



UNIVERSITE DE LISALA

**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE
Web : www.cirep.ac.cd
Email : info@cirep.ac.cd**

NOTES DE COURS DE GESTION FINANCIERE DANS L'EDUCATION

OBJECTIFS DU COURS

Objectif général :

Le cours vise à fournir aux étudiants une compréhension approfondie des principes de gestion financière spécifiques au secteur de l'éducation, ainsi que des compétences pour gérer efficacement les ressources financières dans les établissements éducatifs.

Objectifs spécifiques du cours :

- Comprendre les concepts clés de la gestion financière dans le contexte de l'éducation, y compris le budget, la planification financière et le contrôle des coûts.
- Analyser les sources de financement disponibles pour les établissements éducatifs et comprendre comment les utiliser de manière efficace.
- Examiner les pratiques de gestion financière optimales pour assurer la viabilité financière à long terme des institutions éducatives.
- Développer des compétences en analyse financière pour évaluer la performance financière d'une institution éducative et prendre des décisions éclairées.
- Explorer les implications de la gestion financière sur la qualité de l'enseignement et l'accès à l'éducation pour tous les élèves.
- Acquérir une compréhension des réglementations et normes comptables spécifiques au secteur de l'éducation pour assurer la conformité.
- Réfléchir sur les défis et opportunités liés à la gestion financière dans le domaine de l'éducation et proposer des solutions innovantes.
- Être capable d'appliquer les principes de gestion financière dans des situations pratiques pour améliorer l'efficacité et la transparence des opérations financières dans un établissement éducatif.

I. Dilemme, héritier d'une éducation budgétaire paternaliste

?

Au fil des années, émergent çà et là un nombre croissant de dispositifs visant à inculquer aux ménages les tenants et les aboutissants de la gestion budgétaire. Bien souvent, ces programmes incluent une dimension ludique, conviviale, permettant de les rendre plus attractifs. Parmi eux, on peut citer le « Jeu du budget », par Finances et Pédagogie, « Mes Questions d'Argent », par la Banque de France, et enfin, Dilemme. Toutefois, cet engouement pour l'éducation budgétaire n'a rien de nouveau. Viviana Zelizer détaille l'évolution des politiques en matière d'assistance aux plus pauvres aux Etats-Unis au cours du XIX^{ème} siècle, jusqu'aux années 1920. À l'origine de l'éducation à la gestion budgétaire, l'on trouve une vision empreinte de jugements de valeur quant à la supposée incompétence des pauvres à gérer leurs dépenses. Ainsi, au cours du XIX^{ème} siècle, nombreuses ont été les tentatives de remédier à la pauvreté en offrant aux pauvres une aide de toute sorte (Coupons alimentaires, dons de produits de première nécessité, dons de vêtements...), pourvu que ce ne soit pas de l'argent. Les pourvoyeurs d'aides privées comme publiques considéraient qu'une aide en numéraire serait mal employée, gaspillée, ou du moins dépensée avec irrationalité. En définitive, il était préférable de donner aux pauvres « ce qui était le moins susceptible de donner lieu à des abus, c'est-à-dire tout sauf de l'argent ». La croyance selon laquelle « distribuer de l'argent à tort à travers corrompait les pauvres, déjà dotés de peu de vertu, résultant en une classe de pauvres nonchalants, malhonnêtes et dépendants » se renforçait dans les années 1870. De ce fait, les rares tentatives de distribuer des allocations sous forme d'argent aux plus démunis étaient accompagnées de recommandations, livres d'éducation budgétaire, ou de conseils destinés à optimiser le choix des lieux où faire ses courses en fonction de ce que l'on souhaite trouver, aux prix les plus avantageux et ce à travers les interventions et conseils de travailleurs sociaux.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Si la légitimité de certaines aides sociales et leurs conditions d'accès font encore parfois débat, force est de constater qu'un changement de perspective est à l'œuvre et que les questions économiques et sociales s'intriquent. Le thème de l'exclusion bancaire notamment, affirme Jeanne Lazarus, « a pris de l'importance, faisant émerger l'idée que l'usage des produits financiers pouvait être la source de difficultés propres, distinctes du seul niveau de revenu. » Parallèlement, la financiarisation de l'économie a permis à des initiatives sociales de voir le jour, tel le microcrédit, très positivement accueilli, et qui a valu le prix Nobel de la Paix en 2006 à Muhammad Yunus. Il est, dès lors, intéressant de constater que le visage de ce personnage orne certains billets contenus dans les coffrets Dilemme. Ainsi, il est plus que nécessaire de se questionner sur le lien qu'entretiennent les programmes d'éducation budgétaire et financière d'aujourd'hui avec leurs prédécesseurs. Que reste-t-il des racines paternalistes de ces derniers ? A la lumière du contexte économique qui lui est contemporain, le programme d'éducation budgétaire et financière développé par l'Association pour la Fondation Crésus était un objet d'étude de choix.

1) Un public cible aux contours flous

En s'intéressant à Dilemme, on s'intéresse *de facto* à la vision du programme, ainsi qu'à ses objectifs. Ceux-ci sont au nombre de neuf, listés de la sorte sur le site Internet du programme :

- Aborder les problématiques de la gestion d'un budget par la pratique
- Transmettre les savoirs de base concernant les produits bancaires et assurantiels
- Promouvoir la consommation éclairée et responsable
- Proposer des alternatives et des solutions en cas de difficultés financières
- Informer sur les droits et devoirs de chacune et chacun concernant le monde de la banque, du crédit et de l'assurance
- Favoriser le dialogue autour de l'argent
- Eviter la spirale du surendettement
- Prévenir les risques liés aux jeux d'argent
- Lutter contre la stigmatisation de certains publics et désacraliser le rôle de la banque et de l'assurance

Parmi ces objectifs, l'un ressort tout particulièrement car il est en lien direct avec l'origine de Crésus : La prévention du surendettement. Elle est la raison d'être de l'Association pour la Fondation Crésus, tel que l'exprime Jean-Louis Kiehl, président de l'association :

« On a créé l'association pour la fondation Crésus dans laquelle vous êtes aujourd'hui, dont la vocation est triple. A la fois chaque année récompenser des gens qu'on a accompagnés au travers d'un microcrédit social. Ensuite la prévention du surendettement autour de deux axes : l'éducation du citoyen avec le projet Dilemme, et travailler avec les banques qui ont des clients en difficulté, enregistrer sa demande et transférer vers notre plateforme. »

D'après des extraits de conversations recueillis çà et là auprès de l'équipe travaillant à la plateforme, le surendettement s'avère toutefois être une problématique touchant essentiellement des personnes disposant de revenus moyens voire élevés (si l'on ne considère que l'échantillon des personnes accompagnées par la plateforme téléphonique de la Fondation Crésus). C'est ce que m'explique l'une de mes collègues le 5 août 2019, dès mon premier jour d'intégration :

« Ben oui, pour tomber dans une spirale de crédits, il faut qu'on t'ait fait un crédit à un moment... Et quand t'es pauvre une banque te prêtera rarement de l'argent, parce que te n'auras pas les moyens de le rembourser. »

Ceci ne se vérifie que partiellement chez les bénéficiaires accompagné-e-s par la plateforme. Le revenu mensuel moyen pour une personne seule est de 1729€ par mois en 2019 chez les bénéficiaires de la plateforme, ce qui est inférieur au revenu médian mensuel en 2015 sur l'ensemble de la population française, soit 1784€, d'après une étude d'Eurostat elle-même citée dans une étude de l'INSEE. Il apparaît donc que les personnes accompagnées correspondraient globalement à la population médiane française en termes de revenus, voire légèrement en-dessous de celle-ci. En ce qui concerne les publics bénéficiaires des sessions Dilemme, d'après une enquête réalisée dans le cadre de

ce mémoire auprès d'ancien-ne-s bénéficiaires ayant suivi une session entre 2018 et aujourd'hui, leur profil moyen diverge sensiblement de celui rencontré à la plateforme budgétaire. En effet, là où les bénéficiaires de la plateforme sont âgés-e-s en moyenne de 51 ans, la catégorie des 45-54 ans représentant plus de 24 % de l'effectif total annuel, 70 % des bénéficiaires du programme Dilemme ayant répondu à l'enquête déclarent être âgé-e-s de moins de 30 ans, avec une surreprésentation des 18-25 ans (35,8 % du total des répondant-e-s) et une sous-représentation des personnes retraitées (2,5 % du total, contre près de 28 % à la plateforme). En outre - probablement du fait de leur jeune âge – 27 % des bénéficiaires Dilemme interrogé-e-s ont des revenus mensuels inférieurs à 900€. En-dessous de 1800€ par mois, on trouvera jusqu'à 52 % d'entre eux, ce qui se rapproche beaucoup des chiffres de la plateforme. Avec 16 % du total refusant de se prononcer sur leurs revenus mensuels, il est difficile de faire une inférence quant à la différence réelle de revenus entre les bénéficiaires Dilemme et le public accompagné par la plateforme budgétaire de la Fondation Crésus.

