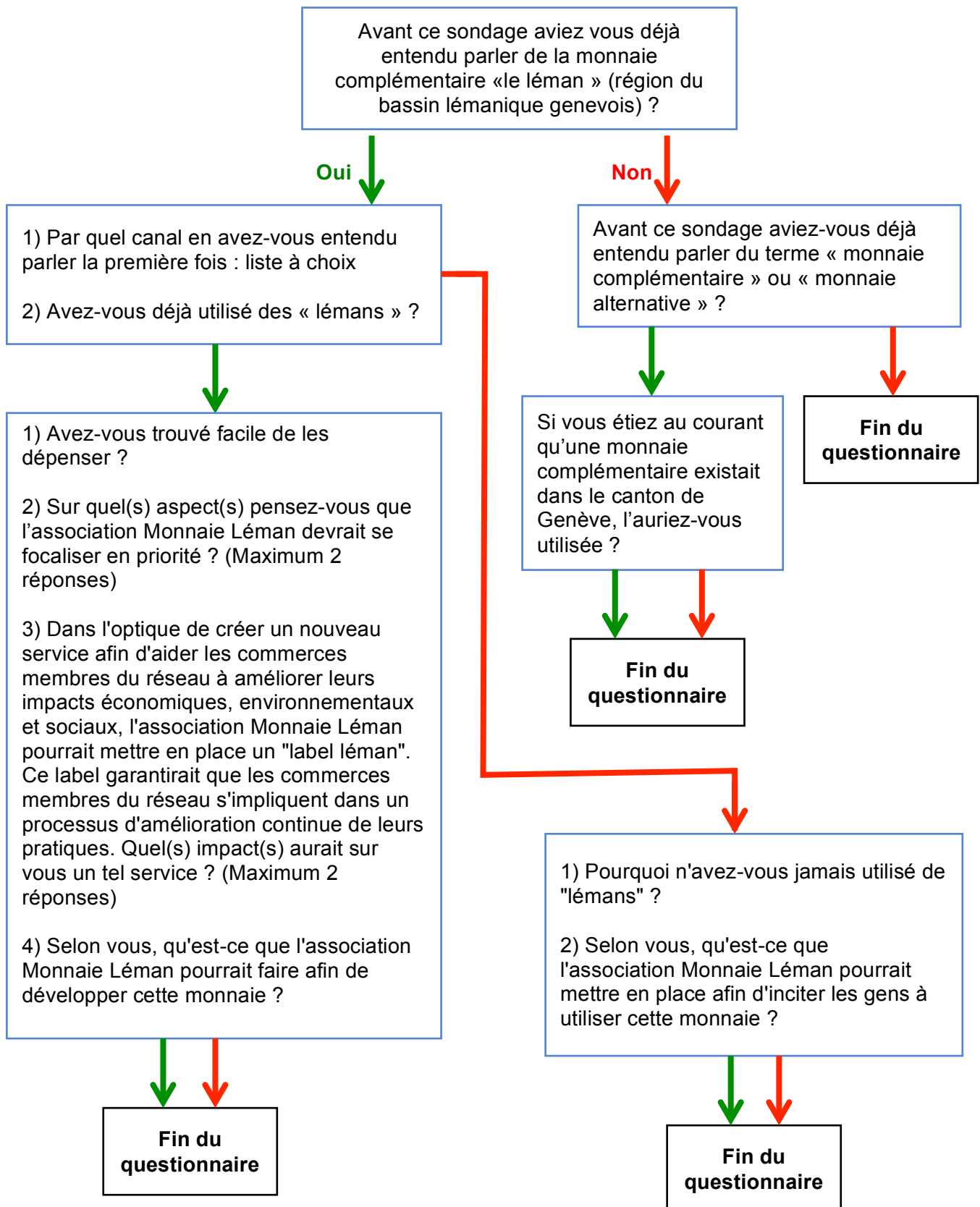
Comme nous l'avons vu, un des constats tirés de mon enquête de terrain a été que la majorité des consommateurs actuels de la monnaie se trouvent être des personnes entre 30 et 40 ans. J'ai donc décidé de cibler des personnes plus jeunes afin de mieux connaître cette catégorie de la population qui semble être moins sensibilisée.

Pour ce faire, j'ai utilisé l'outil Google Forms et j'ai demandé à plusieurs de mes connaissances de diffuser cette enquête. Les réponses ne proviennent pas d'un cercle restreint, mais d'un échantillonnage plus large et donc plus représentatif. L'étude a duré du 1er août au 4 août 2016.

Les questions n'ont pas été les mêmes pour tous, car, en fonction des réponses, le cheminement du questionnaire était différent.

Ci-dessous vous trouverez un tableau qui schématise la manière dont j'ai construit mon enquête et qui montre les différents parcours possibles en fonction des réponses.

Tableau 4 : Schéma de l'enquête en ligne



(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

3.4.2.1 Synthèse des résultats de l'enquête

Comme pour la synthèse des interviews, je vais uniquement me concentrer sur les points les plus intéressants et impactants que j'ai relevé. Étant précisé que les résultats complets figurent en annexe⁹.

Tout d'abord, l'enquête a recueilli 98 réponses et la cible était les jeunes entre 18 ans et 30 ans (88,3% des réponses ont été fournies par cette tranche d'âge).

La majorité des personnes – environ 61% - en avaient déjà entendu parler et les premiers canaux de diffusion de l'information ont été le bouche-à-oreille, les journaux et les réseaux sociaux. Je trouve plutôt positif que la majorité en ait déjà eu connaissance et cela nous montre les canaux à privilégier afin d'atteindre cette cible.

Parmi les personnes qui avaient déjà entendu parler de la monnaie, il y en a seulement 16,7% qui l'avaient déjà utilisé au moins une fois. Cela veut dire que le simple fait de connaître la monnaie n'incite pas à l'utiliser ; il faut qu'il y ait un autre facteur déclencheur et je pense que c'est là-dessus que l'AML doit travailler aujourd'hui.

Personnes connaissant la monnaie léman et l'ayant déjà utilisée

Aux personnes qui avaient déjà utilisé la monnaie léman, j'ai demandé ce qu'ils pensaient du niveau de difficulté lié à son utilisation et il s'est avéré que les personnes n'ont pas trouvé facile de la dépenser. En effet, même si les résultats sont partagés, il y a une tendance qui montre que les personnes trouvent cela plutôt difficile. Cependant, il est primordial qu'une monnaie soit facile à utiliser, c'est pourquoi je pense qu'il s'agit également d'un enjeu sur lequel l'AML doit travailler en priorité.

Ces personnes ont également mentionné que l'AML devrait se focaliser en priorité sur l'agrandissement du réseau, sur la communication autour de la monnaie et sur la mise en place de partenariats. Cependant, c'est tout de même la communication qui est le plus ressortie concernant les mesures à prendre pour développer cette monnaie.

Ces mêmes personnes étaient interrogées sur les impacts qu'aurait sur eux la mise en place d'un nouveau service d'accompagnement des entreprises et la mise en place d'un « label léman » qui garantirait l'implication des commerces membres du réseau dans un processus d'amélioration continue de leurs pratiques¹⁰. La majorité des personnes ont répondu qu'un label les encouragerait à aller consommer dans les commerces membres du réseau léman et que cela leur donnerait envie de s'impliquer dans le développement

⁹ Voir annexe 2 : Résultats de l'enquête des consommateurs

¹⁰ Voir annexe 1 : Mes propositions

du réseau léman. Une augmentation de la confiance dans les commerces membres du réseau léman a également été mentionnée. Je constate donc que cette proposition a plutôt été bien reçue de la part des consommateurs et qu'elle augmenterait leurs visites dans les commerces si elle était mise en place.

Personnes connaissant la monnaie léman mais ne l'ayant jamais utilisée

Les personnes qui n'ont jamais utilisé la monnaie ont déclaré que la raison principale à cela est qu'elles n'en ont jamais eu en leur possession. J'en conclus donc que la première difficulté est de faire la démarche pour s'en procurer. La seconde raison invoquée est celle de la non-compréhension du but de la monnaie. On constate donc l'existence d'enjeux liés à la communication des buts de la monnaie en plus de sa visibilité et de son accessibilité.

Ces personnes pouvaient ensuite répondre à une question ouverte qui était la suivante : « Selon vous, qu'est-ce que l'association Monnaie Léman pourrait mettre en place afin d'inciter les gens à utiliser cette monnaie ? ». En premier lieu, 46% des personnes ont suggéré de la publicité, de la communication ou de la promotion autour de la monnaie léman. Ensuite, 12% des personnes ont pensé que l'association devrait faire des offres ou des rabais visant à avoir un avantage financier ou une incitation financière lorsqu'on utilise la monnaie léman. Enfin, 10% des personnes ont proposé d'augmenter le nombre de commerçants dans le réseau. Cela montre bien que, hormis la proposition d'offres et de rabais pour une incitation financière, les enjeux détectés par les personnes qui ont déjà utilisé la monnaie ou qui ne l'ont pas encore fait sont les mêmes.

Personnes ne connaissant pas la monnaie léman

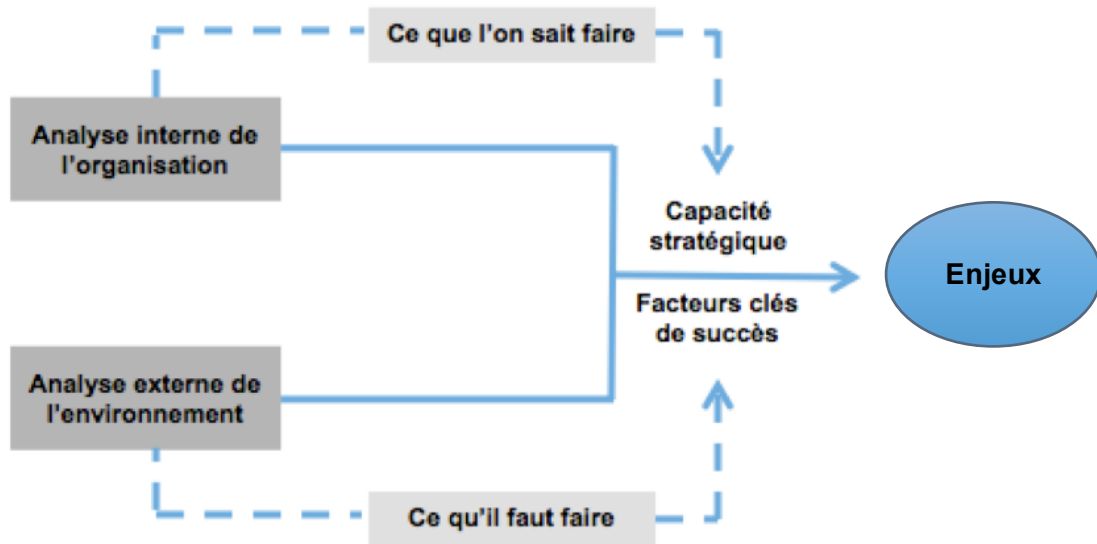
J'ai trouvé intéressant de ne pas arrêter mon questionnaire lorsque les personnes déclaraient ne pas connaître la monnaie léman. Je leur ai alors demandé si elles avaient déjà entendu parler du terme « monnaie complémentaire », afin de savoir si elles auraient pu passer à côté de la monnaie léman alors qu'elles connaissaient le sujet. Les réponses ne m'ont pas étonné, étant donné que la majorité des personnes qui ignoraient l'existence de la monnaie léman n'avaient jamais entendu parler, non plus, du terme « monnaie complémentaire ».

Parmi ceux qui ne connaissaient pas la monnaie léman, mais qui avaient déjà entendu parler du terme de « monnaie complémentaire », une majorité – environ 66% - a déclaré que, même s'ils avaient eu connaissance de son existence, ils ne l'auraient pas utilisé. Ces personnes réticentes au projet représentent un peu moins de 10% du panel total.

3.5 Analyse stratégique

Pour l'analyse stratégique du projet Léman, je vais tout d'abord commencer par l'analyse interne de l'AML en identifiant ses forces et ses faiblesses internes afin de définir les ressources qu'elle possède et les compétences dont elle aura besoin. Ensuite, je vais analyser l'environnement externe de l'organisation en m'appuyant sur le modèle PESTEL et sur l'identification des menaces et des opportunités externes. Ainsi, je vais pouvoir déterminer les facteurs clés de succès du projet qui me permettront d'aboutir aux différents enjeux de l'AML.

Figure 4 : Schéma d'analyse



(Inspiré de la figure de Stratégique, 2011, p.131)

3.5.1 Analyse interne de l'organisation

Tableau 5 : Forces et faiblesses

<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
<ul style="list-style-type: none">• Monnaie en circulation• Réseau existant• Croissance de la masse monétaire• Projets impactants en développement• Groupe de bénévoles passionné et motivé• Structure modulable• Mouvement citoyen	<ul style="list-style-type: none">• Pas de modèle d'affaires viable• Pas assez de professionnels dans le groupe de bénévoles• Manque de ressource monétaire• Problématique liée au taux de conversion CHF/EUR en lémans• Bénévolat• Organisation des tâches• Image du Léman

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

Le fait que la monnaie soit d'ores et déjà en circulation et que le réseau soit déjà existant confère à l'AML une force sur laquelle s'appuyer. De plus, le projet se développe, fais de plus en plus parler de lui et la monnaie en circulation est en constante augmentation. Il y a également des projets qui sont en train d'être développés en interne en ce moment et qui pourront avoir un impact important d'ici quelques mois ou année, comme la mise en place d'une monnaie électronique ou d'une application pour smartphone. Enfin, le fait que le mouvement soit citoyen et que les bénévoles soient des passionnés du projet, nous pouvons ressentir au sein de cette association la motivation et la cohésion qui viens de leurs visions communes. Ce sont surement les plus grandes forces sur lesquelles l'association doit s'appuyer afin de continuer à développer le Léman.

Cependant, la structure associative et le fait qu'elle soit basée sur le bénévolat posent quelques problèmes d'organisation. En effet, l'organisation des tâches au quotidien est plus difficile et le manque de professionnels peut se faire ressentir. Par ailleurs, l'AML subit un manque de ressources monétaires et le plus grand problème est qu'elle n'a pas de modèle d'affaires rentable pour le moment. Cela se traduit par un manque

d'indépendance financière de l'association. Dès lors, elle a de la difficulté à attirer des professionnels dans le groupe de bénévoles et les compétences au sein de l'association restent rares. Enfin, certaines problématiques concernant le taux de conversion de la monnaie léman sont à relever¹¹.

Il faut donc que l'AML consolide ses forces et sécurise ses faiblesses que nous venons de voir pour s'attaquer aux influences externes.

3.5.2 Analyse externe de l'environnement

Le modèle PESTEL sert à répartir les influences environnementales en six grandes catégories.

Tableau 6 : Analyse PESTEL

<p>Politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien des communes au projet • Paiement de bonus ou de salaires en lémans • Paiement des impôts en lémans 	<p>Économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Franc fort • Protectionnisme économique
<p>Sociologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Population en recherche d'alternatives • Volonté forte de relocalisation des échanges 	<p>Technologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usage croissant des smartphones pour le paiement • Facilité d'utilisation de la monnaie scripturale
<p>Environnementales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réchauffement climatique 	<p>Légales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possible évolution réglementaire sur les monnaies alternatives

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

Les cases vertes sont les variables pivots de l'AML, c'est-à-dire les facteurs qui sont susceptibles de l'influencer significativement. Il se trouve qu'elle sera avant tout

¹¹ Pour plus de détails, voir Annexe 1 : Mes propositions p.57-59

concernée par l'évolution de la conjoncture économique, étant donné qu'elle offre un service de monnaie. C'est pour cela que l'évolution du cours du franc suisse devra être à surveiller et que le protectionnisme économique actuel est un facteur qui aide passablement à son développement.

