



**HAL**  
open science

## Oser la mutualisation financière : une innovation dans le secteur associatif?

Yves Delarra

► **To cite this version:**

Yves Delarra. Oser la mutualisation financière : une innovation dans le secteur associatif?. Economies et finances. Université de Rennes, 2021. Français. NNT : 2021REN1G019 . tel-04081966

**HAL Id: tel-04081966**

**<https://theses.hal.science/tel-04081966>**

Submitted on 26 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE RENNES 1

ECOLE DOCTORALE N° 597

*Sciences Economiques et sciences De Gestion*

*Spécialité : Sciences de Gestion – Section CNU 06*

Par **Yves DELARRA**

## **« Oser la mutualisation financière : une innovation dans le secteur associatif ?**

**Thèse présentée et soutenue à Rennes, le 22 novembre 2021**

**Unité de recherche : Centre de Recherche en Économie et Management (CREM), UMR CNRS 6211**

### **Rapporteurs avant soutenance :**

Frédéric PERDREAU, Maître de Conférence HDR en Sciences de Gestion, Université Jean-Monnet Saint-Etienne  
Hubert TONDEUR, Professeur agrégé des Universités, Titulaire de la chaire de comptabilité et gouvernance du CNAM

### **Composition du Jury :**

Examineurs :

Frédéric PERDREAU, Maître de Conférence HDR en sciences de gestion, Université Jean-Monnet Saint-Etienne  
Hubert TONDEUR, Professeur agrégé des Universités, Titulaire de la chaire de comptabilité et gouvernance du CNAM

Hélène RAINELLI WEISS, Professeure Agrégée des Universités, IGR-IAE de Rennes, Université de Rennes 1

Olivier DUPOURQUÉ, Docteur de l'école Polytechnique, Directeur de l'Institut Catholique de Rennes

Dir. de thèse : Gervais THENET, Professeur Agrégé des Universités, IGR-IAE de Rennes, Université de Rennes 1

### **Invité**

Olivier DUPOURQUÉ, Docteur de l'école Polytechnique, Directeur de l'Institut Catholique de Rennes

## Titre : Oser la mutualisation financière : une innovation dans le secteur associatif ?

**Mots clés :** Mutualisation, Association, Finance, Prêts sans intérêts, Enseignement privé

- La financiarisation "excessive" de l'économie.

Comment penser autrement la finance ? La finance, notamment depuis 2008, est particulièrement critiquée, une des questions est comment la mettre au service de l'œuvre associative avec une éthique de conviction sans sombrer dans l'angélisme. La finance et les techniques juridiques ou de gestion ne sont que des moyens à ce service.

- Donner du sens à l'acte d'investissement : investir dans une école, investissement responsable ;

Il est nécessaire de changer les concepts d'analyse traditionnelle pour élargir les « champs de visions »: on n'adapte plus à partir de l'existant, en particulier suite aux inéluctables diminutions de ressources (privées ou publiques), on innove, avec un esprit entrepreneurial.

Comment lever des fonds quand on est dans une école fragile, comment assurer les investissements alors que les subventions d'investissements sont interdites dans le premier degré et que l'accès au crédit bancaire classique est mécaniquement contraint ?

L'idée de trouver une solution à ces problématiques est notamment née de ces constats. Le principe est le suivant, au sein d'un ensemble d'associations ayant la même tutelle l'idée est « d'apporter » une tranche de trésorerie de ces associations à une entité ad-hoc sur la base du volontariat dans un esprit mutualiste.

Ces flux de trésorerie dormants, par leur réciprocity, permettront, notamment, à certaines associations du périmètre de bénéficier de prêts sans intérêt, d'où le côté éthique de cette organisation.

Attention, il conviendra de bien respecter les règles prudentielles dont le monopole bancaire. Il est intéressant de noter que ces questions monopolistiques bancaires sont d'actualité. Le sujet n'est pas de philosopher à propos de l'argent mais de repenser l'argent et de mener une réflexion à propos de la dette et des taux d'intérêts : les taux impliquent toujours la création de plus de richesse que la contrepartie initiale. Ce système ne crée pas du nouvel argent comme dans le système bancaire classique, et par conséquent, ne crée pas de nouvelles dettes, c'est un accélérateur de flux de trésorerie entre différentes entités.