Toutefois, on constate bel et bien une nette différence de typologie notamment concernant l'âge et la situation professionnelle de ces bénéficiaires.

Par ailleurs, si l'on en croit les retours de questionnaires de fin de sessions récoltés par l'équipe Dilemme, pour l'année 2018-2019 les chiffres sont sans équivoque : Dans les faits, 86% des participant-e-s ayant indiqué leur âge dans le questionnaire, soit 90 % du total, sont âgé-e-s de 25 ans ou moins. Bien que ces chiffres soient édifiants, ils ne disent rien de l'âge moyen de l'ensemble des personnes participant chaque à une session Dilemme, dont la session a été animée par un Ambassadeur et n'ayant pas donné suite au questionnaire transmis. Le nombre annuel de participant-e-s est estimé à 100 000. Cette proportion écrasante de jeunes dans les statistiques disponibles est donc à affirmer avec précaution.

Malgré cela, on peut s'interroger sur les raisons de cette prédominance d'un public jeune au sein des sessions Dilemme. Si l'on écoute Christelle, âgée de 29 ans et salariée au sein de l'équipe Dilemme jusqu'à l'été 2020, la réponse ne semble pas si évidente. D'une part, lorsque je l'ai interrogée sur le profil le plus fréquent des bénéficiaires Dilemme, elle insiste sur le caractère adaptable du jeu à tout public et insiste sur le fait qu'il est destiné à tout type de public :

« De tout, c'est ça aussi un peu notre force. [...] Après il faudrait faire les statistiques exactes de la proportion. [...] mais globalement c'est un public qui est assez varié, que ce soit en termes d'âge, mais clairement aussi de profil social, clairement. [...] Globalement, c'est très varié. »

D'autre part, au cours de l'entretien elle fait souvent référence aux bénéficiaires des sessions Dilemme en les désignant par « les jeunes » de manière spontanée, ce qui semble traduire une représentation du public-type comme étant essentiellement composé de jeunes. Par ailleurs, elle exprime une préférence pour le fait d'intervenir auprès de jeunes.

2) Education financière et rationalité : Une vision individualiste du surendettement

Ainsi, il serait bénéfique que chaque citoyenne ait dans son parcours appris à gérer son argent, avant même d'avoir à le faire. Cette logique de prévention par l'éducation – et ce avant même qu'une éventuelle « erreur » de gestion ait pu être commise – relève bien d'une forme de paternalisme, comme l'a avancé Zelizer. Ceci reviendrait à supposer que les individus seraient, à la base, particulièrement incompetents en matière de gestion financière, tel que le souligne Jeanne Lazarus lorsqu'elle introduit la notion de *financial literacy*, que l'on pourrait traduire par « alphabétisme financier ». Il est intéressant de relever que cette notion « d'alphabétisme » renvoie par ailleurs elle aussi à l'acquisition de savoirs fondamentaux dans un contexte scolaire. De plus, et c'est bien là ce qui traduit une certaine forme de paternalisme dans la volonté de généraliser l'éducation budgétaire et financière, « La notion de financial literacy [...] renvoie à des compétences individuelles et n'implique donc pas un intérêt pour les questions d'inégalités, de justice sociale ou de violence des effets du libéralisme économique » En d'autres termes, les individus sont considérés comme responsables de leur devenir économique, et maîtres de leur situation. Jean-Louis Kiehl, président de l'association, a employé des termes allant dans ce sens lorsque je l'ai interrogé sur ce qui avait motivé à la création d'un pôle d'éducation budgétaire au sein de l'association :

« On n'a jamais enseigné ce qu'est un budget, mais grâce à Dilemme on comprend ce qu'est un budget, c'est des charges fixes, des charges variables, et qu'on peut être maître de son destin pour changer le cours des choses. »

Peu avant, dans le même entretien, il fait un aparté sur le contexte de la création de la fondation Crésus, en 2008, en évoquant la violente crise économique qui traversait alors le monde :

« La crise des subprimes, on a prêté à des gens pauvres qui, s'ils avaient réfléchi, ils auraient dit « non, je prends pas ce crédit, je n'achète pas une maison puisque de toute façon je ne pourrai pas la rembourser par la suite, et je reste plutôt locataire. » Et donc ça a créé de la spéculation, et la création de la Fondation c'était pour se dire qu'il fallait qu'on fasse plus de prévention. »

On décèle bien dans ce discours le poids accordé à la responsabilité individuelle de ces individus en situation précaire, faisant fi de toute cause systémique. Outre notre entretien, j'ai pu relever d'autres exemples de ce discours impliquant la responsabilité des individus, illustré par une anecdote survenue en Décembre, à la machine à café tôt le matin. Nous étions alors en plein contexte de grève face à la réforme des retraites du gouvernement d'Edouard Philippe. M. Kiehl s'exclame, après m'avoir salué, que le problème de la réforme relève simplement d'un « manque de pédagogie », qui aurait été « mal expliquée, et mal comprise », alors même que de nombreuses organisations et personnalités expertes de la question dénoncent cette réforme comme une attaque portée à la protection sociale des français-es. Ainsi, aux yeux du président de l'association, une réforme individualisante semblerait être de bon augure. Dans le même temps, il semble déplorer que la population ne comprenne pas l'intérêt qu'il voit dans cette proposition de loi. Si l'avis plus ou moins favorable à la réforme relève de l'opinion personnelle, le discours ne laisse que peu de doutes quant à celle de M. Kiehl, dont la vision porte le développement et l'orientation des actions de Crésus.

Il s'agirait donc de rationaliser, mathématiser les comportements des individus dans une vision comportementaliste de l'économie, qui n'est pas sans rappeler le « One best way » du taylorisme du début du XX^{ème} siècle. Cette vision, que Lazarus décrit comme plutôt étatsunienne, s'oppose à une vision plus européenne, sous l'angle de l'inclusion ou l'exclusion financière.

C'est pourtant la seconde qui est revendiquée par Crésus et que l'on peut trouver sur son site Internet : « L'un des buts majeurs de l'association est de prévenir l'exclusion financière, économique et sociale par des interventions, des formations et par la mise en œuvre d'actions pédagogiques de haut-niveau ». Ce paradoxe interroge, et pousse à poursuivre une réflexion sur d'autres éléments.

Héritage de l'économie comportementaliste, la volonté de rationaliser à tout prix les comportements dans une approche individualiste de la prévention peut s'exprimer de multiples manières. Un programme éducatif étant nécessairement vecteur de certaines normes, il s'agit toutefois de déterminer lesquelles, et de comprendre par quel(s) moyen(s) celles-ci sont véhiculées de manière subtile. À travers le parallèle avec les *serious games*, il est intéressant de questionner le rôle joué par la dimension ludique de Dilemme.

3) Le ludique comme vecteur de normes ?

Dans le champ du jeu vidéo, les *serious games* sont des jeux « utilisant les procédés à visées ludiques des jeux vidéo pour réaliser des objectifs « sérieux », notamment d'éducation, d'apprentissage ou de communication persuasive. » Ainsi, Fouquet-Courbet et Courbet y évoquent l'apprentissage ludique opérant, c'est-à-dire le phénomène d'apprentissage de comportements vertueux sur la base d'une simulation, par le biais d'un apprentissage par « essai-erreur ». De cette manière, elles illustrent la capacité de ces jeux à produire l'idée qu'il existerait de « bons » comportements à adopter, tout en facilitant leur assimilation. Plus encore, elles pointent le fait que les joueur-se-s intègrent, par le biais des *serious games*, des normes personnelles leur permettant d'évaluer leurs propres performances et d'en tirer des conclusions en fonction desdites normes. L'évolution des joueur-se-s se fait donc à la fois sur le plan cognitif, en altérant leur raisonnement logique, sur le plan affectif par le biais des retours quant aux actions émises, et sur le plan comportemental en orientant les conduites de manière normée. Peut-on pour autant dire que ceci s'avère également vrai pour un programme tel que Dilemme ?