En outre, elle sera également concernée par les influences des pouvoirs publics. En effet, leur soutien dépendra énormément du succès du projet, car aujourd'hui l'AML est totalement dépendante de leurs subventions. De plus, certains enjeux de développement pourraient également passer par ces derniers, comme avoir la possibilité de payer ses impôts en léman.

Pour finir, les influences sociologiques seront également susceptibles de grandement influencer l'AML et le développement du projet, car la façon dont la population va percevoir ce projet sera déterminante.

Tableau 7 : Menaces et opportunités

<u>Menaces</u>	<u>Opportunités</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Non-utilisation de la monnaie • Incompréhension du but de la monnaie • Pas de besoin marqué de renforcement du tissu économique • Les échanges au sein du réseau de commerces ne s'activent pas • Désintérêt du public par lassitude • Peu d'échanges du côté français • Taille de la population 	<ul style="list-style-type: none"> • Appuis de certaines collectivités genevoises • Public de mieux en mieux informé au sujet des monnaies complémentaires • Population réceptive • Minimiser les tensions économiques et sociales entre les Français et les Suisses • Intérêts autour de la monnaie léman dans d'autres villes romandes comme Lausanne • Intérêt des médias

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

La menace la plus importante pour l'AML serait que les personnes n'utilisent pas la monnaie et que les échanges ne se fassent pas. Cela peut provenir de

l'incompréhension du but de la monnaie ou bien d'un simple désintérêt du public. L'AML doit également faire attention au fait que la Suisse reste passablement épargnée par la crise économique et que les départements français figurent parmi les plus riches de France, ce qui pourrait impacter négativement sur la perception de l'utilité de la monnaie. Une autre menace à relever serait le danger que la monnaie léman ne fonctionne pas du côté français et qu'elle finisse par devenir une MC uniquement utile en Suisse. Pour finir, la taille de la population ciblée par ce projet est énorme comparée à d'autres régions où des monnaies complémentaires se sont implantées. Nous parlons d'une population avoisinant les 400'000 dans le canton, sans parler des départements français limitrophes.

Aujourd'hui les plus grandes opportunités pour l'AML aujourd'hui sont le fait d'avoir un public de plus en plus sensibilisé au sujet des monnaies complémentaires. Elle devrait capitaliser sur cela afin de transmettre le message qu'elle veut. La population devient également réceptive à cette nouvelle monnaie. Certaines collectivités ont déjà soutenu le projet alors qu'il était encore très petit, c'est pourquoi, avec la notoriété relative que le léman commence à avoir, nous pouvons penser que d'autres vont suivre.

D'autres villes ont également mentionné leurs intérêts afin de développer le léman dans leurs régions, comme Lausanne où un groupe de bénévoles a déjà pris contact avec l'association afin d'entamer les démarches nécessaires.

L'intérêt marqué des médias est une énorme opportunité pour l'AML afin de communiquer sur sa monnaie et il faut qu'elle continue à surfer sur cette vague d'engouement.

Pour finir, il faut que l'AML mette tout en œuvre pour se prémunir des menaces qui pèsent sur elle et qu'elle se développe sur les opportunités qui s'ouvrent à elle.

3.5.2.1 Les facteurs clés de succès

La compréhension des menaces et des opportunités existant sur un marché permet d'identifier les facteurs clés de succès (FCS) de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser.

Les deux enquêtes que j'ai menées ainsi que mon analyse externe de l'environnement m'ont permis de faire ressortir les cinq facteurs clés de succès :

- 1) la visibilité de la monnaie ;
- 2) la compréhension du but de la monnaie ;
- 3) l'utilité de la monnaie ;
- 4) l'attractivité de la monnaie ;
- 5) l'accessibilité de la monnaie.

Ces facteurs détermineront la réussite ou non du projet Léman.

3.6 Problématiques détectées et enjeux

Les différents outils que j'ai utilisés pour l'analyse de ce projet m'ont permis d'identifier les problématiques majeures auxquelles sont confrontés les membres de l'AML.

Tout d'abord, les réseaux de commerces et de consommateurs sont trop petits. En effet, il n'y a pas encore assez d'individus qui utilisent la monnaie et pas assez de commerces qui l'acceptent. Alors, même si les deux réseaux sont totalement liés, aujourd'hui, la priorité pour l'AML devrait être de se focaliser sur l'agrandissement du réseau de commerces avant celui des consommateurs. En effet, si les professionnels ne sont pas assez nombreux dans le réseau, il risque de ne pas y avoir une palette assez large de produits et de services, de rester peu visible et, par conséquent, de ne pas être assez intéressant pour le consommateur. Dans un second temps, l'AML pourra se concentrer pour agrandir le réseau des consommateurs du léman.

Ensuite, il n'y a pas encore assez d'échanges entre les utilisateurs actuels de la monnaie. La plupart des commerçants et des consommateurs ne l'utilisent pas encore. L'AML doit, aujourd'hui, mettre en place des mesures afin de dynamiser les échanges au sein du réseau. Effectivement, s'ils restent trop minimes alors que le réseau de son côté grandit, on ne remarquera pas les effets de cette augmentation de la taille et il ne fonctionnera pas mieux.

Les deux problématiques ci-dessus, à savoir l'augmentation de la taille et des échanges du réseau, sont liées à la masse critique qu'une monnaie doit atteindre afin de devenir performante et utile.

Enfin, cela nous amène au questionnement de l'image actuelle de la monnaie. En effet, aujourd'hui, il y a trop peu de personnes qui connaissent la monnaie et la plupart de celles qui en ont déjà entendu parler ne savent pas exactement à quoi elle sert. Il y a donc une mauvaise compréhension du but ainsi qu'un manque de visibilité. L'AML doit rendre plus compréhensible et plus visible la monnaie. Il faut qu'elle fasse en sorte de mieux communiquer afin que tout le monde en entende parler et comprenne ses buts et ses caractéristiques. Le but est qu'elle soit facile à prendre en main, qu'elle devienne réellement attractive et qu'elle renforce ainsi sa valeur perçue.

Pour répondre à ces différents enjeux et atteindre la masse critique, l'AML va devoir observer le problème dans sa globalité, car le risque est grand que l'AML ne prenne en compte ces problématiques qu'au cas par cas, ce qui est compréhensible et explicable, vu que les membres bénévoles composant l'association doivent gérer toute sorte de situations urgentes chaque semaine et donc manquent de temps pour prendre du recul. La prise en compte des problèmes au cas par cas pourrait rendre les actions individuelles des membres moins cohérentes dans leur ensemble et, par conséquent, cela pourrait être ressenti par les clients qui ne comprendraient plus le but de l'association. Cela pourrait également être mal perçu par les bénévoles qui ne seraient plus fédérés par une cohérence de leurs actions qui est indispensable. Alors, même s'il faudra parfois développer des solutions au cas par cas, elles ne devraient pas être conçues uniquement ainsi. Seule une vision globale permettra de traiter ces enjeux de manière optimale et cohérente.

4. Recommandations

Si nous prenons du recul et que nous observons ces problématiques d'une manière globale, nous pouvons remarquer qu'elles sont toutes dues, selon moi, au manque de ressources au sein de l'association. Je parle ici des ressources monétaires autant que des ressources humaines. Pour le moment, l'AML a réussi à exister grâce à diverses subventions ainsi qu'à des prêts et surtout grâce au travail des bénévoles, mais elle devra rapidement trouver un moyen de s'autofinancer, du moins en partie, pour pouvoir pérenniser son avenir. Pour pouvoir mettre en place un modèle d'affaire rentable, il faut que l'AML repense sa structure et qu'elle mette en place une organisation professionnelle, efficace, performante, rentable et qui puisse tenir compte de la globalité des enjeux.

L'AML doit penser à restructurer son fonctionnement interne à la manière d'une entreprise afin de générer des revenus, non pas à but lucratif, mais pour se donner les moyens d'arriver aux buts qu'elle s'est fixés. Pour cela, elle devra proposer des services payants. Les services se devront être performants et apportant une réelle plus-value à ses clients, afin de justifier le prix qu'elle va demander. Ceci servira à financer la structure de l'association qui devra être composée de manière à satisfaire au maximum ses clients. Pour cela, il me semble judicieux de mettre en place des postes clés rémunérés, afin que ces derniers puissent offrir le maximum de leurs temps pour coordonner le travail bénévole, de manière à ce que les membres de l'association puissent, par la suite, répondre efficacement aux problématiques auxquelles elles seront confrontées au quotidien, sans avoir à réfléchir aux autres enjeux.

Pour mettre en place cela, je pense que l'AML devrait s'y prendre comme toute personne voulant créer ou développer son entreprise et qui voudrait avoir une vue d'ensemble de son organisation avant de le faire, c'est à dire en créant un business plan. Cependant, je ne pense pas qu'un business plan au sens classique du terme soit l'outil totalement adapté pour ce type de projet. C'est pourquoi, je recommande à l'AML de s'éloigner quelque peu des règles strictes qui définissent cet outil en créant son propre business plan. J'imagine l'outil en question séparé en six parties qui passeraient en revue tous les secteurs de l'organisation de l'AML qui me semblent utiles à une restructuration.

En premier lieu, la vision qui doit être le reflet de l'âme de l'association. Elle doit montrer les valeurs qui l'animent, les buts poursuivis et elle doit être la plus claire possible. Le fonctionnement de la monnaie et ce à quoi elle aspire doit également faire partie de la vision.

En second lieu, l'impact qui doit montrer l'utilité de l'association. C'est-à-dire le but pour lequel elle a été créée et ce pour quoi les membres qui en font partie s'y investissent et essayent de la développer.

Ensuite, la stratégie qui va définir les différents choix stratégiques actuels et futurs. La stratégie est fondamentale, car elle va définir un grand nombre de caractéristiques de la monnaie et de l'association.

Puis, la proposition de valeur qui établit les relations entre les clients et l'association. Elle définit leurs besoins et ce que l'association va leur proposer pour les satisfaire. Elle clarifie également la façon dont l'association va produire ses prestations et la manière de les distribuer.

Ensuite de quoi, le modèle d'affaires qui va traiter de la façon dont l'AML peut se financer. Il s'agit d'établir des projections financières et de démontrer que l'association peut avoir des ressources qui lui permettront une autonomie relative.

Pour finir, le financement qui va traiter de la façon dont l'association pourra trouver des soutiens financiers de la part d'organismes privés ou publics.

Toutefois, je tiens à préciser que si aujourd'hui je propose de professionnaliser l'AML et de mettre en place un modèle d'affaire rentable, ce n'est pas pour que les membres et les responsables de l'AML s'enrichissent. C'est, bien entendu, parce que je pense que les monnaies complémentaires sont des outils de changement de société et que, si nous voulons que cet outil puisse être un véritable levier pour ce changement, nous devons lui donner la force et les ressources nécessaires à sa viabilité. Je pense donc que le fait de valoriser monétairement le travail des membres qui passent du temps à améliorer et maintenir cet outil est quelque chose d'essentiel et de tout à fait justifiable. De plus, cela rejoint mon analyse qui a mis en évidence que les clients de l'association attendent un service de qualité qu'une structure adaptée permettrait d'amener.

Pour conclure, même si je n'ai pas le niveau de compétences pour me permettre de pouvoir dire à l'AML comment elle doit se restructurer, j'ai tout de même tenu à suggérer quelques pistes d'amélioration, basées sur le modèle que j'ai présenté ci-dessus, qui pourront peut-être servir de base à une étude plus approfondie sur le sujet. J'ai émis ces propositions sur la base de mes entretiens avec les personnes de l'association, M. Place et les commerçants ainsi que de mes nombreuses lectures sur le sujet¹².

¹² Voir l'Annexe 1 : Mes propositions

5. Conclusion

Aujourd'hui, la monnaie léman est en plein développement et elle commence à être utilisée par la population de la région du Grand Genève. Cependant, le problème qui se pose aujourd'hui et qui retarde son développement est le nombre encore faible de commerces acceptant la monnaie et le manque d'individus qui cherchent à la dépenser. Par conséquent, les échanges sont trop peu nombreux et la monnaie a de la peine à devenir visible et à faire parler d'elle. Voilà les enjeux majeurs auxquels l'AML doit faire face en ce moment.

En prenant du recul et en analysant la situation d'une manière globale, j'en suis arrivé à la conclusion que ces problèmes externes étaient sûrement liés à une problématique interne à l'AML. En effet, aujourd'hui cette dernière manque de ressources afin d'atteindre la masse critique de commerces et de consommateurs. Elle est encore trop dépendante des bénévoles et des subventions et n'est pas maître de ses ressources.

Afin de redynamiser la monnaie léman et augmenter sa visibilité, il faudrait une organisation interne capable de mobiliser des forces humaines et monétaires afin de porter ce projet. Pour cela, l'AML devra se restructurer afin que le léman ne soit plus simplement une monnaie, mais qu'elle devienne un service. Cela lui permettra de devenir une organisation avec un modèle d'affaire rentable et autonome.

D'autres pistes sont à explorer pour le développement de la monnaie léman, mais les limites de ce travail ne m'ont pas permis d'approfondir des aspects plus spécifiques, comme le système de crédit mutualisé, qui, selon moi, représente le modèle que la monnaie léman devrait suivre afin de se détacher du franc suisse et de devenir un réseau d'échange plus impactant. Je pense également à la forme juridique de coopérative que l'AML devrait envisager.

Pour conclure, je suis très content d'avoir réalisé mon travail de bachelor sur un sujet aussi passionnant que celui des monnaies complémentaires et je me sens privilégié d'avoir pu suivre, de l'intérieur, les premiers pas d'une monnaie complémentaire. Cela m'a donné envie de m'investir totalement dans ce travail et cela m'a permis de ne pas le vivre comme une obligation scolaire, mais comme un enrichissement personnel et une expérience positive. Ce travail de bachelor a été pour moi une pierre de plus à l'édifice de ma construction personnelle, car la monnaie nous poussant à des questionnements sur la valeur des choses, elle nous pousse à des questionnements sur notre propre valeur et donc sur nous-mêmes.

Bibliographie

Livre

POUJADE, Gérard, 2013. Une monnaie régionale, une monnaie anti-crise. Toulouse : Éditions Privat, 2013. ISBN 978-2-7089-4449-7

BRANA, Sophie, CAZALS, Michel, 2014. La monnaie. 3ème édition. Paris : Dunod, 2014. ISBN 978-2-10-070859-8

PLIHON, Dominique, 2013. La monnaie et ses mécanismes. Sixième édition. Paris : La Découverte. Collection REPÈRES, ISBN 978-2-7071-7639-4

CORNU, Jean-Michel, 2010. De l'innovation monétaire aux monnaies de l'innovation. France : FYP éditions. La fabrique des possibles. ISBN 978-2-916571-48-5

LIETAER, Bernard, KENNEDY, Margrit, 2008. Monnaies Régionales. München, Germany : Random House GmbH. Éditions Charles Léopold Mayer. ISBN 978-2-84377-144-6

DERUDDER, Philippe, 2012. Les monnaies locales complémentaires : pourquoi, comment ?. France : éditions Yves Michel. ISBN 978-2-36429-011-2

FOUCHER, Gérard, 2013. Les secrets de la monnaie. France : éditions Yves Michel. ISBN 978-2-36429-0043-3

JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard, SCHOLES, Kevan, FRÉRY, Frédéric, 2011. Stratégique. 9ème édition. Paris : Pearson Education France. ISBN 978-2-7440-7520-9

ALLAIS, Maurice, 1999. La Crise mondiale d'aujourd'hui. Pour de profondes réformes des institutions financières et monétaires. France : éditions Clément Juglar. ISBN 2-908735-11-3

Travail de bachelor/master, thèse, mémoire

CALDERON Antonin, 2015. Vers une réappropriation citoyenne de l'économie ?. Genève : Université de Genève. Mémoire de Master en Socio-économie.

CHERVAZ, Cédric, 2014. Design de service pour une monnaie complémentaire : une approche générale. Genève : Haute école de gestion de Genève. Mémoire de Master en Management et Ingénierie des Services.