- Modèle économique et juridique

Nonobstant l'aspect éthique de ce mécanisme, les membres doivent "s'y retrouver", par ailleurs tant sur un plan juridique qu'économique, tout est à penser en sécurisant au maximum les process.

Quel est le support juridique optimum :

- Une association de moyen ?
- Un groupement d'intérêt économique ?
- Un fonds commun de placement, une société d'investissement à capital variable ?

Comment organiser la gestion active et passive d'une telle entité ? Comment borner les opérations avec quelle régulation ? Comment sécuriser les membres sur un plan juridique et financier ?

Outre la pertinence du modèle économique présenté, la transparence et la gouvernance seront une des clefs de la réussite de ce projet. Cette proposition alternative innovante dans le secteur associatif s'inscrit dans le cadre du bien commun.

## Title : Daring financial pooling: an innovation in the associative sector?

**Keywords** : Mutualisation, Association, Finance, Interest-free loans, Private education

### Abstract :

- The "excessive" financialization of the economy.

How to think differently about finance? Finance, especially since 2008, is particularly criticized, one of the questions is how to put it at the service of the associative work with an ethics of conviction without sinking into angelism. Finance and legal or management techniques are only means to this service.

- Give meaning to the act of investing: investing in a school, responsible investment.

It is necessary to change the concepts of traditional analysis to widen the "fields of vision": we no longer adapt from what already exists, in particular following the inevitable decreases in resources (private or public), we innovate, with an entrepreneurial spirit.

How to raise funds when you are in a fragile school, how to ensure investments when investment grants are prohibited in the first degree and access to traditional bank credit is mechanically constrained?

The idea of finding a solution to these problems arose in particular from these observations. The principle is as follows, within a set of associations having the same supervision, the idea is to "bring" a portion of the cash flow from these associations to an ad-hoc entity on a voluntary basis in a mutualist spirit. .

These dormant cash flows, by their reciprocity, will allow, in particular, certain associations of the perimeter to benefit from interest-free loans, hence the ethical side of this organization.

Be careful, it will be necessary to respect the prudential rules including the banking monopoly. It is interesting to note that these banking monopoly issues are topical. The subject is not to philosophize about money but to rethink money and reflect on debt and interest rates: rates always imply the creation of more wealth than the counterpart. initial. This system does not create new money like in the classic banking system, and therefore, does not create new debt, it is a cash flow accelerator between different entities.

- Economic and legal model.

Notwithstanding the ethical aspect of this mechanism, members must "find their way", moreover both from a legal and economic point of view, everything is to be thought of while securing the processes as much as possible.

What is the optimum legal support:

- An association of means?
- An economic interest group?
- A mutual fund, an investment company with variable capital?

How to organize the active and passive management of such an entity? How to limit operations with what regulation? How to secure members legally and financially?

In addition to the relevance of the economic model presented, transparency and governance will be one of the keys to the success of this project. This innovative alternative proposal in the voluntary sector is part of the common good.

# Table des matières

Remerciements.....	14
Introduction .....	15
<b>Quelques éléments de méthodologie .....</b>	<b>27</b>
<b>1    Génèse de notre recherche:.....</b>	<b>27</b>
<b>2    Le positionnement épistémologique du chercheur : .....</b>	<b>28</b>
<b>3    Positionnement méthodologique. ....</b>	<b>30</b>
<b>4    Validité des données. ....</b>	<b>34</b>

Première partie : Du modèle de financement traditionnel à la  
logique de mutualisation financière..... 36