La dimension ludique est bien présente, et est d'ailleurs soulignée par Julie, très expérimentée en matière d'animation de sessions Dilemme, comme un élément essentiel de la pédagogie :

« Je pense que sans l'aspect ludique on n'atteindrait pas des résultats comme ceux qu'on atteint aujourd'hui. C'est-à-dire que les gens ne prendraient pas de plaisir à être avec nous, ils voudraient pas revenir, et retiendraient pas forcément ce qu'on leur dit... Après pour moi la force de Dilemme c'est plutôt la mécanique du jeu, qui fait que de base à partir du moment où tu joues tu comprends la mécanique de gestion du budget donc tu retiens parce que t'as pratiqué, et parce que tu l'as fait pendant deux heures, donc ça c'est un peu la clé du sujet. Après le fait de prendre le biais d'un jeu

pendant deux à trois heures, de jouer, de faire des pauses pédagogiques, d'amener des informations ça permet aussi de mieux retenir derrière ce qu'on nous a dit parce qu'on a passé un bon moment donc on était concentrés, donc on était intéressés, donc on avait envie de retenir ce qu'on nous dit [...] (*Puis plus loin dans l'entretien*) Ils sortent avec des bonnes pratiques de leurs collègues ça c'est sûr. Parce qu'ils auront forcément des moments où ils ont débattu de tel ou tel sujet, du coup ils auront forcément emmagasiné pas mal d'infos même s'ils se n'en rendent pas forcément compte, mais ils s'en rendront compte plus tard quand ils iront faire leurs courses ou plus tard quand ils feront telle chose ou telle chose »

On retrouve ici des éléments qui peuvent être aisément mis en lien avec le rôle des *serious games*. À travers le plaisir de la dimension ludique, Julie semble dire que les joueur-se-s s'attachent avec plus d'intérêt au contenu pédagogique, et aux expériences partagées par les différent-e-s participant-e-s quant à leur gestion du budget. Proposer aux participant-e-s une simulation par le biais du jeu revient à proposer un cadre *a priori*, tout en dissimulant les biais de jugement de valeur distinguant les pratiques « vertueuses » et celles à éviter. Les participant-e-s ne peuvent que constater via les conséquences de leurs actions si celles-ci relevaient d'une pratique « vertueuse » ou non. Ainsi, l'Ambassadeur animant la session n'est ni tenue de les désigner, ni de les commenter, s'affranchissant d'un rôle de sanction ou de valorisation des choix des participant-e-s. En ce sens, on peut évoquer les travaux de Jeanne Lazarus sur les « figures du banquier », notamment celle du juge. Elle définit ce rôle de la façon suivante : « Il surveille et punit les mauvais comportements monétaires. Les clients redoutent son coup de téléphone. Il les oblige à surveiller leur présentation de soi et à justifier leurs actes. Nous avons choisi le terme de « juge » pour cette figure car elle fait respecter la loi de la banque, apparaissant alors comme une institution encadrant monétairement les populations, qui peut non seulement distinguer le bien du mal mais aussi interdire, juger et sanctionner. [...] Cependant, la loi à laquelle se réfère le banquier-juge n'est pas seulement celle du droit : il doit également tenir compte de la loi morale de la banque, qui consiste à faire respecter les bonnes mœurs monétaires. Celles-ci sont issues des normes relatives à l'argent dans l'ensemble de la société. » Aux yeux des client-e-s, il s'agit souvent de la première figure perçue du banquier qui, bien qu'initialement rejetée et considérée comme hostile, peut être apprivoisée pour considérer son jugement sous un œil nouveau, afin d'en tirer des leçons dans leur intérêt. Le rôle d'ambassadeur Dilemme que peuvent endosser les employé-e-s des banques une fois leur formation achevée est donc tout sauf neutre. En effet, en instaurant un climat de confiance par le biais de Dilemme, on peut supposer qu'il est possible pour la figure de juge du banquier de remplir son rôle, en dispensant un contenu qui sera dans l'intérêt – et perçu comme tel – des participant-e-s à la session.

Certaines personnes interrogées déclarent ainsi avoir connu un basculement dans leur perception de la personne présentée comme étant un employé de banque. C'est le cas de Tasnim, 24 ans et étudiante en Master 2 « Action associative, Projet et Conseil territorial », qui décrit un changement de vision sur les banquier-e-s à la suite de la session Dilemme, alors qu'elle avait peur du jugement de son banquier auparavant :

« Si je lui dis que j'ai des difficultés ce mois-ci, il va peut-être le voir d'un mauvais œil, et je me disais pas qu'il allait m'aider, mais surtout « attention », en mode... une posture qui corrige : pas avec toi, pas contre toi non plus, mais qui serait juste là pour te taper les doigts, on va dire ça. »

Ceci traduit bien sa perception de la figure du juge chez le banquier, au sens employé par Lazarus lorsqu'elle définit les quatre figures du banquier. Concernant celle du juge, Tasnim s'en défait progressivement, gagnant peu à peu confiance en ce dernier. Or, la fonction du banquier-juge est également liée au respect des mœurs et normes sociales, s'assurant que celles-ci sont bien suivies et intégrées comme étant les pratiques vertueuses à suivre en matière de gestion de l'argent.

Par conséquent, il existe bien chez les conseiller-e-s bancaires une dimension normative, dans la transmission de celle-ci mais également dans la veille de sa bonne mise en pratique. Dès lors, on peut légitimement s'interroger sur les conséquences du lien étroit qui lie Dilemme à diverses compagnies bancaires. En effet, dans la mesure où les banques ont pleinement la main sur le choix des personnes sollicitées pour participer à une session, l'équipe Dilemme se retrouve confrontée à un angle mort de sa politique. Désireuse de proposer une éducation budgétaire à tout un chacun indépendamment de sa situation, son intervention est ici soumise au filtre des établissements bancaires. Or, force est de constater que les normes comptables émanant des institutions s'appliquent de manière variable aux différentes catégories de la population, et les pratiques de gestion budgétaire s'écartant de la norme – notamment en milieu populaire – sont jugées inappropriées et sanctionnées³¹. Par conséquent, il existe une possibilité, même infime, que l'outil Dilemme soit utilisé à son insu à des fins correctives par les établissements bancaires pour normaliser les pratiques budgétaires de ménages les plus précaires dans la continuité d'un héritage paternaliste.

En outre, Jeanne Lazarus questionne également, dans le même ouvrage, le caractère normatif de l'épargne et du crédit³³, deux thématiques qui sont également centrales dans le contenu pédagogique abordé lors d'une session Dilemme. Sa conclusion, à l'issue du chapitre, est que la dimension normative de l'épargne et du crédit a été une réalité pendant un temps, notamment au XIX^{ème} siècle. Elle n'est toutefois plus d'actualité, dans la mesure où elle s'est « désinstitutionnalisée ». L'épargne notamment, « a été un outil de moralisation des budgets et des mœurs populaires au XIX^{ème} siècle, [et] a perdu une grande partie de son aura normative ». Lazarus souligne également la perte de cohérence de l'épargne, notamment auprès de sa clientèle issue de classes populaires. L'injonction à l'épargne prend, de ce fait, une dimension toute autre : Elle n'est plus une nécessité liée au contexte économique, juridique ou social, elle n'est plus une norme trouvant son ancrage dans une nécessité réelle, mais un héritage de ce contexte passé, à la finalité désormais plutôt d'ordre commercial.

Au vu des travaux de Lazarus sur la figure du banquier-juge, et des effets de la session tels qu'évoqués par Tasnim, il est difficile de statuer de manière définitive et certaine sur la dimension normative apportée par Dilemme. L'aspect ludique, comparable à celui apporté par les *serious games*, joue

toutefois plus en faveur de l'hypothèse que Dilemme serait un vecteur des normes comptables institutionnelles. En premier lieu, il est intéressant d'étudier l'évaluation de l'appréciation d'une session par ses participant-e-s, mais plus encore d'étudier l'évolution de ce dispositif d'évaluation.