NGINAMAU, Maria Prisca Mbuilu, 2013. Concept de service innovant et d'incitation au développement durable : étude de faisabilité d'un système d'échange implémenté au sein d'un réseau de parties prenantes. Genève : Haute école de gestion de Genève. Mémoire de Master en Management et Ingénierie des Services.

Site internet

PERROT SJ, Etienne, 2015. Année 2015 [en ligne]. Décembre 2015. [Consulté le 15.03.2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.jesuites.ch/chroniques/le-coup-d-epingle-d-etienne-perrot-sj/43-archives/491-annee-2015>

TILLET, Pierrick, 2016. Rôle de la monnaie dans la chute de l'Empire romain – Chroniques du Yéti [en ligne]. 20 février 2016. [Consulté le 15.03.2016]. Disponible à l'adresse : <http://yetiblog.org/index.php?post%2F1627>

KALINOWSKI, Wojtek, 2016. Monnaies locales [en ligne]. 20 juillet 2016. [Consulté le 02.08.2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.alterecoplus.fr/monnaies-locales-on-voit-les-premiers-effets-reels-sur-leconomie-local/2016/07/15-00010782>

SOL-VIOLETTE. Nos objectifs [en ligne]. [Consulté le 05.08.2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.sol-violette.fr/sol-violette/le-projet/nos-objectifs>

SOCIAL BUSINESS MODELS. Plan d'affaires – Business Plan [en ligne]. [Consulté le 30.07.2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/plan-daffaires-business-plan>

BANQUE WIR. [en ligne]. [Consulté le 28.07.2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.wir.ch>

INITIATIVE MONNAIE PLEINE SUISSE. Questions et réponses [en ligne]. [Consulté le 03.08.2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.initiative-monnaie-pleine.ch/fragen/>

LES BITCOINS. Le Bitcoin et le Darknet [en ligne]. [Consulté le 04.08.2016]. Disponible à l'adresse : <https://lesbitcoinsetledarkweb.wordpress.com/le-bitcoin-et-le-darknet/>

PRIMIN Lemberger, 2013. Bitcoin : comment fonctionne la 1^{ère} mondiale numérique décentralisée [en ligne]. 30 octobre 2013. [Consulté le 04.08.2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/55646/bitcoin---comment-fonctionne-la-1ere-monnaie-numerique-decentralisee.shtml>

LA FINANCE POUR TOUS. Les limites à la création monétaire [en ligne]. 06 janvier 2016. [Consulté le 31.07.2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Dossiers/Creation-monetaire/Les-limites-a-la-creation-monetaire>

MONNAIE LEMAN. [en ligne]. [Consulté le 31.06.2016]. Disponible à l'adresse : <http://monnaie-leman.org>

Page web

FARE, Marie, 2013. Les Monnaies Sociales et Complémentaires dans les Dynamiques Territoriales. unrisd.org [en ligne]. [Consulté le 3 juillet 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/\(httpInfoFiles\)/C6A674937980CCA1C1257B7200354920/\\$file/Fare%20draft%20paper.pdf](http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/(httpInfoFiles)/C6A674937980CCA1C1257B7200354920/$file/Fare%20draft%20paper.pdf)

New Economics Foundation (NEF), 2015. People Powered Money. neweconomics.org [en ligne]. [Consulté le 6 juillet 2016]. Disponible à l'adresse : http://b.3cdn.net/nefoundation/0dba46d13aa81f0fe3_zhm62ipns.pdf

Wikipédia

Monnaie fondante. Wikipédia : l'encyclopédie libre [en ligne]. Dernière modification de la page le 19 mars 2016 à 18 :55. [Consulté le 05 avril 2016]. Disponible à l'adresse : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Monnaie_fondante&oldid=124514129

Biorégion. Wikipédia : l'encyclopédie libre [en ligne]. Dernière modification de la page le 19 janvier 2016 à 11 :01. [Consulté le 1 juillet 2016]. Disponible à l'adresse : <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Bior%C3%A9gion&oldid=122498366>

Annexe 1 : Mes propositions

1. La vision

Tout d'abord, il est important que les différents buts que poursuit la monnaie soient définis le mieux possible. C'est une des notions primordiales pour que les utilisateurs et surtout les bénévoles puissent s'identifier à cette monnaie et qu'ils puissent porter à travers eux les valeurs qu'elle véhicule. Ils doivent comprendre exactement pourquoi ils sont en train de donner de leurs temps afin de la développer.

L'AML a aujourd'hui une vision assez précise et claire des objectifs à court et moyen terme. Cependant, elle pourrait les communiquer de manière encore plus performante afin de toucher plus de personnes. Il faudrait également qu'elle définisse encore plus précisément ses objectifs à long terme et qu'elle les intègre à sa communication.

Lorsque l'on parle de vision, il est également très important de comprendre de quelle manière les objectifs seront remplis. En effet, il faut que les personnes puissent comprendre le fonctionnement intrinsèque de la monnaie léman et qu'elles puissent assimiler rapidement ce qui diffère d'une monnaie conventionnelle. Aujourd'hui, d'après mes enquêtes et de nombreuses discussions à ce sujet, j'ai le sentiment que c'est ce qui manque le plus de clarté. Même au sein de l'association, le niveau de connaissances théoriques des bénévoles ne semble pas assez élevé d'après ce qu'ils m'ont dit. L'association pourrait donc faire un travail supplémentaire de sensibilisation et d'éducation citoyenne à propos du fonctionnement des monnaies en général et des monnaies complémentaires en s'appuyant sur des personnes au sein de l'association qui ont un niveau de connaissances suffisant.

Ensuite, il faut que le public comprenne qu'une MC n'est pas l'unique solution aux problèmes énoncés dans ce travail. Elle fait partie d'un ensemble de solutions qui permettent d'avancer, mais ne va pas résoudre tous les soucis par son unique utilisation. Pour qu'une personne soit impactante, il faut qu'elle développe des comportements écocitoyen au quotidien et pour un maximum de situations. Le but de ces monnaies est également de faire comprendre aux gens que l'argent n'est pas forcément un problème, comme nous avons tendance à le croire aujourd'hui, mais aussi une solution.

Enfin, il se peut également que l'AML soit en train de jouer le rôle de précurseur dans le lancement d'une monnaie alternative dans la région de Suisse romande. Il faudrait donc qu'elle soit capable de mettre en place un moyen d'expérimenter différents modèles

pour les analyser et pour ensuite pouvoir distinguer les bons des mauvais choix, afin d'aider les prochains lanceurs de projets similaires. Aujourd'hui, l'évaluation d'impact des monnaies alternatives est très minime. Lorsque les groupes de personnes qui mettent en place de nouvelles monnaies alternatives comme le léman font des choix, ils le font sans réellement savoir quels seront les impacts réels. C'est pourquoi la monnaie léman pourrait devenir un outil de recherche appliquée qui pourrait contribuer à l'amélioration des monnaies complémentaires. En effet, ce projet et la région du Grand Genève pourraient servir de laboratoire afin d'expérimenter les impacts des choix pris par l'AML tout au long de son aventure.

Pour ce faire, il faudrait mettre en place une personne active dans la rédaction d'analyses critiques au sein de l'AML. Elle pourrait mettre en évidence ce qui marche et ce qui ne marche pas dans la région. Cela permettrait ensuite de regrouper plusieurs analyses et d'en tirer des conclusions. Il faudrait ensuite que chaque MC ait la même grille d'analyse, les mêmes critères, pour que cela soit possible de croiser les résultats. En résumé, mettre en place plusieurs systèmes de monnaie différents avec un seul système d'évaluation d'impact afin de constater quel est le meilleur pour chaque objectif.

En conclusion, si une vision claire nous permet de fixer des buts et d'adapter le fonctionnement de la monnaie en conséquence, la mesure des impacts de ces objectifs est un enjeu tout aussi primordial auquel doit répondre l'AML.

2. Les impacts

Il y a trois catégories d'impacts auxquels la monnaie léman peut contribuer : les impacts économiques, environnementaux et sociaux.

Pour commencer, le principal impact économique du léman est le renforcement du tissu économique local par l'augmentation du chiffre d'affaires des commerces intégrant le réseau grâce à une plus grande visibilité et à un réseau de commerces performant. En effet, faire partie d'un réseau semi-fermé comme celui du léman, c'est permettre aux commerces de pouvoir se tourner d'abord vers l'intérieur du réseau lorsqu'ils doivent faire des échanges.

L'association pourrait également mettre en place deux autres services qui pourraient avoir un impact économique positif. Premièrement, un service d'audit avec la création d'un « label léman ». Je pense que l'aspect de labellisation augmentera la fidélité du client et accroîtra la visibilité des commerces. Je parlerais plus en détail de ce service d'audit dans la partie « stratégie ». Deuxièmement, un mécanisme de fonte de la monnaie qui contribuerait à accélérer la circulation de la monnaie et à activer les richesses. J'en parlerais également plus en détail dans la partie « stratégie ».

Ensuite, le principal impact environnemental du léman est la diminution de l'empreinte écologique des échanges, avec la réduction de la pollution et de l'impact des gaz à effet de serre liés aux transports, grâce à la relocalisation des échanges.

L'AML pourrait également mettre en place un autre outil qui pourrait avoir un impact environnemental positif. Une incitation des comportements écocitoyens, qui inciterait les gens à augmenter leurs comportements vertueux en recevant des points à réutiliser dans le réseau. J'en parlerais plus en détail dans la partie « stratégie ».

Pour finir, le principal impact social du léman est l'augmentation de la solidarité et de la coopération entre les personnes du bassin de vie du Grand Genève. Grâce à cela et aux impacts économiques et environnementaux, nous pouvons penser que le bien-être des gens sera augmenté à long terme.

Pour ces différents impacts, il faut que l'AML trouve des moyens de les mesurer et de les chiffrer afin de les comparer sur plusieurs périodes. En effet, la définition précise et la mesure des impacts liés à l'utilisation de la monnaie pourront servir, tout d'abord, à inciter les gens à l'utiliser, car ils comprendront quel est l'impact concret de son utilisation. Lorsque les choses sont quantifiables et mesurables, les personnes comprennent plus vite. Par exemple, pour des recherches de fonds destinées à des

œuvres caritatives, il est préférable de dire que pour chaque 5 francs récolté une personne est sauvée plutôt que de dire de manière générale que l'argent récolté va servir à sauver des personnes. Les gens sont plus sensibles aux informations concrètes et précises. Ensuite, cela va permettre de trouver des fonds. Pour les mêmes raisons que nous avons vues précédemment, les financeurs privés ou publics aiment savoir pour quelles raisons ils donnent de l'argent. Pour finir, il sera possible d'attirer de nouveaux commerces et de les faire intégrer le réseau. En effet, si les impacts sont quantifiables, les commerces seront plus à l'écoute et plus intéressés à entrer dans le réseau.

Pour l'impact économique, l'AML pourrait mettre en place un outil de mesure d'augmentation du chiffre d'affaires des commerces. Cela sera d'autant plus facile lorsque la monnaie léman deviendra en partie électronique. En ce qui concerne l'impact environnemental, elle pourrait calculer le nombre de points distribués pour les comportements vertueux, système dont je vais parler dans la partie « stratégie ». Enfin, pour ce qui est de l'impact social, elle pourrait imaginer un outil comme une enquête annuelle afin de démontrer l'évolution de la perception du public.

Lorsque l'AML aura mis en place des indicateurs d'impacts mesurables, je pense qu'elle pourrait également penser à instaurer un processus d'amélioration continu de l'outil monétaire pour atteindre des objectifs. Ainsi, si la monnaie n'atteint pas les objectifs fixés au bout d'un certain nombre d'années, les modalités de la monnaie seront adaptées. Cela marquerait une grande différenciation avec l'argent conventionnel pour lequel il n'est pas permis de modifier son fonctionnement.

En conclusion, la mesure et l'analyse des impacts sont très importants afin de définir si la stratégie de l'AML est bonne et qu'elle est en train d'aller dans la bonne direction ou s'il faut revoir certains choix stratégiques afin de se réorienter.

3. La stratégie

Les choix stratégiques vont définir ce qu'est la monnaie léman actuellement et comment elle va évoluer dans le futur. Il y a énormément d'enjeux liés à ces choix, qui vont de l'utilité et de la valeur de la monnaie à la performance de cette dernière en passant par la planification des tâches internes à l'AML.

3.1 Les modalités

Les modalités d'une monnaie sont en quelque sorte ses caractéristiques. Il en va ainsi du taux de change, du fait qu'elle soit interchangeable avec des francs suisses et des euros ou qu'il existe une taxe de reconversion. Choisir les modalités d'une MC est généralement un des premiers enjeux stratégiques auxquels sont confrontés les groupes de personnes qui désirent en créer une.

Toute la problématique est de savoir s'il est préférable de commencer avec des modalités très simples que l'on complexifie avec le temps, ce qui permet d'avoir plus de clients au départ, mais qui perturbe ces derniers lors de l'évolution des modalités. Ou alors, de commencer avec des modalités complexes dès le départ et qu'on améliore avec le temps, ce qui permet de se différencier immédiatement de la monnaie conventionnelle, mais qui, au départ, freine l'adhésion des clients.

Je pense que le fait de commencer avec des modalités simples en avertissant les clients qu'elles vont évoluer est une bonne manière de procéder. Aujourd'hui, monnaie léman est en train d'agir de la sorte et je pense qu'elle doit continuer à le faire. Elle doit également faire évoluer sa monnaie en fonction des besoins et, par conséquent, je recommande à l'AML de mettre en place un système où les modalités sont redéfinies et rediscutées chaque année avec toutes les parties prenantes, afin d'adapter la monnaie aux réalités et aux besoins du moment et que chacun puisse donner son avis.

3.2 Monnaie fondante

Pour le moment, la monnaie léman n'est pas fondante. Les dirigeants de l'AML m'ont fait part de leurs interrogations à ce propos, mais ils m'ont indiqué qu'ils ne prévoyaient pas de mettre en place un tel système pour le moment.

Personnellement, je trouve très intéressant les monnaies qui ont mis en place ce genre de système afin de stimuler les échanges et ainsi éviter la thésaurisation de l'argent. Cela ferait en sorte que la monnaie soit plus encore un outil au service de l'emploi et du développement humain. La mise en place de ce système pourrait donc répondre à un des enjeux majeurs du léman en ce moment, celui de l'activation des échanges.

Plusieurs choix sont possibles concernant le taux de fonte, il peut être journalier, mensuel ou annuel et le taux peut être fixe ou variable. Je n'ai pas les compétences pour définir quel serait le meilleur taux de fonte, ni s'il devrait être fixe ou variable.

Gérard Poujadé compare dans son ouvrage « Une monnaie régionale, une monnaie anti-crise » la fonte journalière et mensuelle. Selon lui, la journalière est plus incitative et évite les effets de seuils que peut avoir celle mensuelle. La fonte mensuelle quant à elle, permet préserver la valeur de la monnaie plus longtemps afin de prévoir des achats, préserve la valeur d'un salaire et simplifie la gestion de l'organisme. Un taux de fonte hebdomadaire serait donc un bon compromis, il imagine un taux de 0,1% par semaine, ce qui représenterait une fonte annuelle de 5,07%.

Exemple d'une fonte de 0,1% par semaine : sur 100 lémans cela fait environ 0,4 lémans par mois et environ 5 lémans par année. Je trouve cela raisonnable et réaliste.

Poujade (2013) propose également une utilisation de plusieurs taux de fonte, avec un taux progressif. « Par exemple, un tel système pourrait être :

- une fonte de 0,010% quand la valeur sur le compte est inférieure à 500€ ;
- une fonte de 0,015% quand la valeur sur le compte est inférieure à 1'500€ ;
- une fonte de 0,020% quand la valeur sur le compte est inférieure à 3'000€ ;
- une fonte de 0,015% quand la valeur sur le compte est supérieure à 3'000€. »

En conclusion, je pense qu'il serait utile et efficace qu'un système de fonte soit mis en place conjointement à la monnaie électronique qui est en train d'être développée.