**Titre 1 Fondements du modèle de financement économique et financier  
spéculatif traditionnel ..... 38**

<b>Chapitre 1</b>	<b>Le lien consubstantiel entre socialisation et financiarisation.....</b>	<b>39</b>
Section 1	L'approche contractualiste de l'homo œconomicus.....	40
1	<b>Les philosophies contractualistes .....</b>	<b>40</b>
1.1	Hobbes : entre velléités individuelles et expansionnisme du moi.....	40
1.2	Locke et le principe organisateur de la subsistance.....	42
2	<b>Le rousseauisme : Fins et prolongements du discours sur les origines.....</b>	<b>43</b>
2.1	De l'état de nature à l'état de société.....	43
2.2	Une dialectique nature-culture.....	43
Section 2	Le point de vue smithien sur l'enrichissement.....	45
1	<b>La quête smithienne de l'ordre dans un monde sans Dieu .....</b>	<b>46</b>
1.1	1.1 Un père du libéralisme.....	46
1.2	Modalités de l'enrichissement collectif selon Smith.....	47
2	<b>La sympathie : un ciment de la cohésion sociétale.....</b>	<b>48</b>
2.1	Le rôle de la dialectique des intérêts dans le projet de société.....	48
2.2	Une nécessaire identification communautaire.....	49
2.3	Mobile égoïste, acte empathique.....	50
3	<b>L'apprentissage de la morale chez Smith .....</b>	<b>50</b>
3.1	Vers une éducatibilité du vivre-ensemble.....	50
3.2	Le principe du spectateur impartial.....	51
3.3	Le marché comme garant de la paix sociale.....	52
Section 3	De l'innovation sociale au mutualisme.....	52
1	<b>Une finance orientée sur l'innovation sociale .....</b>	<b>52</b>
2	<b>Le mutualisme.....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre 2</b>	<b>La financiarisation de l'économie : Une réalité contemporaine patente.....</b>	<b>56</b>
Section 1	Les modes de financement classiques.....	57
Section 2	Les stigmates de la financiarisation économique.....	58
1	<b>Une financiarisation asymétrique .....</b>	<b>59</b>
1.1	Durcissement des autorités de marché.....	59
1.2	La problématique contiguë de l'accès au crédit.....	59
2	<b>Les particuliers, oubliés du système ? .....</b>	<b>61</b>
Section 3	Aspects excessifs de la financiarisation de l'économie.....	62
Section 4	Questions de sens à l'intérieur du système financier.....	66
<b>Chapitre 3</b>	<b>Une relation à l'argent à réinventer .....</b>	<b>68</b>
Section 1	La relation traditionnelle avec l'argent.....	69
1	<b>Les deux modèles relationnels vis-à-vis de l'argent.....</b>	<b>69</b>
1.1	Du dieu Argent.....	69
1.2	... À l'argent comme source d'inégalités.....	69
1.3	L'argent : un vecteur de la construction / déconstruction du lien social.....	70

<b>2</b>	<b>Repenser le rapport à l'argent pour concevoir autrement le financement .....</b>	<b>71</b>
2.1	Logique d'intérêts.....	71
2.2	... suprématie de la dette.....	73
<b>3</b>	<b>Un aperçu des taux, d'Aristote à nos jours.....</b>	<b>74</b>
3.1	La pratique de l'usure sous l'Antiquité.....	74
3.2	La logique de profit dans le système religieux .....	75
Section 2	<b>La doctrine sociale de l'Église .....</b>	<b>78</b>
<b>1</b>	<b>Les relations entre l'Église, l'argent et la financiarisation.....</b>	<b>78</b>
1.1	L'Église et l'argent : Des valeurs de solidarité, de proportion, et de don .....	78
1.2	Les outils catholiques de financiarisation.....	79
1.3	Le point de vue ecclésial .....	80
<b>2</b>	<b>Vers une éthique sociale de l'argent .....</b>	<b>81</b>
2.1	Une appréciation positive de la finance sur le bien-être social .....	81
2.2	Vers une éthique de la pratique financière.....	82
<b>3</b>	<b>L'exemple de la finance islamique, médiatrice d'une équité retrouvée ? .....</b>	<b>85</b>
3.1	Un modèle de la performance solidaire .....	85
3.2	Le principe d'interdiction de l'usure.....	86
3.3	La proscription des pratiques de contournement.....	86
<b>Chapitre 4</b>	<b>Un réseau orienté vers l'innovation sociale.....</b>	<b>87</b>
Section 1	<b>L'économie solidaire et sociale : alternative possible au capitalisme spéculatif .....</b>	<b>88</b>
<b>1</b>	<b>Les fondements de l'économie sociale.....</b>	<b>88</b>
1.1	Le Livre vert sur l'innovation : un volontarisme politique à échelle européenne.....	89
1.2	Les PME françaises et l'innovation sociale .....	90
<b>2</b>	<b>L'influence de l'innovation sociale sur la performance.....</b>	<b>91</b>
2.1	Les caractéristiques de l'entité socialement innovante .....	91
2.2	Autoévaluer son impact social.....	92
Section 2	<b>Une philosophie du financement responsable .....</b>	<b>94</b>
<b>1</b>	<b>Les leviers du financement alternatif .....</b>	<b>95</b>
<b>2</b>	<b>Vers un nouveau cadre de valeurs consuméristes .....</b>	<b>98</b>
2.1	La surconsommation .....	98
2.2	Consommer « responsable » .....	99
Section 3	<b>Comment évoluer ? .....</b>	<b>102</b>