A l'heure actuelle, celle-ci est fondée sur un questionnaire d'une page, en trois parties :

- La première est composée de quatre questions ouvertes. Deux d'entre elles portent sur l'appréciation subjective de la session : « Qu'avez-vous particulièrement apprécié pendant cette session ? » et « Qu'avez-vous peu ou pas aimé pendant cette session ? » Les suivantes visent un but d'amélioration continu de l'outil, en sollicitant des retours quant au contenu qui serait à préciser, à étoffer, ou tout autre point permettant au programme Dilemme d'être plus attractif, efficace, utile... En somme, d'en faire une expérience à la fois utile et agréable.

- La seconde questionne l'appréciation subjective de la forme et du programme dans sa globalité en invitant à se positionner vis-à-vis de huit affirmations. Prenons-en quelques exemples : « La session m'a permis de comprendre comment gérer un budget », « La session va m'aider à faire de meilleurs choix au quotidien ». Ici, il est donc bien question d'un sentiment personnel et subjectif des participant-e-s à mieux maîtriser leur budget et à améliorer leur situation financière.

- La dernière partie interroge le sentiment des participant-e-s concernant la progression de leurs connaissances dans les domaines classiques des programmes d'éducation budgétaire et financière : gérer son budget, faire des économies, connaître la banque, le crédit, l'épargne, et l'assurance. Il est demandé de se positionner selon trois choix : « Je n'en ai pas entendu parler pendant le jeu », « Je connaissais déjà », « Oui j'ai appris des choses » Là encore, il est fait appel à la subjectivité des participant-e-s, on interroge non pas un niveau de connaissance absolu, mais si oui ou non l'on ressort d'une session Dilemme avec plus de connaissances qu'à son arrivée.

4) Une vision de la gestion budgétaire empreinte de l'influence des

institutions financières

a. Les locaux de l'association : Contraste avec l'objet et son public

L'un des premiers éléments frappants au sujet de la Fondation Crésus réside dans ses locaux. En effet, ceux-ci n'ont rien à envier aux startups et autres grandes entreprises technologiques, donnant peine à croire qu'ils appartiennent en réalité à une association accompagnant des publics fragiles. Dès l'entrée dans les locaux, flambant neufs, peut être aperçu un vaste *open-space*, siège de l'activité des conseiller-e-s téléphoniques de la plateforme d'accompagnement budgétaire. Doté d'une machine à café et d'une fontaine à eau, le coin cuisine donne sur un espace de pause ouvert équipé d'un mur végétalisé et de banquettes souvent utilisées pour de courtes siestes sur la pause de midi. Juste à côté de cet espace de repos se trouve une grande salle de réunion servant très fréquemment à accueillir les partenaires de l'association, dont les visites sont coutumières. En face, « L'aquarium » est le lieu de travail de l'équipe Dilemme, un espace entièrement muré de verre au milieu duquel trône une table haute avec les deux plateaux de jeu correspondant aux deux programmes développés par Dilemme. Sa

vocation est explicitement d'en faire l'exposition, et le lieu de démonstrations au cours des nombreuses visites de partenaires. Plus loin, au fond d'un long couloir, on trouve La Forge, lieu de travail d'une équipe de développeurs informatiques dans le but de donner naissance à BGV, application mobile d'assistance à la gestion budgétaire fondée sur une intelligence artificielle. M. Kiehl, président de l'association, souligne d'ailleurs fréquemment que la Fondation Crésus est la seule association à avoir obtenu le label « La French Tech », toutes les autres structures l'ayant obtenu étant généralement des startups dans le domaine du numérique. Quoi de plus déroutant, lorsque l'on connaît l'objet de l'association – la lutte contre le surendettement et l'exclusion financière – et surtout la situation des personnes qu'elle accompagne ?

b. Des acteurs aux parcours proches du milieu financier et institutionnel

Outre ses locaux, l'association s'illustre également par les personnes qui la font vivre. Bon nombre de bénévoles de Crésus Alsace, rencontrés en immersion dès les premiers jours, sont retraité-e-s du milieu bancaire, assurantiel ou encore de la finance ou du droit. Tou-te-s indiquaient souhaiter « donner du sens » à leur expérience et se rendre utile en mettant leurs compétences et leur expérience au service d'une cause juste. Au sein de l'Association pour la Fondation Crésus, un modèle similaire se dessine. Maxime, anciennement trésorier de l'association, a occupé pendant de longues années d'importantes fonctions dans une compagnie d'assurance française. Le trésorier qui lui a succédé est quant à lui retraité après une carrière de banquier.

Josiane est désormais retraitée après un parcours de 20 ans dans une compagnie bancaire, après quoi elle a exercé comme « crédit manager » - un poste de financier et de trésorerie dans un grand groupe de transports français. Elle aussi a souhaité s'investir afin de donner du sens à ses expériences et ses compétences dans un milieu jusqu'ici inconnu pour elle, tel qu'elle l'exprime lors de l'entretien que nous avons eu :

« Moi en fait je cherchais à avoir comment dire... à être utile, faire du bénévolat mais être utile. Je me suis dit avec mon expérience de financière quand même, je pourrais apporter mon expérience [...] J'avais envie d'être sur le terrain et puis avec des gens que j'avais pas vraiment côtoyés, le monde solidaire comme ça [...] C'était un monde... pas que j'ignorais, mais que je côtoyais pas. Tu vois, c'était vraiment, on peut travailler dans le monde de la banque pendant 20 ans puis travailler dans le monde de l'entreprise. Des gens en mission sociale, des assistantes sociales, tout ce qui est social je le voyais jamais, on le voit pas. »

Il est intéressant de noter que Josiane elle-même exprime une certaine méconnaissance de ce qu'elle appelle le « monde solidaire », qu'elle dépeint comme très lointain de tout ce à quoi elle a été confrontée au cours de sa carrière. Plus loin au cours de l'entretien, ses propos illustrent plus encore la distance existante entre le monde bancaire et la réalité des personnes en situation de précarité :

« Quand tu travailles dans le monde bancaire et que tu occupes un poste à responsabilités dans un grand groupe tu sais que ça existe, tu compatis, mais tu fais rien. »

Cet extrait de la conversation avec Josiane résonnait particulièrement avec une anecdote vécue en

Février 2020, lors d'une matinée où un gros réseau de partenaires est venu visiter les locaux de la Fondation et tester Dilemme dans l'éventualité d'un futur partenariat. Invité-e-s à nous rejoindre à leur équipe pour le repas de midi dans un restaurant strasbourgeois relativement chic, nous avons accepté. Assis à quelques sièges de l'un des dirigeants de la structure partenaire, j'ai pu échanger quelques mots avec lui. Âgé d'une trentaine ou quarantaine d'années, son costume-cravate impeccable semblait être la tenue choisie spécifiquement pour un rendez-vous avec des partenaires. J'ai été particulièrement surpris par ses propos, lorsqu'il s'est ravi du fait qu'un menu du midi à 21€/personne lui semblait raisonnable, et facilement accessible pour tout le monde. J'ai pris toute la mesure de la divergence des réalités économiques que nous connaissions quotidiennement.

Parmi les salarié-e-s de l'équipe Dilemme, une certaine prépondérance des parcours de vie touchant au monde de la finance, des banques ou du commerce est également à relever. Julie, coordinatrice du programme Dilemme, est issue d'une formation dans le commerce international suivie d'un master en économie sociale et solidaire orientée vers l'intervention humanitaire internationale, et est également fille d'une ancienne employée de banque. Thomas, responsable de Dilemme Entrepreneurs, a longtemps travaillé dans le milieu bancaire et la finance internationale après avoir étudié dans une école de commerce (Ecole Supérieure de Commerce de Paris). Il est par ailleurs, d'après ses propres mots, « Issu d'un milieu très privilégié ». Christelle, qui a travaillé au sein de l'équipe Dilemme de Septembre 2018 à l'été 2020 est, elle aussi, issue d'un parcours en école de commerce, avant de poursuivre dans le même master que Julie, où elles se sont rencontrées. Alix, qui a été la seconde alternante de l'équipe Dilemme en même temps que moi, a suivi une classe préparatoire en économie et droit à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan. Elle est elle aussi fille de banquier-e-s. Enfin, Briec est salarié au sein de l'équipe Dilemme depuis plus de deux ans, et a un parcours alliant à la fois le fond et la forme de Dilemme : Il a effectué un BTS en Banques et Assurances, et a également une expérience professionnelle de deux ans dans le monde du jeu de société. Mon profil « Sciences humaines et sociales », avec une orientation vers l'économie politique, constitue ainsi plus une exception que la règle au sein de l'équipe.