3.3 Accompagnement des entreprises

Aujourd'hui, le réseau léman offre plusieurs avantages, comme le fait de faire partie d'un réseau commercial qui augmente le chiffre d'affaires et la fidélisation tout en proposant une participation active aux impacts positifs sur la région, ce qui peut amener une augmentation de la valeur perçue du commerce. Cela pourrait suffire lorsque nous observons le succès de la monnaie WIR auprès des entreprises alors qu'elle a pour unique but d'augmenter leur chiffre d'affaires.

Cependant, l'AML pourrait aller plus loin et proposer un nouveau service d'audit aux entreprises, suivi d'un accompagnement dans un processus d'amélioration continue de leurs pratiques économiques, sociales et environnementales et qui déboucherait sur une certification ou labellisation du commerce en question. Ce service d'accompagnement devra être fait pour l'ensemble des entreprises, sans égard à un

critère de durabilité existant au préalable, afin qu'il y ait une véritable plus-value à ce service.

Les entreprises auraient donc un réseau complet qui ne ferait pas que leur permettre de s'échanger plus efficacement des biens et des services, mais qui les accompagnerait également vers des changements positifs. Cela améliorerait les impacts des commerces et leur chiffre d'affaires, car les consommateurs seraient plus enclins à aller dépenser leur argent dans un commerce labélisé par le réseau léman qu'un autre. C'est pourquoi cela pourrait ajouter une énorme plus-value au réseau.

Nous pourrions imaginer que lorsque les commerces entrent dans le réseau léman ils aient 2 ans pour entamer ce processus d'amélioration continue afin d'être labélisés. Cela leur laisserait une marge de 2 ans pour décider s'ils veulent continuer à rester dans le réseau et être certifiés ou s'ils désirent le quitter. Ce système permettrait au départ de ne pas être trop contraignant tout en commençant à sensibiliser les différentes parties prenantes.

Aujourd'hui, le réseau compte environ 250 professionnels qui pourraient être audités. Selon mes estimations, une personne travaillant à mi-temps serait amplement suffisante afin de suivre jusqu'à 450 entreprises. Il faudrait environ deux heures de discussion avec la partie intéressée et une heure afin de concevoir un petit plan d'action à la sortie.

Les entretiens avec les commerçants devraient être des sortes de « micros audits ». Il faut qu'ils soient source de progrès et surtout pas qu'ils ne soient des audits de contrôle. En effet, il est nécessaire de mettre en place des audits d'accompagnement dans une vision d'amélioration continue des pratiques, sans que cela soit contraignant pour les commerces, sinon ils risquent de se désintéresser. Il faut que ces rencontres soient motivées par une dynamique positive de progrès.

La méthode PDCA¹³ pourrait être utilisée comme guide pour ces « micros audits ». Le questionnaire de départ doit être court et précis sans avoir des questions trop déroutantes. Il ne faut pas qu'il soit trop lourd.

Afin de créer encore plus de valeur ajoutée à ce « micro audit », il serait intéressant de prévoir la création d'une sorte de « club de bonnes pratiques » où les commerces pourraient s'entraider à s'améliorer. L'AML jouerait le rôle d'accompagnateur et ainsi tout le monde en bénéficierait et serait poussé par la dynamique positive

¹³ Plan / Do / Check / Act = Planifier / Développer / Contrôler / Ajuster

Si les commerces sont prêts à payer pour ce service, cela sera réalisable. Aujourd'hui, il y a déjà des entreprises qui paient pour se faire auditer. Alors, proposer de rentrer dans un réseau qui comprend beaucoup d'avantages et en plus de rajouter celui de l'audit est, selon moi, pertinent. De plus, mes interviews des commerces ont confirmé leur intérêt pour ce service et qu'ils étaient prêts à payer pour.

C'est pourquoi je recommande à l'AML de mettre en place ce service d'audit aux entreprises pour l'année 2017 et, pour cela, je recommande de prendre contact avec la chambre de l'économie sociale et solidaire, car ces derniers ont déjà commencé à mettre en place un service d'audit beaucoup plus élaboré et il pourrait être intéressant pour l'AML d'avoir leurs conseils.

3.4 Frontières géographiques

Théoriquement, il est possible de concevoir des monnaies complémentaires de toutes tailles ; elles peuvent être mondiales, supra-régionales ou encore régionales, cela n'a pas d'importance. Certains vont même jusqu'à considérer qu'il serait préférable d'avoir plusieurs types de monnaies qui couvrent plusieurs zones géographiques afin d'être dans une logique de pluralité monétaire et de résilience en cas de crise monétaire.

La monnaie léman a pour but de rester une monnaie locale. Elle a été lancée dans la région du Grand Genève et, en ce moment, monnaie léman est en train de s'étendre vers l'est de la suisse. C'est positif, car cela veut dire qu'il y a un intérêt grandissant pour la monnaie dans d'autres parties de la Suisse romande. Cependant, il faudrait faire attention à certaines problématiques liées à une expansion géographique.

Le premier enjeu d'une expansion territoriale du léman est la définition de la limite du périmètre géographique. Pour que la relocalisation des échanges soit pertinente et réduise l'empreinte écologique efficacement, il ne faut pas que la zone soit trop grande. Le but de la monnaie léman doit être de créer une biorégion. Une biorégion correspond à un territoire dont les limites ne sont pas définies par des frontières politiques, mais par des limites géographiques qui prennent en compte tant les communautés humaines que les écosystèmes¹⁴.

Je recommande donc à l'AML de définir ce périmètre au plus vite et de s'y tenir. Elle pourrait également créer un calendrier des objectifs territoriaux pour avoir un agenda clair.

¹⁴ <http://www.ibiblio.org/intergarden/links/start-392001/msg00549.html>

Le deuxième enjeu est celui de la gouvernance de l'organisation. En effet, plus le périmètre géographique est grand et plus il y a de parties prenantes à prendre en compte. Par conséquent, il y a un risque de complexification du processus de gouvernance et de centralisation du pouvoir. Or, c'est exactement le contraire de ce que veut l'AML aujourd'hui. C'est pourquoi je recommande à l'association de prendre en compte ce risque et de mettre en place un système de gouvernance avec un système de décentralisation performant afin de contrer ce risque.

Le troisième enjeu est la définition du bassin de vie économique du périmètre choisi. Pour la monnaie léman, nous parlons au départ d'un bassin de vie économique du Grand Genève qui englobe également les départements français limitrophes. Par la suite, le bassin de vie pourrait englober d'autres régions proches du canton de Genève qui ont rapport direct avec l'économie de ce dernier. Il faut donc que l'AML se préoccupe de garantir que le léman reste une monnaie pour les gens qui font commerce entre eux, sans s'intéresser à d'autres aspects tout en faisant attention à ne pas négliger le côté français du Grand Genève.

Le quatrième et dernier enjeu est d'ordre culturel. En voulant renforcer le tissu économique local, la monnaie véhicule une idée de protectionnisme économique qui pourrait être mal interprété. En effet, il faut faire attention au risque de nationalisme et d'indépendantisme. C'est pourquoi l'association monnaie léman doit veiller à ce que l'expansion territoriale se fasse équitablement des deux côtés de la frontière et qu'il n'y ait pas de laissés pour compte. Je recommande donc à l'ASM de bien définir les enjeux culturels et d'en tenir compte lors de leurs débats sur l'expansion territoriale.

La monnaie léman devrait devenir une monnaie pour toutes les personnes connectées culturellement et économiquement. La limite maximale étant la notion de biorégion

Je recommande donc à l'AML de ne pas aller trop vite dans son expansion afin d'avoir le temps de bien prendre en compte tous les enjeux liés. Je pense qu'aujourd'hui l'AML ne devrait pas commencer à s'étendre ailleurs et devrait concentrer ses forces afin de renforcer la monnaie dans le bassin de vie du Grand Genève. Tant qu'elle n'aura pas créé de la valeur sur la région, elle ne devrait pas perdre de temps à vouloir s'étendre, c'est une perte d'énergie selon moi.

Et lorsque la monnaie léman aura assez de valeur dans la région du Grand Genève et que la monnaie commencera à pouvoir s'étendre, il sera préférable de commencer par constituer un réseau de commerces performants avant d'aller à la rencontre des consommateurs. Il faut qu'il y ait un tissu économique fort d'entreprises qui fonctionne

pour que les individus puissent commencer à l'utiliser de manière efficace. Je pense qu'aujourd'hui la stratégie de développement territorial de l'AML pourrait être revue et améliorée.

3.5 Utilisation des lémans

Pour dynamiser l'utilisation et les échanges en léman, il faut rendre cette tâche beaucoup plus facile qu'aujourd'hui. Comme nous l'avons vu dans la partie « analyse », le léman est trop difficile à utiliser. Il en découle qu'à l'heure actuelle les utilisateurs de la monnaie sont pour la plupart des militants déjà actifs dans beaucoup de démarches écologiques et sociales.

Il est primordial pour le développement de la monnaie léman que l'AML puisse intéresser de nouvelles personnes moins sensibilisés à ces questions et, de fait, en augmenter le nombre. Sept facteurs clés de succès pourraient redynamiser l'utilisation du léman :

1) Augmenter le pouvoir d'achat des consommateurs

Il serait audacieux de faire en sorte que les gens gagnent un pouvoir d'achat quand ils changent leur monnaie conventionnelle en lémans. Au lieu que le léman soit paritaire aux autres monnaies, il pourrait devenir ponctuellement un peu meilleur marché afin d'inciter les gens à en acheter et à consommer avec. Cela a également été demandé par des personnes lors de mon enquête auprès des consommateurs.

2) Agrandir le réseau des commerces en mettant en place un groupe de démarcheurs professionnels

Aujourd'hui, l'association a mis en place un groupe de diffuseurs bénévoles qui s'applique à démarcher de nouveaux commerces et à créer des connexions entre ces différentes entreprises. C'est une très bonne initiative qui porte actuellement déjà ses fruits et le mouvement se professionnalise de semaine en semaine. Cependant, je pense que le manque de temps à disposition des démarcheurs bénévoles, et peut-être leur manque d'expérience dans ce domaine, fait que l'association n'est pas en mesure de proposer un service « performant », au même titre que d'autres structures privées de démarchage. Cela peut ralentir l'évolution du léman et avoir des conséquences sur son développement.

Il faudrait séparer les deux tâches que sont le démarchage et l'activation des échanges afin de créer deux groupes d'instinct qui s'occuperaient chacun de ses tâches. À mon avis, cela rendrait l'exécution des tâches plus performantes.

En ce qui concerne les démarcheurs, il faudrait créer un poste de démarcheur, qui s'occuperait uniquement d'aller démarcher de nouveaux commerces en leur expliquant les avantages, le fonctionnement et les conditions du réseau. Cette personne devrait être recrutée à 50% et cela pourrait être un membre déjà impliqué en tant que bénévole. La rémunération permettrait à cette personne de pouvoir consacrer plus de temps à cette tâche tout en subvenant à ses besoins. Celle-ci devra connaître totalement son sujet, elle doit être capable de répondre à toutes les questions techniques et légales et elle doit avoir des fibres de commercial afin de vendre le projet léman au mieux. En effet, aujourd'hui beaucoup de commerces m'ont confié qu'ils avaient trouvé certains démarcheurs très aimables, mais pas assez professionnels. Cela peut être un problème si l'AML veut se professionnaliser. Cette personne pourrait également devenir la coordinatrice des autres bénévoles. En ce moment il y a déjà une personne qui s'occupe de cela, mais son statut de bénévole ne lui permet sûrement pas de développer ce service à la hauteur de ce qu'elle voudrait.

3) Dynamiser les échanges dans le réseau en mettant en place un groupe d'activateurs des échanges professionnels

En plus des diffuseurs, je pense qu'il serait judicieux de créer un deuxième groupe d'activateurs des échanges qui ne s'occuperait pas de démarcher de nouveaux commerces, mais qui se chargerait d'aller soit vers les consommateurs afin de les inciter à consommer, soit vers les commerces afin de les inciter à faire de nouveaux échanges avec d'autres commerces déjà dans le réseau.

Il sera nécessaire de s'occuper de chercher les moyens de satisfaire les consommateurs et de les inciter à consommer dans le réseau. Le groupe pourrait mettre en place des événements, proposer des rabais ponctuels ou bien se concentrer sur les futures promotions en lien avec le développement de nouveaux outils technologiques en cours comme la monnaie électronique ou une application pour smartphone.

Pour les commerces, il s'agira d'aller dans l'entreprise et d'analyser les entrées et les sorties de l'entreprise en question afin de déterminer avec quels autres commerces ils pourraient échanger. Une fois ces nouveaux commerces déterminés, ils en fourniraient la liste au groupe de démarcheurs qui s'occuperait d'aller leur parler.

Ces activateurs d'échanges devront très bien connaître le léman d'un point de vue technique et légal. L'AML devra déterminer un objectif à remplir, comme par exemple inciter 300 entreprises déjà dans le réseau à faire 10 échanges dans le mois en les

incitant à aller regarder à l'intérieur du réseau plutôt qu'à l'extérieur. Quand le réseau B2B est fort, l'offre auprès des consommateurs devient de plus en plus forte également.

Je pense qu'il est nécessaire de d'abord se concentrer sur le B2B avant d'aller vers le B2C. Il faut se focaliser sur l'offre pour que les consommateurs viennent d'eux même. En marketing, c'est ce qu'on appelle une *pull* stratégie et qui est selon moi la meilleure stratégie à adopter pour le Léman. Cependant, j'ai le sentiment que l'AML a commencé avec une *push* stratégie, il faudrait donc qu'elle se reconcentre au maximum sur le canal B2B.

4) Mettre en place un système de mesure des flux de léman

Aujourd'hui, le léman n'a aucun moyen de mesurer les flux de monnaies qui s'échangent et l'endroit où ils s'échangent. Si c'était le cas, cela permettrait de faire des statistiques sur l'endroit où l'argent est utilisé et sur les montants échangés.

Le projet de monnaie électronique pourra répondre partiellement à ce besoin.

5) Services publics payables en léman

C'est une chose qui semble plutôt réalisable à court terme. Aujourd'hui, à ma connaissance, il n'y a aucun service public payable en léman. Nous parlons d'un partenariat B2B avec des entreprises telles que les TPG, les SIG ou la Poste.

Un partenariat avec une ou plusieurs de ces entreprises publiques me paraît tout à fait réalisable, car nous serions dans une situation de gagnant-gagnant. Pour l'AML cela amènerait de la visibilité et pour les consommateurs une plus grande facilité d'utilisation des léman. Ensuite, pour le partenaire de service public, cela amènerait une plus-value à leur clientèle, étant donné que parmi les 1000 utilisateurs du léman il y en a un grand nombre qui utilise déjà ces services. De plus, cela permettrait d'attirer ceux qui ne le feraient pas encore.

L'enjeu pour l'AML serait de convaincre les fournisseurs des entreprises du secteur public d'accepter les lémans afin de les rassurer quant à la réutilisation de cette dernière.

6) Salaire

Faire en sorte que des collectivités ou des commerces payent leurs employés en léman me paraît un peu plus difficile à mettre en place que de convaincre des services publics de les accepter, mais cela aurait un impact final encore plus important sur l'utilisation de la monnaie.

Au début, il est clair qu'un employeur ne va pas payer la totalité d'un salaire en léman à ses employés, mais plutôt une partie du salaire ou des bonus. Imaginons qu'en fin d'année un employé reçoive un bonus de 400 CHF en lémans, cela aurait un très grand impact, car il serait dès lors obligé d'utiliser ces lémans quelque part. Par conséquent, le léman prendrait de la valeur et il commencerait à être accepté dans plus de lieux et susciterait l'intérêt des commerces voulant capter ces salaires en lémans.

L'association monnaie léman pourrait contacter des communes ou d'autres collectivités publiques pour introduire cette idée. Cependant, pour le reste des commerces, cela devra découler d'une volonté de l'employeur et des employés.