## **Titre 2 Financement du monde associatif : des singularités fondamentales. 106**

<b>Chapitre 1</b>	<b>Panorama des associations : Un patrimoine soumis à contraintes.....</b>	<b>107</b>
Section 1	<b>Les associations en France .....</b>	<b>108</b>
<b>1</b>	<b>Enjeux et caractéristiques du monde associatif français .....</b>	<b>108</b>
1.1	Un fondement républicain.....	108
1.2	Une réalité associative hétéroclite .....	109
1.3	Statuts et régime juridiques .....	110
<b>2</b>	<b>Le poids du secteur associatif hexagonal .....</b>	<b>112</b>
2.1	Le dynamisme du monde associatif .....	112
2.2	L'association, un employeur à part entière.....	113
2.3	Une représentativité variable en fonction des secteurs d'activité .....	114
Section 2	<b>La problématique du financement associatif.....</b>	<b>116</b>

1	<b>Les modes de financements.....</b>	<b>117</b>
2	<b>Le budget annuel associatif moyen.....</b>	<b>118</b>
3	<b>Cartographie des financements associatifs publics .....</b>	<b>119</b>
<b>Chapitre 2</b>	<b>L'enseignement privé : Un secteur conjuguant action publique et initiatives privées.....</b>	<b>121</b>
Section 1	La législation de l'enseignement privé sous contrat.....	122
1	<b>Le statut des établissements d'enseignement scolaires privés .....</b>	<b>122</b>
1.1	Les fondements historiques de l'enseignement libre .....	122
1.2	De l'école républicaine obligatoire aux conceptions de l'école libre du XXe siècle.....	124
2	<b>L'enseignement privé au XXIe siècle .....</b>	<b>124</b>
2.1	Les différents types d'établissements privés d'éducation .....	125
2.2	Les établissements scolaires privés .....	125
Section 2	Les principaux chiffres de l'enseignement privé.....	126
1	<b>L'enseignement privé : De l'implantation historique à sa représentation à la hausse.....</b>	<b>127</b>
1.1	Un engouement croissant pour l'enseignement privé.....	127
1.2	Les spécificités des unités pédagogiques .....	129
2	<b>De l'entre-soi au statut d'alternatif aux établissements publics .....</b>	<b>129</b>
Section 3	Modèle organisationnel de l'enseignement privé .....	130
1	<b>Le cas des écoles hors contrat.....</b>	<b>131</b>
2	<b>Les effectifs et la gouvernance des établissements scolaires privés .....</b>	<b>132</b>
Section 4	Les rapports avec l'État .....	134
Section 5	Les contraintes économiques.....	135
1	<b>La prise en charge des dépenses des établissements d'enseignement .....</b>	<b>135</b>
2	<b>Les règles inhérentes au financement des établissements d'enseignement .....</b>	<b>136</b>
3	<b>Le financement des établissements d'enseignement privés.....</b>	<b>137</b>
<b>Chapitre 3</b>	<b>Du maintien des spécificités de l'enseignement privé à la nécessité d'un modèle de financement .....</b>	<b>138</b>
Section 1	Les asymétries entre enseignement public et privé .....	139
1	<b>Ghettoïsation par le haut, ghettoïsation par le bas : deux directions pour une même logique .....</b>	<b>139</b>
2	<b>De la nécessité de délimiter les périmètres de l'enseignement public et privé ...</b>	<b>140</b>
2.1	La notion de service public en éducation .....	140
2.2	La remise en question de la performance publique.....	141
Section 2	Les valeurs éducatives et pédagogiques : De la conciliation des valeurs éducatives et des valeurs du privé .....	143
1	<b>De l'art de former les hommes .....</b>	<b>143</b>
1.1	L'approche rousseauiste.....	143
1.2	La nécessité de faire évoluer les postures éducatives en fonction des époques .....	144
1.3	La mixité culturelle : Une valeur clé de l'enseignement .....	145
2	<b>La culture : Levier de la mutualisation comme de l'éducation .....</b>	<b>146</b>
2.1	Une culture au service de l'éducation ? .....	146
2.2	L'enseignement privé au service de l'empowerment .....	148
<b>Chapitre 4</b>	<b>Les principes de la mutualisation .....</b>	<b>149</b>
Section 1	Les formes de mutualisation .....	150