Sur le site de l'association Crésus Alsace (Qui est également celui de la fédération et de la fondation), le lien partenarial entre la Fondation Crésus et le monde financier est clairement affiché et revendiqué comme une force, en particulier dans la dynamique de fonctionnement de la plateforme téléphonique : « Le développement d'une alliance entre la sphère économique et la sphère sociale permet d'obtenir des résultats exceptionnels en matière de rétablissement social, économique et financier des ménages. L'ensemble des accompagnants sont issus de la sphère de la banque et de l'assurance, mais sont spécialement formés à l'accompagnement et à l'environnement social. » En effet, l'essentiel des salarié-e-s travaillant à la plateforme téléphonique sont issu-e-s de telles formations, ce qui se ressent parfois dans les échanges que je peux entendre, où ceux dans lesquels je suis impliqué.

En février 2020, mon poste de travail a temporairement été déplacé au sein de *l'open-space* de la plateforme pour raison de travaux dans le bureau Dilemme. Ce fut l'occasion de relever bon nombre de remarques, d'échanges du quotidien entre mes collègues de la plateforme, dont certains ont été

marquants et permettent d'illustrer ce décalage culturel. Dès le départ, le caractère extrêmement bienveillant, patient et compatissant des échanges des conseiller-e-s téléphoniques avec les bénéficiaires était frappant. Toutefois au bout de quelques jours, alors que l'un d'entre eux finit son appel, il se tourne vers les autres et s'exclame d'un rire moqueur : « Décidément, il n'est pas sorti de l'auberge, il fait vraiment n'importe quoi », insistant sur le comportement irresponsable du bénéficiaire qui a fait de « mauvais choix ». Quelques jours plus tard, nouvel échange marquant entre deux collègues de la plateforme en pause, discutant de la sécurité sociale. L'un d'entre eux tient alors ces propos : « Ok les cotisations ça finance les soins et tu les paies pas très chers, mais est-ce que tu vas te soigner si souvent que ça ? Non, du coup c'est de l'argent perdu pour toi ». Ces mots m'ont beaucoup surpris. Je ne les attendais pas dans une association accompagnant des personnes surendettées, a fortiori lorsqu'on sait que 75 % des situations de surendettement sont liées à un accident de la vie (Perte d'emploi, décès, maladie prolongée...), un chiffre également fréquemment entendu dans la bouche de Jean-Louis Kiehl, président de l'association. L'incidence de tels accidents pourrait être bien plus importante sans le système de sécurité sociale français, qui permet de considérablement limiter les frais de santé exceptionnels que quelqu'un est susceptible de rencontrer.

Plus loin sur la même page du site Internet de Crésus Alsace, on lit que Crésus évolue selon un modèle de « co-construction et d'inclusion des parties prenantes » et « forme ses partenaires à l'animation de sessions Dilemme, construisant ainsi un réseau d'ambassadeurs compétents, à même de démultiplier l'impact de ce programme ». Cette dynamique de co-construction explique aisément la culture si proche du milieu institutionnel et financier au sein de l'association. Son action complète a été bâtie en accord avec ce milieu. L'association a donc dû faire preuve d'adaptation, peut-être de compromis, afin d'obtenir le soutien du monde bancaire en répondant à ses attentes et en se conformant à sa vision, tout en trouvant les mots et éléments de langage pour convaincre. Jean-Louis Kiehl, lors d'un rendez-vous au début du mois de mars avec de potentiels futurs partenaires, affirme très fier que « le jeu [Dilemme] a été construit de manière très objective, c'est un de ses grands atouts »⁴⁹. Il fait ici référence à l'aspect critique et indépendant de l'association par rapport au monde de la banque, aux objectifs poursuivis par les établissements de crédit, banques ou encore assurances. Ceci n'est pas forcément contradictoire avec la démarche de co-construction ayant permis de donner vie au programme Dilemme et de le faire évoluer, mais permet tout de même de nuancer à la fois l'affirmation quant à l'objectivité du programme, et l'idée que co-construction serait forcément synonyme de forte proximité.

En définitive, il apparaît que le programme Dilemme serait porteur, dans une certaine mesure, d'une forme de paternalisme vis-à-vis des personnes en situation de précarité ou disposant de revenus moyens et pouvant être amené-e-s à participer à une session Dilemme Education. En effet, aussi bien par l'histoire de l'éducation budgétaire et financière que par la dimension profondément normative du programme, les bénéficiaires de l'association sont quasi-mécaniquement catégorisé-e-s en « bonnes » ou « mauvaises » gestionnaires. De cette catégorisation dépend le regard qui sera porté sur ces personnes, notamment du fait de la forte influence des institutions financières dans l'association, ce qui n'est pas sans rappeler les travaux de Lazarus sur la figure du banquier-juge, perçu par les cliente-s des banques comme une figure dont le rôle est de sanctionner leurs dérives ou leurs écarts face aux

comportements qu'il conviendrait d'adopter, comportements dont les institutions financières s'approprient l'appréciation, en dépit de la situation personnelle parfois très complexe et spécifique de certains ménages. Au vu de la genèse du programme et du développement progressif de l'Association pour la Fondation Crésus, dont les pôles se nourrissent les uns les autres en permanence pour évoluer, il semble complexe et peu pertinent de dissocier Dilemme, ses caractéristiques, ses acteurs et ambitions de celles de l'association dans son ensemble. Celle-ci est porteuse d'une histoire, et les expériences des conseiller-e-s la plateforme téléphonique nourrissent tout autant les réflexions qui mènent aux évolutions du programme que celui-ci influence leurs pratiques. C'est notamment vrai lorsqu'ils deviennent à leur tour Ambassadeurs Dilemme afin d'animer, même ponctuellement, des ateliers d'éducation à la gestion budgétaire.

Toutefois, Dilemme, par sa mécanique de jeu, son fonctionnement et l'impact qu'il a sur les bénéficiaires, dispose d'un potentiel lui permettant de s'inscrire dans un processus d'*empowerment* des publics rencontrés en session. Quels constats peut-on faire en pratique ? Sur quoi se fonde ce processus ?

II. L'éducation financière comme vecteur d'*empowerment* : Dilemme, source d'autonomie pour les plus vulnérables ?

1) Mise en valeur de parcours de vie dans toute leur complexité

Malgré sa dimension normative, Dilemme n'en est pas pour autant un outil au service de la diffusion des normes et de la pensée institutionnelle. De fait, c'est également un outil visant à faire dialoguer avant tout les participant-e-s, à les faire parler de leurs propres pratiques, leur propre vécu, leur propre situation.

a. L'horizontalité des échanges au cours de la session

Dilemme a vocation à faire réagir, et à susciter des échanges et des débats. L'importance du nombre minimum de participant-e-s pour une session est d'ailleurs soulignée systématiquement lors des formations d'Ambassadeurs : quatre, soit deux équipes de deux joueur-se-s, car dès lors qu'il y a deux personnes au moins dans une équipe, il y a un dialogue. Celui-ci sera en mesure de faire émerger de potentielles divergences d'opinions sur ce qu'il convient ou non de faire en matière de gestion du budget de l'équipe. En réalité, Dilemme a donc été construit dans l'optique de favoriser et d'encourager un maximum les échanges entre les participant-e-s, à les faire parler d'eux avant tout. C'est en effet l'un des éléments récurrents dans la présentation du programme auprès de possibles bénéficiaires, comme auprès des partenaires de Dilemme ou des Ambassadeurs formé-e-s. L'explication faite aux participant-e-s au début d'une session explicite également cette dimension, les invitant à se sentir libre de partager ce qui leur traverse l'esprit. M. Kiehl résume ceci brièvement au cours de notre entretien :

Plus tard, lorsque je l'interroge sur les vertus pédagogiques de l'aspect ludique de Dilemme, il poursuit :

« Il apporte avant tout l'idée qu'on ne subit pas une formation et qu'on y participe [...] Et surtout, le plus simple des stagiaires il a quelque chose à apporter. Ça délie les langues. »