7) Impôts payables en léman

Pouvoir payer ses impôts en léman serait un bouleversement. C'est sûrement la mesure la plus dure à mettre en place, mais c'est également celle qui aurait le plus grand impact. Si demain nous pouvions payer nos impôts en léman au niveau municipal, cantonal ou fédéral, tout le monde aurait un moyen de dépenser ses lémans, vu que tout le monde paie des impôts. Tout en étant bien conscient que le léman n'en est pas encore à ce stade, je pense tout de même que cela reste une piste à garder en tête pour le futur.

Faisons un peu d'histoire et revenons quelques siècles en arrière. À l'époque du colonialisme, entre le 16^e et le 19^e siècle, les puissances occidentales imposaient un impôt aux populations qu'elles colonisaient. Pour ces dernières, les impôts n'étaient pas payables autrement qu'avec de l'argent provenant des pays occidentaux en question et le seul moyen d'en obtenir était de travailler. De cette manière, les pays colonisateurs imposaient aussi bien du travail aux populations colonisées que leurs monnaies. Très rapidement, toute la population de ces pays se mettait à utiliser cette monnaie, car elles étaient contraintes d'en utiliser pour l'impôt. Sans approuver cette manière de procéder, ce petit rappel historique se veut simplement illustrateur du fait que le paiement des impôts dans une forme de monnaie particulière est sans doute la meilleure façon d'impacter sur l'utilisation de cette dernière et les puissances de l'époque l'avaient déjà bien compris.

3.6 Système d'incitation vertueuse

Aujourd'hui, il n'y a aucun système d'incitation vertueuse mis en place par l'association monnaie léman. J'entends par là un système qui augmenterait l'utilisation du léman en encourageant le public à faire des gestes ayant un impact positif sur la collectivité.

Nous pourrions imaginer des partenariats avec des entreprises telles que les TPG, Mobility et Genève-roule pour la mobilité douce, les SIG pour l'énergie renouvelable et Serbeco pour le tri et le recyclage des déchets. La liste est non-exhaustive tant les possibilités de partenariats imaginables pour des gestes écocitoyens sont nombreuses.

Ce système d'incitation vertueuse pourrait fonctionner de la manière suivante : à chaque fois que l'utilisateur fait un « éco geste », il reçoit des « points verts » convertibles en lémans.

L'AML n'aurait pas à financer la totalité de ces « points lémans », nous pourrions imaginer que cela puisse entrer dans le budget marketing des entreprises partenaires, car cela pourrait être un outil marketing puissant pour ces dernières. Ces entreprises pourraient proposer d'offrir des « points verts » convertibles en lémans pour chaque utilisation de leurs services, ce qui leur amènerait des clients supplémentaires.

Cependant, je pense que l'AML devrait s'occuper de toute la mise en place du service et financer les campagnes de communication. C'est pourquoi il faudrait créer un budget pour cela. Dans un second temps, investir dans des processus de contrôle de ces gestes vertueux me paraît nécessaire.

D'autres partenariats peuvent même être imaginés, comme avec des maisons de quartier, pour que les éducateurs incitent les jeunes à faire des bonnes actions et qu'en retour ils reçoivent des lémans.

3.7 Monnaie électronique

L'AML a choisi de mettre en place un groupe de travail qui élabore une monnaie électronique sur un modèle de blockchain éthique. Elle ne sait pas encore la date de lancement de ce système de paiement, mais elle espère qu'il soit opérationnel dans moins d'une année.

L'AML a fait le choix de ne pas supprimer la monnaie physique. Elle a décidé de garder les deux types de monnaies, à savoir la fiduciaire et la scripturale. C'est bien, car les gens auront des références et ne seront pas perdus. Malgré le fait que la majorité de la masse monétaire aujourd'hui est sous forme de monnaie scripturale, la symbolique monétaire physique a encore un rôle très important aujourd'hui.

Cependant, pour plusieurs raisons, je pense que le passage à une monnaie entièrement électronique serait meilleur. La raison principale étant pour la mise en place d'un système de monnaie fondante. Il existe des moyens de faire de la monnaie fondante en gardant le support papier, notamment en y ajoutant des timbres chaque mois pour

indiquer que sa valeur n'est plus la même, mais cela rendrait les choses trop compliquées. L'autre raison concerne la mise en place d'un système de mesure des flux. En effet, nous aurions une traçabilité de tous les lémans et les statistiques liées à son utilisation seraient optimales. La dernière raison serait pour la simplicité de paiement et de recharge des lémans.

Je suis conscient des inconvénients qu'apporterait une monnaie entièrement électronique, comme le fait que certaines personnes pourraient ne pas apprécier d'avoir une monnaie uniquement digitale, que certains commerçants pourraient avoir peur d'investir dans des machines et que cela créerait un manque de repères symboliques.

Afin de contrer ces inconvénients, il faudra, premièrement, que la monnaie comporte plusieurs systèmes de paiement, comme une carte rechargeable et des smartphones, afin que toutes les générations s'y retrouvent. Deuxièmement, il serait nécessaire que les commerçants n'aient rien à payer pour l'installation de machines. Troisièmement, il serait judicieux de garder des références symboliques, comme garder des exemplaires papier à pouvoir montrer, car l'argent digital doit représenter un objet palpable. Le papier a des références historiques et des représentations symboliques et si nous voulons que les gens se l'approprient, il faut du tangible.

En conclusion, avec une monnaie électronique en code ouvert et un système aussi éthique que tente de mettre en place l'AML, je suis persuadé que le public accepterait et verrai d'un bon œil le passage à une monnaie entièrement électronique. Cela s'est d'ailleurs confirmé lors de mes interviews aux commerces.

3.8 Valeur de la monnaie

Une MC commence à avoir de la valeur lorsqu'un certain nombre de commerces et de producteurs acceptent la monnaie et lorsque de nombreux consommateurs l'utilisent de manière fréquente. Il s'agit de la masse critique.

Afin que le léman se développe et prenne de la valeur, trois objectifs sont à prendre en compte :

Tout d'abord, il y a les objectifs quantitatifs à mettre en place. Selon M. Place, expert en innovation monétaire, l'association léman devrait viser des objectifs ambitieux, comme avoir 10% des entreprises genevoises dans le réseau, que 10% de la population utilisent la monnaie et que le léman représente 10% de la masse monétaire circulant dans le bassin du Grand Genève d'ici 5 à 10 ans. De plus, je pense que la monnaie devrait viser comme objectif à court terme la possibilité pour les ménages d'acheter au minimum 60% des biens et services qu'ils consomment chaque année.

Ensuite, il y a les objectifs qualitatifs à établir. Je pense que l'AML devrait permettre au léman d'être une monnaie de paiement de biens et de services très divers. Il faut que les personnes puissent acheter un maximum de produits et de services avec la monnaie léman, tout en restant, selon moi, dans des biens qui soient considérés comme un minimum éthiques et durables. L'enjeu est de faire en sorte que la monnaie soit attractive, car c'est à partir de ce moment-là que le léman deviendra utile et que les gens en auront besoin, tout en restant une monnaie éthique et durable qui favorise les biens et services allant dans ce sens. Je vais explorer plus en détail cet enjeu stratégique dans la prochaine partie intitulée « les cinq stratégies ».

Enfin, il faudra remplir les objectifs relatifs à l'activation du réseau, c'est-à-dire à la dynamisation des échanges. Comme nous l'avons vu, le meilleur moyen est de mettre en place un groupe de personne ne s'occupant que de ça.

Lorsque tous ces objectifs seront remplis, la monnaie commencera à véritablement avoir de la valeur.

3.9 L'ouverture du réseau

Le fait de savoir quels types de commerces il faut démarcher au départ est une des questions stratégiques principales auxquelles doit faire face l'AML en ce moment. Sur ce point, l'association monnaie léman n'a pas de point de vue fixe, elle est ouverte à la réflexion. Cependant, sa stratégie de départ a été de privilégier les petits commerces locaux par rapport aux grands groupes.

La question que l'association monnaie léman et moi-même nous posons, est de savoir à quel point faut-il que la monnaie léman se diversifie ? Est-ce qu'il serait judicieux que le léman soit utilisable pour tous les biens et services afin de faciliter son utilisation et d'accroître sa visibilité, mais par conséquent baisser son image de monnaie éthique en acceptant de l'utiliser, par exemple, pour des armes, du tabac ou du sexe tarifé ? Ou est-ce qu'il faut restreindre son utilisation au risque de rendre son utilisation plus difficile et de baisser sa visibilité, mais par voie de conséquence garder son image de monnaie éthique et durable ?

Selon moi, il n'est pas recommandable de choisir l'une ou l'autre de ces voies, il faut que l'AML réussisse à concilier les deux. D'ailleurs, lors de mes interviews et de mon enquête, les réponses à ce sujet étaient également très contrastées.

J'ai classé les entreprises en deux catégories ; les entreprises durables et les entreprises non durables. J'ai également classé les produits en deux catégories, les

produits durables et locaux et tous les autres produits. J'ai ensuite distingué cinq scénarios possibles pour l'AML.

1^{er} scénario : les entreprises durables avec les produits durables et locaux

Je n'accepte que les membres de la chambre de l'économie sociale et solidaire et uniquement leurs produits éthiques et durables.

2^{ème} scénario : les entreprises durables avec tous les produits

Je n'accepte que les membres de la chambre de l'économie sociale et solidaire et tous leurs produits.

3^{ème} scénario : toutes les entreprises avec les produits durables et locaux

J'accepte toutes les entreprises du bassin économique du Grand Genève et uniquement les produits éthiques et durables.

4^{ème} scénario : toutes les entreprises avec tous les produits et d'ici quelques années seulement les produits durables et locaux

J'accepte toutes les entreprises du bassin économique du Grand Genève et tous leurs produits. Je les avertis que d'ici quelques années ne seront acceptés que les produits éthiques et durables.

5^{ème} scénario : toutes les entreprises avec tous les produits

J'accepte toutes les entreprises du bassin économique du Grand Genève et tous leurs produits.

Dans tous les scénarios, les entreprises qui voudront entrer dans le réseau devront non seulement signer une charte, mais elles devront également se déclarer prêtes à rentrer dans un processus managérial d'amélioration continu dans un délai de 3 ans.

Les désavantages des scénarios trop restrictifs comme le 1^{er}, le 2^{ème} et le 3^{ème} sont que, tout d'abord, ils réduisent énormément le nombre de commerces susceptibles de pouvoir entrer dans le réseau. En effet, il y aurait peut-être seulement 5 à 10% d'entreprises potentiellement envisageables sur la totalité des entreprises dans la région du Grand Genève. Ensuite, cela poserait énormément de problèmes de contrôle des produits. Enfin, cela ne va pas avec la logique d'accompagnement des entreprises à s'améliorer.

A contrario, les avantages des scénarios plus ouverts comme le 4^{ème} et 5^{ème} sont que, tout d'abord, le réseau est beaucoup plus intégrant et beaucoup plus performant en termes d'activation des échanges en B2B. Ensuite, grâce à la monnaie léman, il y aura une augmentation des pratiques durables en entreprises. Nous pouvons donc imaginer que le premier jour du lancement de ce service d'accompagnement il y ait par exemple 25% des membres du réseau qui soient certifiables « durables » et que 5 années plus tard ce nombre passe à 50%.

Pour mon estimation de la meilleure méthode à choisir pour le léman, j'ai demandé aux commerçants et aux consommateurs ce qu'ils désiraient en termes d'ouverture du réseau et la plupart désiraient un réseau ouvert. Cependant, quelques-uns d'entre eux étaient tout de même radicalement opposés à une ouverture à tous les commerces et tous les produits. Je pense donc que l'AML devrait choisir le 4^{ème} scénario, car c'est celui qui permettra de faire entrer un maximum de commerces au départ afin de développer l'utilisation de la monnaie et celui qui permettra, dans un second temps, de restreindre le choix des produits lorsque la monnaie léman aura plus de force. De plus, avec le projet de monnaie électronique, il sera par la suite plus facile de mettre en place une sélection des produits éthiques, ce qui n'est pas réalisable aujourd'hui.

3.10 Taux de change

La monnaie léman est une monnaie transfrontalière, ce qui amène beaucoup de questionnements autour du taux de change. À ma connaissance, la spécificité d'avoir une monnaie sur un territoire géographique regroupant deux pays est quasi-unique, je n'ai pas trouvé d'autre MC ayant cette même particularité durant mes recherches.

L'association monnaie léman m'a fourni un document sous forme de tableau qu'ils ont élaboré à ce propos avant de lancer la monnaie en septembre 2015. Je l'ai trouvé très intéressant et je pense que c'est une excellente base de réflexion. J'ai retranscrit le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Différents taux de change

Proposition	Avantage	Inconvénient
1 LEM = 1 Euro = 1 CHF	Simplicité.	Risque de perte financière pour Monnaie Léman en cas d'achat de lémans en CHF, puis de reconversion en Euro par des prestataires français.
1 LEM = 1 Euro	Pas de risque de perte financière.	Complication du côté suisse, où des petits commerçants ne souhaitent pas tenir une double comptabilité et n'acceptent pas d'euros.
1 LEM = 1 CHF	Pas de risque de perte financière.	Complication du côté français, où des petits commerçants ne souhaitent pas tenir une double comptabilité et n'acceptent pas de CHF.
Reconversion uniquement dans la monnaie faible	Pas de risque de perte financière et pas besoin de faire deux comptabilités.	Frein à l'adhésion de potentiels membres du côté français, car ils vendent en euros, mais reçoivent des CHF si conversion. Donc incitation à faire circuler les lémans, mais besoins d'accompagnement pour cela.
Taxe de reconversion à 5% ou 10%	Pas de perte financière et recettes pour Monnaie Léman.	Risque de freiner l'adhésion de potentiels membres. Mais possibilité de laisser des exceptions.

(Source : Inspiré d'un document interne de l'AML)

Aujourd'hui, l'AML a fait le choix de la parité totale, c'est-à-dire : 1 léman = 1CHF = 1Euro. Ce tableau nous montre bien qu'il n'y a pas une solution qui se dégage et qui paraît en tout point meilleure qu'une autre. Il y a des avantages et des inconvénients à toutes les propositions. Aujourd'hui, je pense que l'AML a fait le bon choix avec ce système de reconversion, même si je ne pense pas qu'il pourra rester le même à long terme. En effet, il y a plus qu'un risque de perte financière en cas d'achat de léman en CHF puis de reconversion en Euro par des prestataires français, car il y a également un risque de tourisme d'achat de la part des consommateurs. Prenons un exemple avec deux cas :

Cas A : Je change 100CHF en lémans : j'obtiens 100 lémans que je peux aller dépenser en France et qui valent 100 Euros.

Cas B : Je change 100CHF en Euros : j'obtiens 91 Euros (cours du 1^{er} juillet) que je peux aller dépenser en France.

Nous voyons bien que dans cet exemple nous sommes gagnants dans le cas A, car je me retrouve avec un pouvoir d'achat supplémentaire de 9 euros. Cela pourrait, dans le futur, inciter les gens à changer leurs CHF en lémans pour aller faire des achats en France et donc faire du tourisme d'achat. Cela renforcerait les commerces de France voisine au détriment des commerces genevois.

De plus, avec le système de change actuel, il est toujours plus intéressant de changer d'abord ses Euros en CHF avant de les convertir en lémans. Dès lors, le problème de perte financière identifiée par l'association peut être contré par une taxe à la reconversion, mais pas le problème de tourisme d'achat et d'une monnaie préférentielle au change. Je pense qu'à terme l'AML va devoir choisir entre 1léman = 1Chf ou 1L = 1Euro.

L'avantage du système actuel est la simplicité. En effet, les consommateurs et les commerçants n'ont pas besoin de se préoccuper d'avoir soit des CHF ou soit des Euros étant donné que les deux fonctionnent. En outre, les deux risques mentionnés plus haut, à savoir le tourisme d'achat et le CHF préférentiel au change, n'ont pas encore réellement d'impact étant donné la faible masse de monnaie en circulation actuellement et la faible variation entre le CHF et l'Euro. En effet, depuis environ un an, le cours moyen de l'euro est de 1,10 et ces derniers mois il oscille même entre 1,10 et 1, ce qui permet aujourd'hui de proposer le léman à 1CHF et 1EUR. Car de par l'état actuel des choses, 1 euro est presque égal à 1CHF. Le tableau ci-dessous nous montre l'évolution du taux ces 2 dernières années.