Derrière cette affirmation, on peut trouver l'idée de construire une forme de savoir collectif, où chaque pratique de gestion budgétaire, chaque astuce pour compter et faire des économies vient avec un contexte, une histoire, une situation propre à l'individu qui en fait part. En donnant cette place aux participant-e-s d'une session et en encourageant le partage et l'échange de pratiques et d'anecdotes, Dilemme s'inscrit ici dans une rupture avec la dynamique « top-down » normative. Aux yeux de Thomas, l'intérêt d'un outil d'éducation budgétaire et financière comme Dilemme va bien au-delà de la simple transmission de connaissances :

« Moi je crois beaucoup que la démocratie ça part d'un socle d'éducation. Les gens pour pouvoir prendre des décisions sociales informées ont besoin d'avoir une information, une instruction et un niveau d'éducation toujours en progrès. Et du coup tout ce qu'on peut apporter en plus comme information et comme éducation ça va dans le sens de toute façon de promouvoir plus de démocratie, plus de... d'échanges dans la société »

Il y aurait donc, de son point de vue, une dimension politique dans le fait de créer des échanges, des interactions entre les participant-e-s, ce qui serait le fondement d'une participation citoyenne plus importante. Ce lien suppose un changement tant sur le plan individuel que collectif, ce qui pourrait tomber sous la coupe de ce que Bacqué et Wiener qualifient d'*empowerment* : « L'*empowerment* articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. Il peut désigner autant un état (être *empowered*) qu'un processus. Cet état et ce processus peuvent être à la fois individuels, collectifs et sociaux ou politiques – même si, selon les usages de la notion, l'accent est mis sur l'une de ces dimensions ou au contraire sur leur articulation. »

En effet, Dilemme donne une certaine forme de pouvoir individuel par l'acquisition de savoirs, ainsi que par une meilleure compréhension de sa propre situation et des leviers permettant d'influencer celle-ci. Cette mise en exergue des parcours individuels, dans la prise de conscience de leur spécificité mais aussi des possibilités de faire évoluer sa propre situation, est un premier pas vers un changement. Corinne, versaillaise d'une cinquantaine d'année enseignant les sciences économiques et de gestion en lycée professionnel, a sollicité à plusieurs reprises l'équipe Dilemme pour intervenir auprès de ses élèves. À ses yeux – ce qu'elle ne cesse de marteler en le répétant près d'une dizaine de fois lors de notre entretien – il est essentiel de savoir gérer son budget, car ce qui importe n'est pas de combien on dispose, mais bien de ce que l'on en fait :

« Savoir gérer son argent c'est la base. J'ai toujours dit ça à mes enfants. J'ai toujours dit : «

vous avez des gens qui gagnent beaucoup mais ils s'en sortent pas financièrement ». La base c'est de savoir gérer ce qu'on a, de savoir faire avec ce qu'on a. C'est vraiment la base quoi. »

Elle revient plusieurs fois sur cette idée au cours de longues tirades, multipliant les exemples dans son entourage de personnes disposant de revenus élevés et d'une situation privilégiée mais ne sachant malgré cela pas, à ses yeux, gérer leur argent. Elle pointe notamment du doigt la gestion « égoïste » de l'argent chez les personnes qui en ont mais n'anticipent aucunement l'avenir de leurs enfants. De plus, à plusieurs reprises elle émet des critiques sur le mouvement des « Gilets Jaunes », arguant que même si certains d'entre eux ont probablement de réelles difficultés financières dues à un manque de revenus, d'autres pourraient certainement bien mieux s'en sortir financièrement avec une meilleure gestion de leurs finances. Ce qui transparaît dans son discours, c'est le regard qu'elle pose sur la défiance d'individus vis-à-vis d'un système économique. En effet, malgré la compréhension dont elle fait preuve des difficultés rencontrées par ces individus, elle appuie surtout sur ce qu'elle semble considérer comme une mauvaise façon de manifester pour ses droits. Cette vision se rapproche d'une approche de l'*empowerment* issue du modèle social-libéral, tel que décrit par Bacqué et Bewiener :

« Celui-ci se distingue du libéralisme économique fondé sur le laisser-faire et la loi des marchés en légitimant le rôle de l'État et des politiques publiques pour la promotion des droits civiques et la diminution des inégalités sociales et économiques. Il articule la défense des libertés individuelles avec une attention à la cohésion sociale [...] Ce modèle social-libéral peut prendre en compte les conditions socioéconomiques et politiques de l'exercice du pouvoir, sans pour autant interroger structurellement les inégalités sociales » À travers cette définition du modèle social-libéral, on retrouve plutôt bien l'approche d'*empowerment* de Dilemme, et de Crésus dans sa globalité. Il est question de donner, d'apporter un pouvoir collectif et individuel de réflexion, de compréhension de son environnement aux individus, ainsi que les connaissances et compétences requises pour ne pas subir le système économique et s'y adapter au mieux. De même, Dilemme comme Crésus dans son ensemble ne remettent pas en cause les fondements de notre système économique, étant plutôt dans une démarche de coopération avec le monde financier et d'aménagement du droit en faveur de la protection des plus démunis. À la place, il est plutôt question d'inciter l'individu à utiliser ses savoirs nouveaux et sa compréhension plus fine de cet environnement dans son intérêt. Selon cette approche, l'*empowerment* s'articule avec « des notions d'égalité, d'opportunité, de lutte contre la pauvreté, de bonne gouvernance, d'autonomisation et de capacité de choix »

On retrouve, à nouveau, dans les concepts de bonne gouvernance, d'autonomisation et de capacité de choix, l'idée de la démocratie portée par Thomas.

b. Une pluralité de façons valides de gérer son budget

Cette dynamique d'*empowerment* serait incohérente si Dilemme n'était qu'un pur produit normatif. Si le programme participe bel et bien à la diffusion de normes institutionnelles en

matière de gestion budgétaire, il serait erroné de le réduire à cela. D'un côté, il est curieux de noter que les participant-e-s semblent – paradoxalement peut-être – demandeur-se-s de conseils, d'informations concernant **la** bonne façon de gérer son budget, comme Josiane en avait témoigné. En outre, ce n'est pas la vision que souhaite véhiculer l'équipe, ni celle qu'elle a le sentiment de véhiculer dans la pratique. Au cours d'un entretien, Julie a été interrogée sur ce qui, d'après elle, changeait dans la vision qu'ont les gens de l'argent après avoir participé à une session Dilemme. Selon elle, il est essentiellement question de liberté :

« C'est sûrement le fait d'insister davantage sur le reste à vivre, sur l'argent qui te reste plutôt qu'en global quoi, et qu'avec cet argent qui te reste tu fais un peu ce que tu veux pour être heureux dans ta vie quoi. Donc si cet argent doit aller à 80 % dans ton plaisir et à 20 % dans ton épargne et que c'est ta manière de gérer ta vie et que ça te rend heureux bah... Yala quoi ! C'est peut-être un peu cette idée qu'on a qu'il y a ... un salaire, moins des charges fixes, qu'avec ça tu as un reste à vivre et qu'évidemment avec ce reste à vivre il faut payer les charges variables mais il y a quand même une belle variante épargne, une belle variante plaisir, et ça c'est à toi de juger en fonction de tes besoins et de ta manière de fonctionner quoi. »

Elle précise son propos, insistant sur le fait que Crésus se démarque des autres acteurs « traditionnels » de la gestion budgétaire, par sa façon de calculer le reste à vivre. En effet, d'après Julie, l'usage à Crésus est de calculer le « reste à vivre » mensuel des personnes accompagnées en soustrayant uniquement les charges fixes, comme le loyer, les factures de téléphone ou d'électricité – Toute charge contractuelle, en somme – aux ressources. À l'inverse, les autres acteurs soustraient charges fixes et variables, comme l'alimentation, le carburant, les achats de vêtements... aux ressources. Julie avance que cette méthode de calcul donne une meilleure visibilité sur ce qui est réellement modulable, notamment dans l'articulation entre le budget consacré aux loisirs et celui consacré à l'épargne. Ce faisant, c'est aussi une plus grande flexibilité qui est permise par cette méthode d'approche de la gestion budgétaire. Cette approche par la flexibilité, parti pris de l'association, reflète ce qu'Ana Perrin-Heredia qualifie de « plasticité » de l'accompagnement budgétaire. En effet, celui-ci étant peu encadré légalement et de manière assez floue, l'accompagnant-e dispose d'une certaine liberté, tout comme les bénéficiaires : « D'une certaine manière, la « mollesse » de l'instrument lui confère une plasticité qui lui permet à la fois de s'immiscer jusque dans les recoins de l'intimité des particuliers (lui donnant ainsi la force de s'imposer en douceur) et de se transformer pour s'adapter en souplesse aux contraintes des bénéficiaires ».

c. **Le surendettement, un problème aux causes extrinsèques**

Cette vision qui s'exprime tant à travers les paroles que les actes des personnes œuvrant pour le programme Dilemme est confortée par un tout autre discours, celui qui vise à expliquer les causes du surendettement. Au cœur des missions de l'association, cette problématique du surendettement est un point central, et la façon dont il est expliqué par Crésus est donc elle aussi un élément prépondérant en mesure d'orienter toutes ses actions. En l'occurrence, le surendettement est couramment expliqué par l'association comme la résultante d'un « accident

de la vie », terme fréquemment employé par Jean- Louis Kiehl, son président : un parcours budgétaire jusqu'ici stable, à l'équilibre même lorsque celui-ci est fragile, qui soudainement après un décès, un divorce, une perte d'emploi, s'effondre et peut mener vers le surendettement.

2) Se réapproprier la connaissance pour peser dans les rapports de domination économique

a. Rendre accessible un vocabulaire propre aux institutions

La complexité du monde économique actuel est telle qu'il est extrêmement ardu pour le tout- venant de correctement maîtriser les tenants et aboutissants de celui-ci : Entre variables d'ordre géopolitiques, sociologiques, culturelles, économiques, climatiques, juridiques, les facteurs sont trop nombreux pour en faire quelque chose d'abordable et de compréhensible, en dehors d'une élite intellectuelle minoritaire. Ceci est notamment l'apanage du monde bancaire, de ses produits financiers et des règles qui les régissent. Gabriella l'exprime au cours de notre entretien, pointant le caractère abstrait de ces éléments appartenant pourtant au quotidien.

b. Lutter contre le sentiment d'incompétence économique

Ainsi, si la non-maîtrise du vocabulaire et plus généralement du corpus de connaissances propres aux institutions financières résulte en un rapport de domination économique, on peut postuler que l'éducation budgétaire et financière, lorsqu'elle permet l'acquisition de ce savoir et sa compréhension, va dans le sens du rétablissement de l'équilibre dans ce rapport de force. C'est un gage d'autonomie, de réappropriation du pouvoir, en d'autres termes d'*empowerment*.

Or, au-delà de la compétence brute à comprendre le vocabulaire propre aux institutions financières, le sentiment de maîtriser ce vocabulaire ainsi que les tenants et aboutissants des contrats proposés est tout aussi important. Il est en effet un déterminant fort du comportement adopté par les personnes dans la négociation. Se sentir incompétente peut ainsi mener à se décourager, douter de son bon droit, et finalement abandonner avant même le début d'une quelconque forme de négociations avec un assureur-e ou une conseillère bancaire. La complexité de certaines démarches administratives peut également décourager dans la sollicitation d'une aide financière, d'un aménagement d'une obligation de paiement... À nouveau, Ana Perrin-Heredia l'illustre par le biais de la famille qu'elle a suivie, notamment de l'une de ses membres, ayant été confrontée à un conflit avec son opérateur téléphonique. Celui-ci exigeait de sa part des sommes très importantes suite à une incompréhension de sa demande : « Ici, la relation asymétrique qui relie Émilie à l'opérateur téléphonique autorise ce dernier à railler leur [La famille d'Émilie] soi-disant manque de compétences les faisant douter de leur bon droit, et laissant croire que les règles économiques ne s'appliquent qu'aux plus démunis. Alors même qu'ils ont la loi pour eux, ils finissent par en douter, par se résigner, pensant ainsi probablement devancer les verdicts du système. Le sentiment de leur incompétence économique apparaît ici comme une donnée essentielle pour comprendre la carrière économique de ce type de ménage populaire et donc leur structure comptable actuelle.

Parce qu'il est instrumentalisé et qu'il joue sur leur sentiment d'indignité sociale, ce sentiment d'incompétence pèse en leur défaveur dans les rapports sociaux de classe qui les confrontent quotidiennement aux institutions financières. »⁶⁵ Le sentiment d'incompétence a, dans ce cas-ci, des conséquences financières tragiques qui alourdissent plus encore le budget déjà dans un équilibre précaire de la famille. Parce qu'Emilie et sa famille n'ont pas osé, se sont résignées bien que la législation fût avec elles, elles en ont payé les conséquences au prix fort. Dans ce sens-là, la dimension participative de Dilemme est d'autant plus importante, car elle permet aux participant-e-s de mutuellement renforcer leurs propres connaissances, dans un rapport horizontal. Ne pas avoir à se raccrocher systématiquement à l'expertise de l'Ambassadeur, c'est aussi éviter de renforcer d'autant plus le sentiment d'un écart et d'incompétence face à ce dernier.

En définitive maîtriser un vocabulaire, des concepts et une logique propre aux institutions financières permet de se prémunir d'abus de confiance de la part de celles-ci, mais également trouver un pouvoir de négociation, d'analyse, ou encore de critique. Savoir, c'est aussi avoir conscience que l'on sait. Cette connaissance de soi et la conscience de la richesse de son propre savoir et de sa propre évolution sont tout aussi précieux, dans la mesure où cela représente un moteur à l'origine d'actions ou d'inactions dans les rapports aux institutions financières. Dilemme, par son contenu et la forme qu'il adopte, est un outil permettant à la fois d'enrichir les connaissances des participant-e-s, tout en leur permettant de prendre conscience de ce qu'ils savent mais également, d'une certaine manière, de ce qu'ils ne savent pas encore. Ceci appelle à l'échange, à adopter une posture d'interrogation vis-à-vis des conseiller-e-s bancaires, dans une logique de recherche de solution avec ceux-ci et non pas sans. C'est d'ailleurs ce qui fût évalué dans la mesure d'impact précédente de Dilemme, réalisée en 2015 : Les changements comportementaux, notamment dans le rapport au banquier ou à la banquière, à la fréquence de consultation de celui ou celle-ci etc.

Tasnim, au cours de nos échanges, exprime clairement avoir changé d'attitude vis-à-vis de son conseiller bancaire à la suite de la session Dilemme :

« Oui ça a changé ma vision, un peu, même dans la façon de parler avec mon conseiller ça a un peu changé. Oui il y a eu un nouveau conseiller beaucoup plus sympa, mais même moi dans ma manière de lui expliquer mes difficultés, déjà je lui expliquais plus qu'avant quand j'en avais, et c'était plus dans la recherche de solution avec lui, plutôt que de rester dans les problèmes et ne pas lui en parler quoi »

Toutefois, rétablir un lien de confiance entre les banques et leurs client-e-s ne suffit pas, en soi, à rétablir l'équilibre dans le rapport de domination économique, ni même à réaliser l'objectif de l'association qui consiste à lutter contre l'exclusion financière. Si le dialogue est essentiel, celui-ci n'est pas toujours suffisant, car les institutions financières peuvent se montrer farouches dans l'attribution de certains produits financiers comme le microcrédit, faute de garantie de remboursement. Comment l'association peut-elle donc œuvrer de manière plus active dans le sens de plus d'inclusion financière, afin de faire bouger les lignes des institutions

financières ?