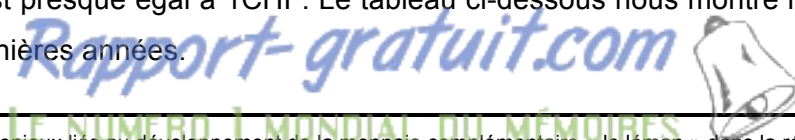


Figure 5 : Graphique cours Euro / Franc Suisse



(Source : <http://www.zonebourse.com/EURO-SWISS-FRANC-EUR-C-4594/graphiques-cours/>)

3.10.1 Quel taxe de reconversion adopter ?

Il y a deux choix possibles ; soit une taxe de reconversion avec un taux variable, soit avec un taux fixe. Aujourd'hui, il faudrait que l'AML applique une taxe de reconversion à taux fixe fortement dissuasive pour les consommateurs afin qu'ils ne spéculent pas avec des lémans. Elle pourrait par exemple l'adapter tous les 3 mois en fonction de l'évolution générale de la monnaie. Par contre, pour les commerces, il faut mettre en place une taxe de reconversion à taux variable, j'en parlerais plus en détail dans la partie « modèle d'affaires ».

4. La proposition de valeur


En tant que prestataire d'un service monétaire, l'AML offre à ses clients des services et des produits. Si l'AML veut mettre en place un modèle d'affaires qui intéresse les potentiels clients, il faut que ces derniers perçoivent la valeur des services et des produits qu'elle propose. Pour définir la proposition de valeur, il faut avoir une bonne connaissance de son offre et des raisons pour lesquelles les clients de l'AML choisissent ce service et ce produit. Comme Simon Sinek l'explique dans sa conférence TEDx, les consommateurs n'utilisent pas les services par rapport à leurs fonctionnements, mais par rapport aux valeurs véhiculées par l'organisation et les raisons qui les poussent à mettre en place ce service¹⁵.

La proposition de valeur est l'ensemble des avantages ou des valeurs qu'elle promet d'apporter aux consommateurs afin de les satisfaire.

Je vais répondre à quatre questions pour bien définir la proposition de valeur de l'AML.

4.1 Qui ?

Tableau 9 : Proposition de valeur (Qui ?)

Logo	
Nom	Leman
Baseline	Monnaie locale du bassin lémanique transfrontalier
Slogan	N/C

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

La réponse au « qui ? » définit en quelque sorte la marque. Ce sont les premières choses que le client voit. La baseline est peut-être un peu longue, elle n'est pas si facile à retenir et le léman n'a pas encore de slogan. Ce n'est pas obligatoire d'en avoir un, mais cela peut être un avantage.

¹⁵ https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

4.2 Pourquoi ?

Tableau 10 : Proposition de valeur (Pourquoi ?)

Vision	La charte définit la vision
Mission	Exemple : L'augmentation du bien-être de 25% de la population et la diminution de l'empreinte écologique de 15%.
Théorie du changement	Si [objectif à remplir] alors [mission remplie]. Exemple : Si 10% de la population utilise le léman, alors il y aura une augmentation du bien-être de 25% de la population et une diminution de l'empreinte écologique de 15%.
Valeurs	La charte définit les valeurs

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

La réponse au « pourquoi ? » va définir en quelque sorte les principes pour lesquels l'AML a mis en place son service.



- **La mission** définit la raison principale de l'existence de l'organisation.
- **La vision** définit la façon dont va ressembler l'organisation dans le futur.
- **Les valeurs** définissent les croyances partagées par les membres de l'organisation, en d'autres termes la culture d'entreprise.

Selon Shaleen Shah¹⁶, la différence entre une entreprise qui réussit et une entreprise qui échoue, réside dans la réussite de la définition et la communication de la vision, la mission et des valeurs. Il rajoute : « si vous ne les définissez pas, c'est comme rouler en voiture sur une longue distance sans cartes routières pour vous guider ». La vision, la mission et les valeurs vont définir les actions de l'organisation.

¹⁶ <http://www.seventhman.com/business-principles-your-mission-and-vision-will-define-your-action>

4.3 Quoi ?

Tableau 11 : Proposition de valeur (Quoi ?)

Question ciblée	Voulez-vous être un acteur du développement durable de votre région ?
Valeur ajoutée	Améliorez vos échanges et renforcez vos impacts
3 critères de différenciation	<ol style="list-style-type: none"> 1) Réseau éthique et durable 2) Incitation à la relocalisation des échanges 3) Économie réelle et non spéculative
Critères communs	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sécurité de paiement  2) Diversité des échanges 

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

La réponse à « quoi ? » va définir ce que l'AML va offrir concrètement à ses clients. En d'autres termes, c'est la proposition de valeur.

La question ciblée est la question que l'on va poser à notre client, cela peut tout aussi bien être le consommateur que le commerçant. C'est l'accroche, elle doit être impactante et faire réfléchir. Dans la question ciblée que je propose nous retrouvons des notions de : réappropriation, responsabilité et de pouvoir.

La valeur ajoutée vient après la question ciblée et elle est en réponse à cette dernière. Dans mon exemple, cela donnerait : « Voulez-vous être un acteur du développement durable de votre région ? Alors grâce au léman, améliorez vos échanges et renforcez vos impacts ! » En d'autres termes, activer ses échanges tout en renforçant ses impacts économiques, sociaux et environnementaux. La valeur ajoutée doit être immédiatement compréhensible par le client et doit donner envie.

Les trois critères de différenciations sont ceux par rapport à la monnaie traditionnelle. Cela pourrait répondre à la question : « Pourquoi est-ce que je vais plutôt utiliser des lémans que des CHF ? ». Trois raisons à cela :

- Pour le réseau éthique et durable. Pour le fait d'entrer dans un réseau qui va accompagner les entreprises à s'améliorer, qui va offrir une labellisation et augmenter la fidélisation des membres du réseau.
- Pour l'incitation à la relocalisation des échanges avec le réseau semi-fermé du léman. Cela va augmenter le chiffre d'affaires des commerces et cela va contribuer à conserver les richesses locales.
- Pour l'économie réelle et non spéculative que propose le léman. En effet, en utilisant cette monnaie les personnes refusent la thésaurisation de l'argent et la spéculation et ils contribuent à la résilience économique de la région.

Lorsque l'on parle du service que la monnaie léman propose, il faut savoir qu'il s'agit d'un service d'activation des échanges. Le but de l'outil léman est de permettre des échanges dans la région du Grand Genève. Nous allons donc parler des critères communs avec l'autre outil qui le permet, c'est-à-dire le franc suisse.

Les critères communs doivent être des critères qu'il faut obligatoirement avoir, sinon personne ne sera intéressé par ce service. Les deux critères communs sont :

- La sécurité de paiement
- La diversité des échanges possibles avec cette monnaie. Il en faut en quantité et en qualité suffisante afin de répondre aux besoins. Sinon la monnaie complémentaire serait assimilée à un « bon » dans un magasin.

4.4 Comment ?

Tableau 12 : Proposition de valeur (Comment ?)

Offre / service	<ol style="list-style-type: none">1) Service d'adhésion à un réseau d'économie positive (B2B et B2C)2) Service d'audit et de certification d'organisation et de produit éthique et durable (B2B)3) Service de valorisation d'un comportement vertueux (B2C)
Modèle de revenu	<ol style="list-style-type: none">1) Droit d'entrée2) Abonnement mensuel3) Taxe à la reconversion :<ol style="list-style-type: none">a. Personnes : taux fixeb. Commerces : taux variable

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

La réponse au « comment ? », va définir la façon dont va fonctionner l'AML pour créer de la valeur à ses clients, c'est le modèle d'affaires. Il est ici résumé, je vais le traiter plus en profondeur dans la partie suivante : « le modèle d'affaires ».

L'offre va être la proposition de service que l'AML va faire à ses clients s'ils adhèrent au réseau. Premièrement, elle va leur offrir d'adhérer à un réseau d'économie positive et leur proposer une analyse des flux entrants et sortants des commerces et leur indiquer une liste de partenariats, des fournisseurs et des clients potentiels avec qui ils pourront commercer une fois à l'intérieur du réseau. Deuxièmement, elle va leur proposer un service d'audit et de certification. Finalement, elle va proposer un système de valorisation des comportements vertueux des consommateurs, ce qui va les inciter à consommer éthiquement et donc dans les commerces du réseau. Ce qu'elle propose c'est la création d'un modèle d'affaires innovant qui va permettre de créer de la valeur en valorisant les comportements vertueux.

5. Le modèle d'affaires

Il faut que l'AML pense le projet Léman comme un service et non pas comme un outil. Pour cela, elle devra se positionner en tant que prestataire de service et elle devra mettre en place une structure efficace pour pouvoir délivrer des services performants. Par conséquent, elle aura besoin de temps humain à disposition, ce qui va demander une capacité à valoriser ce temps humain par une rémunération. Dès lors, un modèle d'affaires est indispensable.

Au départ il sera difficile de valoriser le temps de travail en lémans, il faudra très vraisemblablement le faire avec des francs suisses. Cependant, une fois le seuil de rentabilité et la masse critique atteints, c'est à dire le moment où la monnaie leman va être considérée comme ayant assez de valeur, elle pourra être utilisée pour valoriser le temps de ces personnes.

D'après mes dernières discussions avec l'AML, cette dernière prévoit de demander des cotisations aux membres du réseau d'ici la fin de l'été. Mes interviews auprès des commerces m'ont rendu attentif aux réticences de ces derniers à propos d'une cotisation pour laquelle ils ne comprendraient pas le but. Par conséquent, cela me paraît un peu tôt pour faire cette demande de cotisation, dans la mesure où le service proposé est encore plutôt faible et qu'aucune communication n'a été faite pour expliquer les futurs services. Toutefois, ces interviews m'ont également confirmé le fait que la plupart des personnes faisant aujourd'hui partie du réseau seraient prêtes à contribuer au financement de l'AML pour que le projet se développe.

Pour imaginer le modèle d'affaires que l'AML pourrait mettre en place, je me suis quelque peu appuyé sur les chiffres que ses membres ont mis à ma disposition. Toutefois, j'ai pris de la distance avec leurs résultats, car premièrement, ils n'englobaient pas les nouvelles mesures de restructuration que je préconise et, deuxièmement, je ne vais pas prendre en compte un futur système de crédit mutuel comme eux l'ont fait étant donné que j'ai décidé de ne pas traiter de ce sujet dans mon travail. Toutefois, cela pourra être considéré comme une source de revenus supplémentaires pour les postes de charges que je n'ai pas pris en compte dans ma projection financière.

J'ai donc élaboré un tableau assez basique dans le but d'illustrer les idées avancées dans ce travail. Si ces mesures veulent être mises en place, cela devra bien entendu faire l'objet d'un travail supplémentaire et plus détaillé par le trésorier et comptable de l'AML.

Je me suis basé sur d'autres monnaies existantes et sur leurs modèles d'affaires afin d'imaginer celui du léman.

Figure 6 : Projections financières

Membres		2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de commerces dans le réseau		450	900	1500	2000	2450
Indépendant (3/6)		225	450	750	1000	1225
TPE (2/6)		150	300	500	667	817
PME (1/6)		75	150	250	333	408
Produits		2017	2018	2019	2020	2021
Droit d'entrée	CHF 300.00	CHF 135'000.00	CHF 135'000.00	CHF 180'000.00	CHF 150'000.00	CHF 135'000.00
Abonnement mensuel						
Indépendant	CHF 29.00 /mois	CHF 6'525.00	CHF 13'050.00	CHF 21'750.00	CHF 29'000.00	CHF 35'525.00
TPE	CHF 49.00 /mois	CHF 7'350.00	CHF 14'700.00	CHF 24'500.00	CHF 32'683.00	CHF 40'033.00
PME	CHF 89.00 /mois	CHF 6'675.00	CHF 13'350.00	CHF 22'250.00	CHF 29'637.00	CHF 36'312.00
Taxe à la reconversion		CHF 2'000.00	CHF 4'000.00	CHF 8'000.00	CHF 16'000.00	CHF 16'000.00
Total produits		CHF 157'550.00	CHF 180'100.00	CHF 256'500.00	CHF 257'320.00	CHF 262'870.00
Charges administratives		2017	2018	2019	2020	2021
Loyer		CHF 16'800.00	CHF 16'800.00	CHF 16'800.00	CHF 16'800.00	CHF 16'800.00
Autres charges administratives		CHF 30'000.00	CHF 30'000.00	CHF 30'000.00	CHF 30'000.00	CHF 30'000.00
Charges salariales		2017	2018	2019	2020	2021
Démarcheur	CHF 4'000/mois	CHF 48'000.00	CHF 48'000.00	CHF 48'000.00	CHF 48'000.00	CHF 48'000.00
Activateur d'échange	CHF 4'000/mois	CHF 24'000.00	CHF 24'000.00	CHF 48'000.00	CHF 48'000.00	CHF 48'000.00
Auditeur	CHF 4'000/mois	CHF 48'000.00	CHF 48'000.00	CHF 72'000.00	CHF 72'000.00	CHF 72'000.00
Administrateur	CHF 4'000/mois	CHF 24'000.00	CHF 24'000.00	CHF 24'000.00	CHF 24'000.00	CHF 24'000.00
Total charges		CHF 190'800.00	CHF 190'800.00	CHF 238'800.00	CHF 238'800.00	CHF 238'800.00
Total		CHF -33'250.00	CHF -10'700.00	CHF 17'700.00	CHF 18'520.00	CHF 24'070.00

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

Les estimations des membres ont été faites à partir des estimations que l'AML m'avait communiquées, cependant, je les ai revus à la hausse pour la raison simple que les postes imaginés dans ma proposition de restructuration devraient servir à augmenter le nombre de membres dans le réseau.

Les revenus de l'AML seront composés tout d'abord d'un système de droit d'entrée. L'entreprise qui entre dans le réseau va payer 300 CHF d'entrée, car elle a des avantages à le faire. Ensuite, elle devra payer un abonnement mensuel. L'entreprise va payer, par rapport à sa taille, 29CHF par mois, 49CHF par mois ou 89CHF par mois. Cet abonnement mensuel va rémunérer les différentes prestations de service que l'AML va proposer, comme le fait d'avoir une personne qui viendra activer les échanges des commerces, celui d'avoir un accompagnement à l'amélioration continue des pratiques des entreprises avec une labélisation à la clé et l'augmentation de la visibilité du commerce qui se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires. Pour finir, un

système de taxe à la reconversion. Pour les consommateurs il y aura un taux fixe de 10%, tandis que pour les commerces il y aura un taux variable :

- De 1 à 49 lémans : impossible
- de 50 à 99 lémans : taxe de 10% ;
- de 100 à 149 lémans : taxe de 8%
- de 150 à 199 lémans : taxe de 6%
- 200 lémans et plus : taxe de 5%

Ces revenus serviront à payer les dépenses de l'association. Les charges administratives sont composées des montants que l'association m'a fournis. Pour ce qui est des charges sociales, j'ai uniquement pris en compte les nouveaux postes que j'ai proposés afin de voir combien ils couleraient à mettre en place. J'ai basé mes projections sur des salaires de 4'000 CHF par mois. Le poste de démarcheur serait occupé par une personne à 100% pendant les cinq prochaines années. Celui d'activateur d'échanges serait occupé par une personne à 50% les deux premières années et à 100% pour les trois prochaines. Pour ce qui est du poste d'auditeur, il faudrait une personne à 100% les deux premières années et une deuxième personne à 50% devrait se rajouter à partir de la troisième année. Le poste d'administrateur, qui s'occupera de la recherche appliquée, du système de gouvernance et de la recherche de partenariats, sera occupé par une personne à 50% pour les cinq prochaines années.

Avec ce tableau de projections financières, nous remarquons qu'il est possible de couvrir les frais liés à la mise en place de nouveaux postes à partir de la 3^{ème} année. La question est de savoir si les projections concernant le nombre de commerces faisant partie du réseau se révèlent être aussi bonnes. Néanmoins, si ce n'est pas le cas, cela donnera au moins l'indication à l'association du nombre de commerces qu'il faut atteindre pour rentabiliser ces services. Dans tous les cas, l'AML arrivera difficilement à être autofinancée dans les deux à trois prochaines années, car le développement d'une telle structure va demander beaucoup de travail et de temps. C'est pourquoi elle devra trouver d'autre mode de financement afin de pallier au manque de ressources des premières années.

6. Le financement

Avant de pouvoir mettre en place un modèle d'affaires qui pourra couvrir à 100% ses frais, l'AML devra avoir recours à divers types de financement si elle désire survivre. Jusqu'à aujourd'hui, l'AML a reçu des subventions de la Ville de Genève et de la Ville de Carouge. Elle a reçu des dons et s'est fait prêter de l'argent par une association. Elle a également un compte à la BAS qui contient le fonds de garantie des CHF échangés en lémans.

Pour se financer, l'AML prévoit de faire une demande de subvention à toutes les communes genevoises et à 45 communes du côté français d'ici quelques semaines. Elle prévoit également de commencer des démarches afin d'attirer des financeurs privés. Ces deux moyens sont très bons et je pense que cela va porter ses fruits.

Pour les financeurs privés, je pense qu'il serait intéressant de mettre en place une communication qui leur soit dédiée au cas où des premiers contacts sont rapidement effectués. Il existe deux types de donation privée, celle de la donation pure et celle avec récompense. Pour le moment, l'AML n'a envisagé que la donation pure. La donation avec récompense fonctionne avec des royalties sur le chiffre d'affaires futur de l'association. Par exemple, 10% du chiffre d'affaires pendant 10 ans. Cette méthode pourrait éventuellement permettre d'attirer plus facilement des mécènes.

En plus de cela, je pense que l'association devrait mettre au plus vite en place un projet de *crowdfunding*, autrement dit de financement participatif. En effet, je pense que cela pourrait être un excellent moyen de faire une récolte d'argent couplé à une campagne de communication. J'ai approché l'association avec cette idée et elle s'est montrée très intéressée. Cependant, elle m'a indiqué n'avoir pas assez de temps à consacrer à cette démarche. Comme je pense que cela serait un excellent moyen de financement et de communication, j'ai effectué quelques recherches supplémentaires et voici mes quelques recommandations concernant une future campagne de crowdfunding.

Tout d'abord, il faut savoir qu'il existe plusieurs formes de financement participatif et je pense que la plus impactante pour l'AML serait celle avec des contreparties. C'est-à-dire qu'en échange de son soutien financier, l'internaute reçoit une récompense. Elle devrait utiliser la plateforme Fundeego, qui est une plateforme locale, qui soutient beaucoup les porteurs de projets en les aidant tout au long du crowdfunding et qui fait partie des moins chères pour les associations.

De plus, il est important d'avoir un but lorsqu'une campagne de crowdfunding est lancée. Dès lors, l'association pourrait évoquer la mise en place d'unité de monnaie

électronique et de la mise en place d'une application pour smartphone, je pense qu'un montant de 20'000 francs demandé sur une durée d'environ 90 jours peut être pertinent. Il faudra préparer une campagne de communication sur la région du Grand Genève en utilisant principalement les réseaux sociaux et le site internet.

J'ai créé un tableau des récompenses que l'association pourra utiliser comme base de réflexion pour sa future campagne de crowdfunding. Il est très important que les récompenses soient pertinentes par rapport au projet.

Tableau 13 : Table des récompenses du crowdfunding

Donation	Récompense	Coûts	Bénéfices
5-14 CHF	- 1 écu léman en chocolat	3 CHF	2 à 11 CHF
15-24 CHF	- 1 écu léman en chocolat - 1 Set de 3 stickers du logo du Léman (1./pièce)	6 CHF	9 à 18 CHF
25-49 CHF	- 10% de votre don en lémans (arrondi à l'entier le plus proche) - 1 écu léman en chocolat (3./pièce)	5 à 8 CHF	20 à 41 CHF
50-99 CHF	- 10% de votre don en lémans (arrondi à l'entier le plus proche, si égal -> entier inférieur) - 1 écus léman en chocolat (3./pièce) - 1 Set de 3 stickers du logo du Léman (1./pièce)	11 à 16 CHF	39 à 83 CHF
100-149 CHF	- 10% de votre don en lémans (arrondi à l'entier le plus proche, si égal -> entier inférieur) - Réduction de 10.- dans un commerce partenaire du Léman - 2 écus léman en chocolat (3./pièce) - 1 Set de 3 stickers du logo du Léman (1./pièce)	29 à 34 CHF	71 à 115 CHF
150-299 CHF	- 10% de votre don en lémans (arrondi à l'entier le plus proche, si égal -> entier inférieur) - Réduction de 15.- dans un commerce partenaire du Léman - 2 écu léman en chocolat (3./pièce) - 1 Set de 3 stickers du logo du Léman (1./pièce)	39 à 54 CHF	111 à 245 CHF
300-499 CHF	- 15% de votre don en lémans (arrondi à l'entier le plus proche, si égal -> entier inférieur) - Participe au tirage au sort pour une planche de billets encadrée avec mention « Ambassadeur d'honneur » - Réduction de 20.- dans un commerce partenaire du Léman - 3 écu léman en chocolat (3./pièce) - 1 Set de 3 stickers du logo du Léman (1./pièce)	77 à 107 CHF	223 à 393 CHF

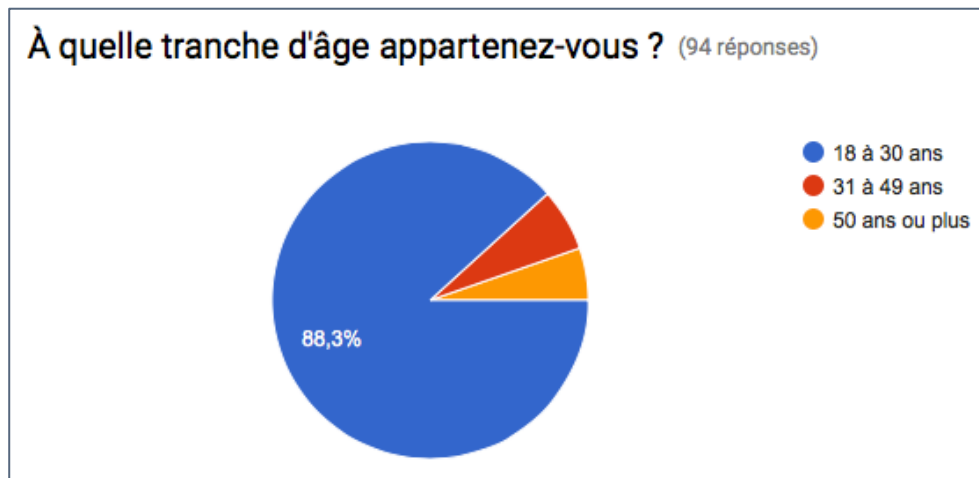
500 CHF et plus	<ul style="list-style-type: none"> - 15% de votre don en lémans (arrondi à l'entier le plus proche, si égal -> entier inférieur) - Participe au tirage au sort pour une planche de billets encadrée avec mention « Ambassadeur d'honneur » - Réduction de 40.- dans un commerce partenaire du Léman - 4 écu léman en chocolat (3.-/pièce) - 1 Set de 3 stickers du logo du Léman (1.-/pièce) 	<p>500 = 130 CHF</p> <p>15 CHF de charge en plus par tranche de 100 CHF supplément.</p>	<p>500 : 370 CHF 600 : 455 CHF 700 : 540 CHF 800 : 625 CHF</p>
-----------------	--	---	---

(Tableau réalisé par l'auteur de ce travail)

Grâce à une campagne de crowdfunding, l'association aurait des fonds pour de nouveaux outils qui permettront de développer le projet et elle aura fait une campagne de communication intéressante en touchant un autre public que celui habituellement touché lors des événements auxquels elle participe.

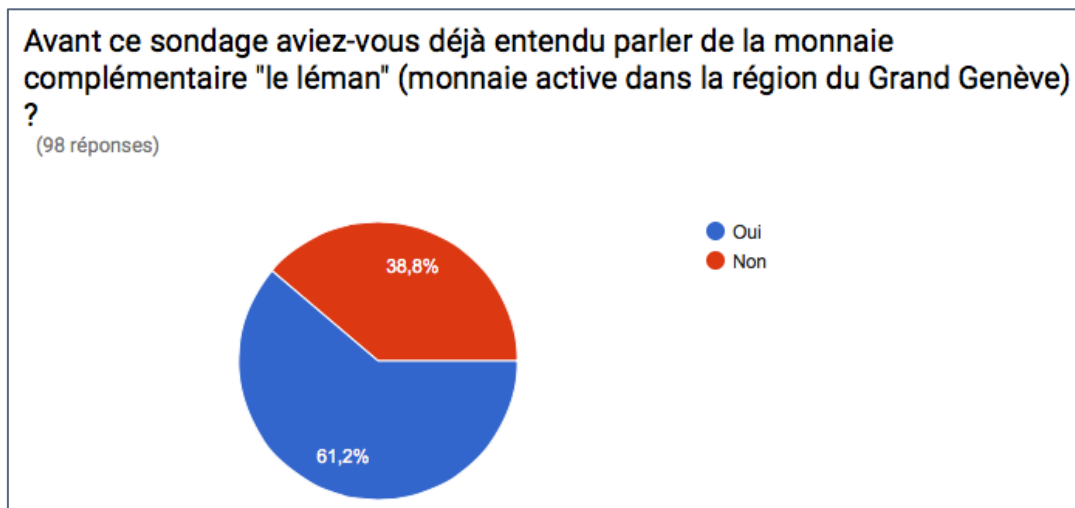
Annexe 2 : Résultats de l'enquête des consommateurs

Informations de base



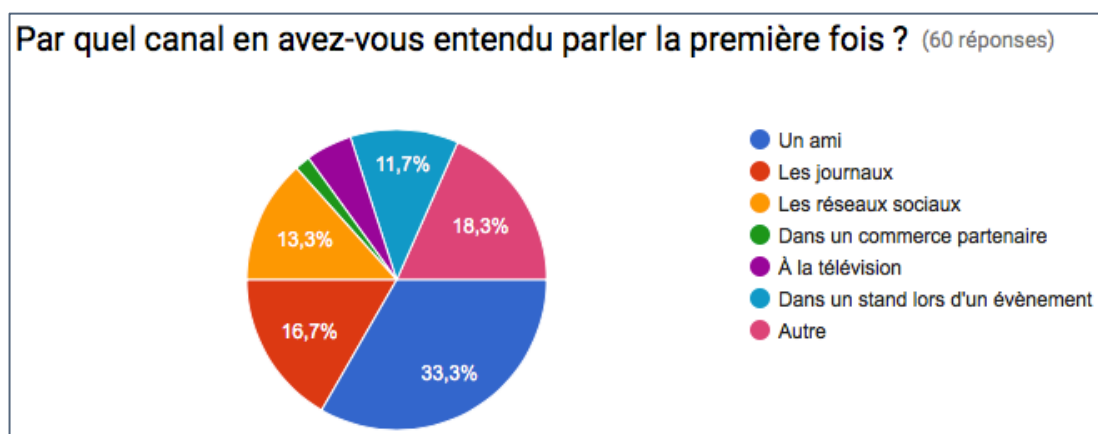
Ce sondage a recueilli 98 réponses, 94 ont indiqué leurs âges et 88,3% de ces personnes entre 18 et 30 ans.

Le premier tri



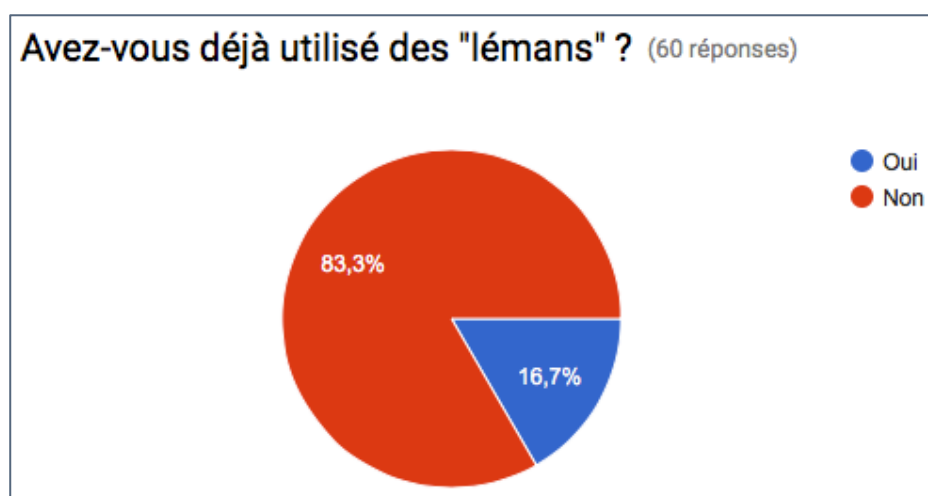
Comme nous le voyons sur ce graphique, 61% des sondés avaient déjà entendu parler de la monnaie léman.

Les personnes connaissant la monnaie



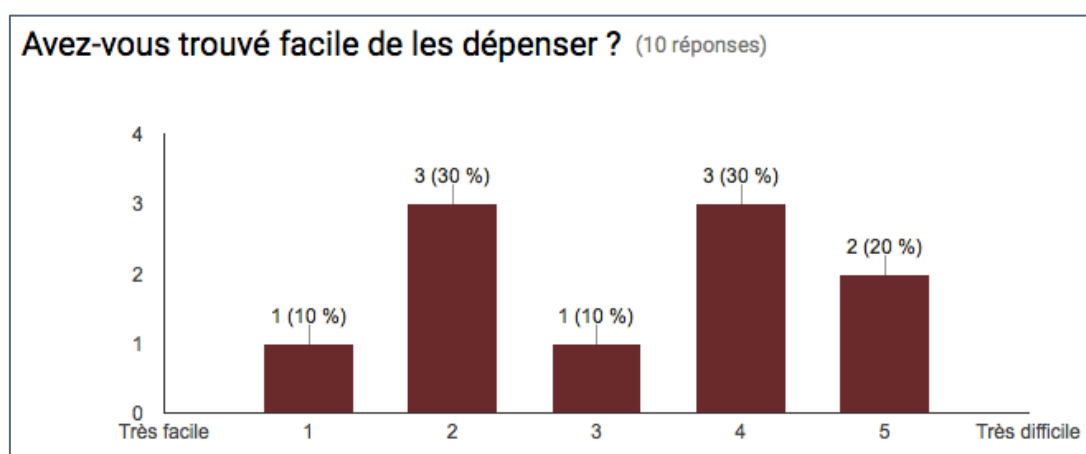
Pour ceux qui connaissaient déjà la monnaie léman, c'est le bouche-à-oreille qui a été le premier canal par lequel ils ont découvert la monnaie léman. Viennent ensuite les journaux et les réseaux sociaux. À eux trois, ils représentent 63,3% des réponses.