3) Crésus, caution de confiance pour les acteurs du monde économique

a. L'action de Crésus à l'origine d'une transformation du monde économique

Dilemme est un outil ayant été conçu dans le but de diffuser l'éducation budgétaire et financière auprès du grand public. Toutefois, il serait erroné de considérer le programme comme une entité propre et indépendante. De fait, il est un outil développé par la Fondation Crésus, dont il hérite à la fois des valeurs, de l'approche, de l'historique et de l'expérience. Ainsi, Dilemme et notamment ses évolutions dans le temps sont indissociables du reste de l'association, du projet global aux multiples facettes que constitue Crésus. Par conséquent, il est essentiel de tenir compte du rôle joué par Crésus auprès des acteurs du monde économique ou parlementaire, en termes de plaidoyer, de négociation, de lobbying. En premier lieu, on peut souligner l'importance de la proximité entre Crésus et les institutions financières. Si la proximité de Crésus vis-à-vis des codes du domaine des banques, startups et autres grandes entreprises – par ses locaux ou la formation de son personnel, comme vu précédemment – peut être à l'origine d'un certain flou, cette porosité présente également des avantages, et son lot d'opportunités. En effet, l'association est reconnue et respectée au sein du milieu bancaire, parfois crainte également car influente. Elle a su acquérir une certaine légitimité et une reconnaissance auprès des banques, comme le soutient M. Kiehl pendant notre échange :

« On est tout petits, mais on a une force de frappe incroyable, on est en contact avec du concret c'est-à-dire qu'on ne vend pas des idées des concepts, mais on met en exergue des parcours »

On peut émettre l'hypothèse que les banques voient en la fondation Crésus, notamment sa plateforme téléphonique d'accompagnement des particulier-e-s et entrepreneur-e-s en difficulté, l'opportunité d'une relation gagnant-gagnant-gagnant : l'accompagnement pour sortir une personne en difficulté de sa situation et/ou l'orienter vers une solution adaptée est très complexe pour un établissement bancaire ou de crédit, d'autant plus au vu du fait qu'il n'a pas accès à l'ensemble des informations concernant les charges financières portées par la personne. En effet, la France est un des seuls pays au monde à ne pas avoir mis en place de fichier unique des crédits. Une banque à qui quelqu'un vient demander un crédit n'est donc pas en mesure de savoir si cette personne a déjà contracté un ou plusieurs crédits dans d'autres établissements. L'accompagnement est donc complexe et peu efficace pour une conseillère bancaire, ce qui s'avère très coûteux pour l'enseigne. Pour la personne en difficulté, être accompagnée par l'un de ses créanciers peut être source d'inconfort, voire de méfiance qui résulterait en l'omission de certaines informations, comme l'avait mentionné Tasnim au cours de notre entretien. Pour cette raison, l'accompagnement par un organisme tiers – Crésus – peut s'avérer rassurant pour ces personnes, a fortiori lorsqu'elles apprennent que l'association poursuit un but non-lucratif. C'est ce que confie Murat, l'un des conseillers de la plateforme téléphonique de la Fondation Crésus, lors de mes premières journées au sein de la structure. Il explique que souvent les bénéficiaires se détendent en apprenant que Crésus est un organisme

à but non-lucratif, indépendant de l'établissement ayant orienté la personne vers l'association. Ainsi, les bénéficiaires se confient plus sereinement, et peuvent faire état de l'ensemble de leurs ressources et charges sans omission par peur des représailles du créancier. Ceci permet un accompagnement plus fluide, bienveillant, couplé souvent à une certaine pédagogie visant notamment à dédramatiser la procédure de surendettement, sur laquelle pèsent de nombreux a priori erronés. Les conseiller-e-s de la plateforme insistent fréquemment sur ce point lors de leurs communications : la procédure de surendettement, lorsqu'elle s'avère nécessaire, vise avant tout à protéger la personne, non pas à la sanctionner. Enfin, pour la Fondation Crésus, le traitement de ces dossiers est une source de revenus pour chaque nouveau dossier ouvert, et ce indépendamment de son issue. C'est ainsi que la plateforme s'est construite, peu à peu, asseyant la notoriété de l'association dans le même temps que son expérience s'est étayée. Ce faisant, l'ensemble des autres pôles, dont Dilemme, ont bénéficié de cette expérience.

b. L'application BGV : Un potentiel révolutionnaire en faveur de l'inclusion financière ?

Crésus n'en est toutefois pas à son coup d'essai en la matière, comme en atteste l'un de ses projets les plus récents, l'application Budget à Grande Vitesse (BGV). L'ambition de celle-ci est de faire usage des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle pour à la fois sensibiliser le grand public à la gestion budgétaire, faciliter la gestion administrative et démontrer la solvabilité de certaines situations aujourd'hui considérées comme insolubles par les institutions financières. Pour les personnes concernées, il en résulte une impossibilité d'accès au crédit. En effet, cet ambitieux projet se fonde sur l'usage d'une intelligence artificielle entraînée et l'usage des données personnelles de l'utilisateur-trice pour lui permettre d'optimiser son budget, vérifier automatiquement l'éligibilité à certaines aides, ou encore anticiper l'impact d'un éventuel changement de situation, à court comme à long terme. Ces services, focalisés sur la situation personnelle de l'individu dans le contexte économique fixe auquel il appartient, font office de béquille ou d'aide à la décision, mais n'ont en soi pas d'impact sur l'environnement économique en lui-même. La dimension inclusive de l'application se situe toutefois dans les autres options qu'elle souhaite proposer. En accompagnant et en facilitant la constitution d'un dossier pour des démarches administratives (Demande de bourse, de crédit, d'un logement...) on peut supposer que l'application pourrait permettre de soulager la charge mentale relative à ces démarches, tout en limitant la quantité et la nature des compétences nécessaires à leur complétion. La conséquence indirecte de ce phénomène serait de limiter le non-recours en réduisant le sentiment d'incompétence économique des utilisateurs, et plus généralement de prévenir les situations où ils ne font pas valoir leurs droits économique et particulier-e-s. Revendiquée et fréquemment exprimée en ces termes, cette position situe l'association à la frontière de deux univers parfois en peine de communiquer et de se comprendre, tout en remplissant son but : lutter contre l'exclusion financière. L'impact de l'accès au crédit et à d'autres produits financiers jusqu'ici refusés à toute une frange de la population reste à prouver. S'il est difficile à anticiper et ne dit rien de l'évolution qui s'en suivrait éventuellement en termes de politiques publiques, une chose est

certaine : Crésus dans son ensemble a su asseoir une position unique, et évoluer au fil des années en se renouvelant et en innovant avec les outils à disposition, tout en faisant évoluer son environnement juridique et en se positionnant comme un acteur incontournable et historique de l'innovation sociale et du surendettement en France.

Bibliographie

Ouvrages :

- Dubuisson-Quellier, S. (2016). *Gouverner les conduites*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Lazarus, J. (2012). *L'Épreuve de l'argent: banques banquiers clients*. Calmann-Lévy.
- Zelizer, V. A. (2017). *The social meaning of money: Pin money, paychecks, poor relief, and other currencies*. Princeton University Press.

Articles :

- Bacqué, M. & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, 173(3), 25-32. <https://doi-org.scd-proxy.uha.fr/10.3917/idee.173.0025>
- Fourquet-Courbet, M. & Courbet, D. (2015). Les *serious games*, dispositifs de communication persuasive: Quels processus sociocognitifs et socio-affectifs dans les usages ? Quels effets sur les joueurs ? État des recherches et nouvelles perspectives. *Réseaux*, 194(6), 199-228. <https://doi-org.scd-proxy.uha.fr/10.3917/res.194.0199>
- Lazarus, J. & Luzzi, M. (2015). Les pratiques monétaires des ménages au prisme de la financiarisation. *Critique internationale*, 69(4), 9-19. <https://doi-org.scd-proxy.uha.fr/10.3917/cii.069.0009>
- Lazarus, J., & Morival, Y. (2016). Redéfinir les frontières du surendettement: Quel problème pour quel public?. *LIEPP Policy Brief*, 26, 1-6
- Perrin-Heredia, A. (2009). Les logiques sociales de l'endettement : gestion des comptes domestiques en milieux populaires. *Sociétés contemporaines*, 76(4), 95-119. <https://doi-org.scd-proxy.uha.fr/10.3917/soco.076.0095>

Sites Internet :

- <https://www.bgvapp.com/services/>
- <https://www.cresusalsace.org/cresus-en-action/fondation-cresus.html>
- <https://www.cresusalsace.org/cresus-en-action/le-reseau-cresus.html>
- <https://dilemme.org/fr/qui-sommes-nous/nos-valeurs.html>
- <https://www.inc-conso.fr/content/le-jeu-du-budget>
- <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000343019>

- <https://www.mesquestionsdargent.fr/budget/mes-questions-d%E2%80%99argent-le-jeu>

Rapports :

- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (2018, février). *Tableaux de l'Économie française* (p.64), <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303428?sommaire=3353488#titre-bloc-1>
- Banque de France. (2007). *Enquête typologique 2007 sur le surendettement* https://particuliers.banque-france.fr/sites/default/files/media/2016/10/14/enquete-typologique-surendettement_2007.pdf