Le tri parmi les personnes qui connaissent la monnaie léman

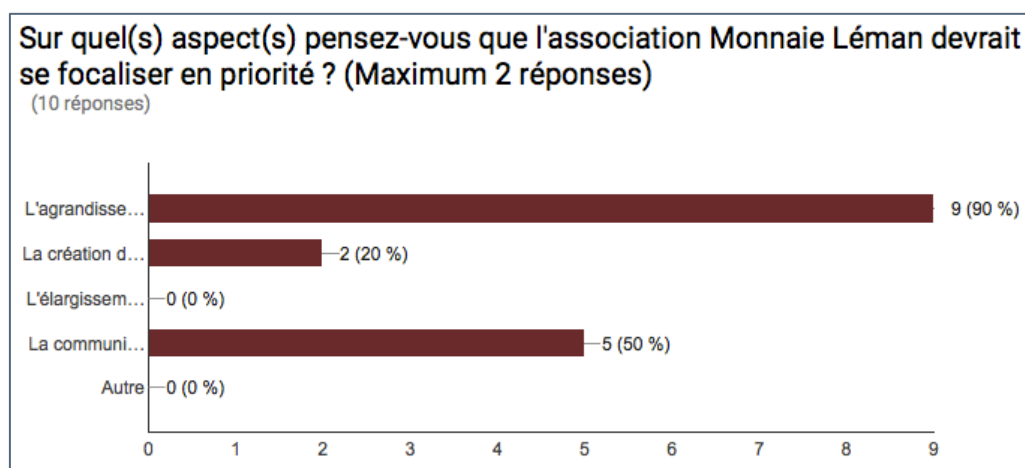


Parmi les 60 personnes qui connaissaient déjà la monnaie léman, seulement 10 personnes l'avaient déjà utilisée au moins une fois.

Les personnes qui connaissent et qui ont déjà utilisé la monnaie léman



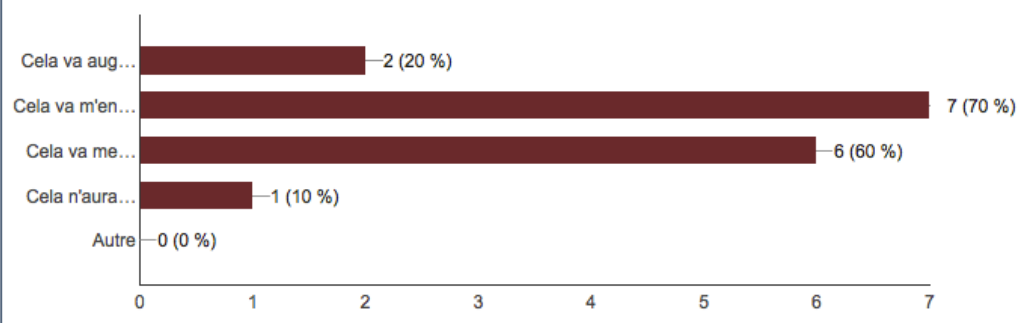
J'ai ensuite demandé aux personnes qui les avaient utilisés comment elles jugeaient le degré de difficulté de l'utilisation de la monnaie. Les réponses ont été assez mitigées, il est donc difficile de tirer une conclusion. Cependant, si nous faisons la moyenne du degré de difficulté, nous trouvons le chiffre de 3,2. Ce qui indique que la moyenne est très légèrement sur le côté droit du graphique et donc que les personnes ont plutôt eu du mal à les dépenser.



- 90% des personnes ont répondu « l'agrandissement du réseau de commerces ».
- 50% des personnes ont répondu « la communication autour de la monnaie ».
- 20% des personnes ont répondu « la création d'une monnaie digitale ».
- Personne n'a répondu « l'élargissement de la zone géographique ».
- Personne n'a mis une autre proposition.

Dans l'optique de créer un nouveau service afin d'aider les commerces membres du réseau à améliorer leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux, l'association Monnaie Léman pourrait mettre en place un "label léman". Ce label garantirait que les commerces membres du réseau s'impliquent dans un processus d'amélioration continue de leurs pratiques. Quel(s) impact(s) aurait sur vous un tel service ? (Maximum 2 réponses)

(10 réponses)



- 70% des personnes ont répondu « Cela va m'encourager à aller consommer dans les commerces membres du réseau léman ».
- 60% des personnes ont répondu « Cela va me donner envie de m'impliquer dans le développement du réseau léman ».
- 20% des personnes ont répondu « Cela va augmenter ma confiance dans les commerces membres du réseau léman ».
- 10% des personnes ont répondu « Cela n'aura aucun impact sur moi ».
- Personne n'a mis une autre proposition.

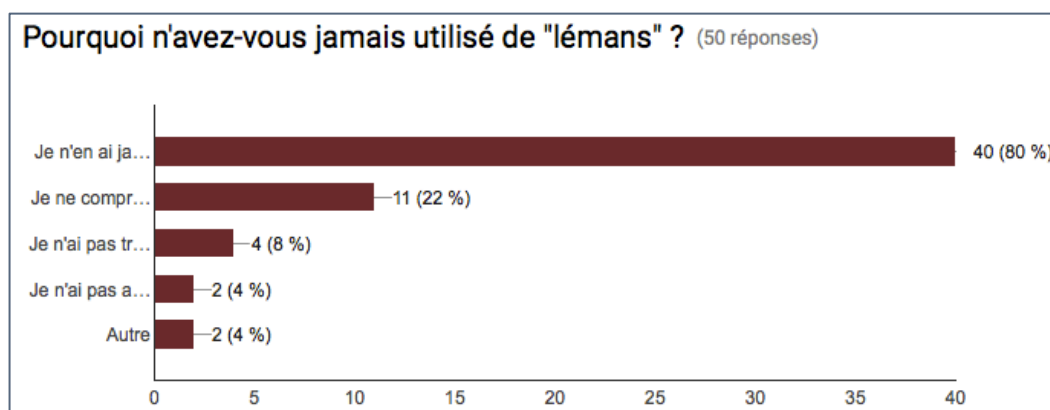
Selon vous, qu'est-ce que l'association Monnaie Léman pourrait faire afin de développer cette monnaie ?

(10 réponses)

La majorité des personnes ont recommandé d'augmenter la communication autour de cette monnaie pour la faire mieux connaître. Ils ont cité la publicité dans les commerces et lors de manifestations.

Une petite partie a parlé de partenariats avec des festivals ou des banques.

Les personnes qui connaissent, mais qui n'ont jamais utiliser la monnaie léman



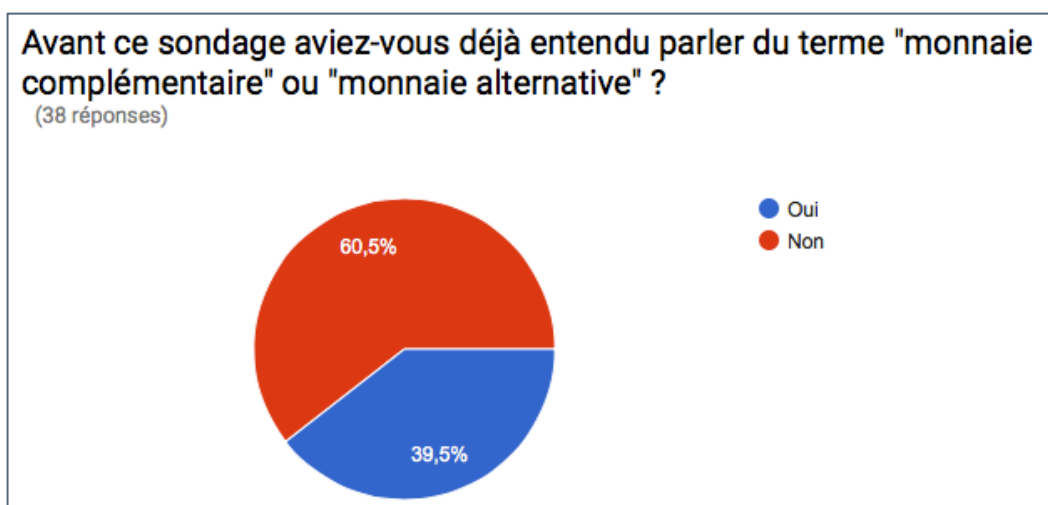
- 80% des personnes ont répondu « Je n'en ai jamais eu en ma possession ».
- 22% des personnes ont répondu « Je ne comprends pas le but de cette monnaie ».
- 8% des personnes ont répondu « Je n'ai pas trouvé de commerce l'acceptant ».
- 4% des personnes ont répondu « Je n'ai pas assez confiance en cette monnaie (sécurité du billet et valeur de la monnaie) ».
- 4% des personnes ont mis une autre proposition : ils ne se sont pas renseignés.

Selon vous, qu'est-ce que l'association Monnaie Léman pourrait mettre en place afin d'inciter les gens à utiliser cette monnaie ?

(50 réponses)

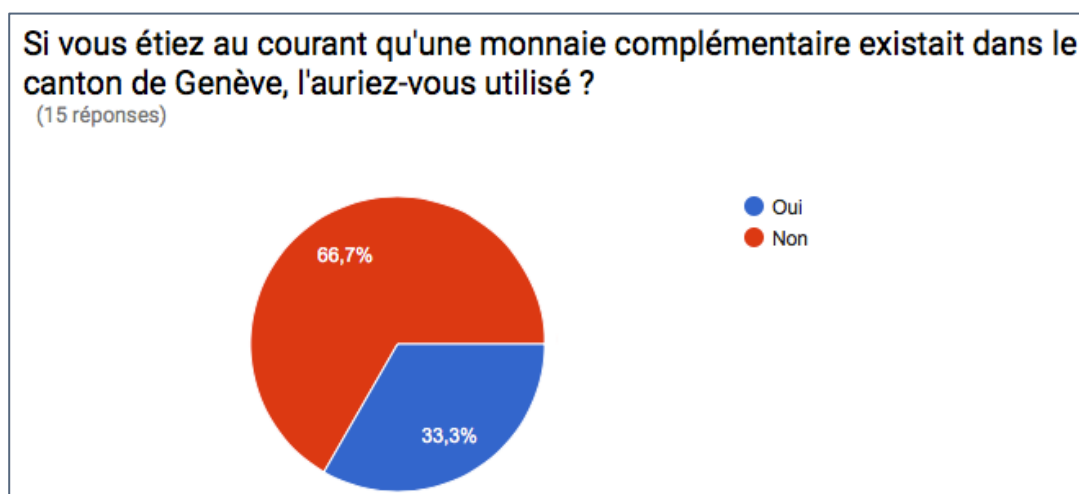
- 46% des personnes ont parlé de faire de la publicité, de la communication ou de la promotion autour de la monnaie léman.
- 12% des personnes ont parlé de faire des offres ou des rabais visant à avoir un avantage financier ou une incitation financière lorsqu'on utilise la monnaie léman.
- 10% des personnes ont parlé d'augmenter le nombre de commerçants dans le réseau.
- 6% des personnes ont parlé d'augmenter les sites ou l'information à propos du léman est disponible.
- 6% des personnes ont parlé de rendre plus accessible le léman.
- 6% des personnes n'avaient pas d'avis ou pensaient qu'il n'y avait rien à mettre en place.
- 14% des personnes ont parlé de choses diverses comme de collaborations ou de partenariats, de la création d'une communauté fermée, de participer à des événements ou de créer une banque.

Les personnes qui ne connaissent pas la monnaie léman



Sur les 38 personnes qui ne connaissaient pas la monnaie léman, 60,5% ne connaissaient pas non plus les monnaies complémentaires. En fait, 23,5% de toutes les personnes sondées n'avaient jamais entendu parler du terme monnaie complémentaire.

Les personnes qui ne connaissent pas la monnaie léman, mais qui ont déjà entendu parler du terme monnaie complémentaire



Et nous nous sommes retrouvés avec 10 personnes qui ont déclaré que même s'ils avaient eu connaissance de son existence ils ne l'auraient pas utilisé.

Annexe 3 : Questionnaire de l'interview aux commerces

Interview de commerces acceptant la monnaie « Léman »

Nom du commerce :

Activité :

Lieu :

Depuis quand acceptez-vous les « lémans » :

1) Comment avez-vous entendu parler pour la première fois du projet Monnaie Léman ? De quelle manière avez-vous intégré le réseau ?

2) Pourquoi avez-vous adhéré au réseau Léman ?

Augmenter la visibilité

Éthique de la monnaie

Autre

3) Avez-vous déjà effectué une transaction en lémans ?

Oui / Non

Si oui, combien ? Moins de 5 / Entre 5 et 15 / Plus de 15

Si oui, quel était la tranche d'âge moyenne des clients ?

4) Aujourd'hui, arrivez-vous à payer vos fournisseurs (ou des commerces avec qui vous traitez) avec des lémans ?

Oui / Non

Si non, pourquoi ?

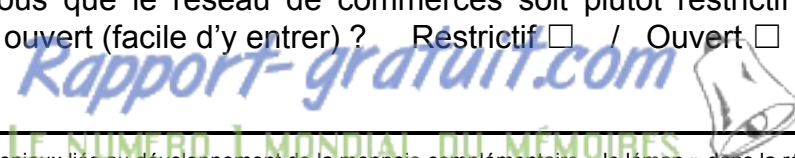
Fournisseur(s)/commerce(s) étranger(s)

Fournisseur(s)/commerce(s) n'acceptant pas la monnaie

Vous ne traitez avec aucun fournisseur/commerce

Autre

5) Préféreriez-vous que le réseau de commerces soit plutôt restrictif (dur d'y entrer) ou plutôt ouvert (facile d'y entrer) ? Restrictif / Ouvert



6) Monnaie Léman tente de se développer et de proposer de nouveaux services aux commerces. Quel type de service souhaiteriez-vous qu'ils développent en priorité ?

7) *Dans l'optique de créer un nouveau service afin d'aider les commerces membres du réseau à améliorer leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux, l'association Monnaie Léman pourrait mettre en place un "label Léman". Ce label garantirait que les commerces membres du réseau s'impliquent dans un processus d'amélioration continue de leurs pratiques et que l'AML les accompagne dans ce processus.*

D'après un sondage que j'ai réalisé, cela permettrait d'encourager les gens à aller consommer dans les commerces du réseau Léman.

Seriez-vous prêts à payer pour un service d'audit et d'accompagnement de votre commerce dans un processus d'amélioration continue de vos pratiques (environnementales, économiques et sociales), avec à la clé une certification ou une labélisation de votre commerce ? Oui / Non

8) Que pensez-vous d'un système de monnaie « fondante » qui incite les gens à utiliser la monnaie ? *(Explication de ce qu'est une monnaie fondante et de ses avantages au préalable. Exemple de fonte de 0,1% par semaine : sur 100 lémans => 0.4 Léman/mois et 5 lémans/année)* Bien / Pas bien

9) Que penseriez-vous de la mise en place d'une monnaie électronique ?
Pour / Contre

10) Seriez-vous prêt à payer une cotisation pour contribuer au développement du projet Monnaie Léman et assurer sa viabilité financière ?

Oui / Non

Si oui, quel est le montant maximal que vous seriez prêts à payer ?

Moins de 100CHF par année / Entre 100CHF et 300CHF par année

Plus de 300CHF par année

Si non, pourquoi ?

Annexe 4 : Charte du léman



Charte du Léman 10.10.2015

Par mon adhésion à l'association *Monnaie Léman* et au réseau de la monnaie citoyenne transfrontalière du Léman, je m'engage :

- Pour la relocalisation de l'économie et les dynamiques locales, par une priorité donnée aux productions locales et aux commerces de proximité dans les quartiers et villages.
- Pour la solidarité entre commerces, entreprises, associations et producteurs locaux.
- Pour la promotion de conditions de travail décentes et épanouissantes.
- Pour le développement de l'économie réelle au dépend de l'économie spéculative.
- Pour la promotion du "bien commun".
- Pour les pratiques économiques socialement et écologiquement responsables, et en particulier.
 - l'agriculture locale et biologique ;
 - les entreprises créatrices d'emplois, de lien social et de ressources qu'elles développent ;
 - les entreprises générant peu ou pas de nuisances environnementales.
- Pour inscrire mes activités commerciales (de vente et/ou d'achat) dans un processus d'amélioration continue vers des pratiques durables et solidaires.

Monnaie Léman
15, Rue des Savoises - 1205 Genève
info@monnaie-leman.org | www.monnaie-leman.org