<b>1</b>	<b>Définition de la mutualisation : Approche d'une notion à géométrie variable....</b>	<b>150</b>
1.1	Essais de définition .....	150
1.2	Les bénéfices de la mutualisation.....	152
<b>2</b>	<b>La mutualisation pour faire moins .....</b>	<b>152</b>
<b>3</b>	<b>La mutualisation pour faire plus .....</b>	<b>154</b>
<b>4</b>	<b>La mutualisation pour faire autrement .....</b>	<b>154</b>
Section 2	La mutualisation, vecteur de la croissance externe de l'organisation .....	155
<b>1</b>	<b>Le recours à la mutualisation dans l'économie classique.....</b>	<b>156</b>
1.1	Les formes de la croissance externe mutualisée dans l'économie traditionnelle .....	156
1.2	La mutualisation comme vectrice de compétences nouvelles .....	157
1.3	La croissance externe .....	158
<b>2</b>	<b>Les formes de mutualisation dans l'économie alternative.....</b>	<b>159</b>
2.1	Déclin de la propriété, consécration de la connaissance... ..	159
2.2	Une économie de la décroissance ? .....	160
2.3	Des investissements solidaires profitables à la continuité sociale.....	161
Section 3	Risques et limites de la mutualisation.....	161
<b>1</b>	<b>La performance de la mutualisation en question .....</b>	<b>161</b>
1.1	De l'impact économique réel aux problématiques de solidarité .....	162
1.2	Les facteurs de réticence à la mutualisation .....	162
<b>2</b>	<b>La problématique du découplage sur le long terme .....</b>	<b>163</b>
2.1	Évaluer l'opportunité de la mutualisation.....	163
2.2	Inscrire la mutualisation dans le long terme .....	164
Section 4	Particularités fiscales et juridiques.....	164
<b>1</b>	<b>Le modèle de la mutualisation des services publics .....</b>	<b>165</b>
<b>2</b>	<b>Particularités fiscales de la mutualisation .....</b>	<b>166</b>
2.1	La mise à disposition de personnel.....	166
2.2	La coopération d'activité et d'emploi.....	167
2.3	Les groupements d'employeurs .....	168
	<b>Conclusion partielle.....</b>	<b>171</b>

# Seconde partie : De la mutualisation financière au sein de l'enseignement privé sous contrat.....173

## Titre 1 Cadre et principes de la mutualisation..... 177

<b>Chapitre 1</b>	<b>Mutualisation dans une population homogène : Le cas des établissements d'enseignement privé.....</b>	<b>178</b>
Section 1	Les besoins en mutualisation des établissements scolaires .....	178
1	<b>Les différentes formes de groupements d'établissements d'enseignement privés .....</b>	<b>178</b>
1.1	Le statut des OGEC .....	178
1.2	Les différentes formes de groupements : les GIE / GIP.....	180
1.3	Le cas des établissements de l'enseignement agricole .....	181
1.4	Divers degrés de mutualisation .....	181
2	<b>Les facteurs de pertinence de la logique de regroupement des établissements d'enseignement privé sous contrat.....</b>	<b>182</b>
2.1	Des éléments socio-économiques.....	182
2.2	La problématique endémique d'insuffisance de trésorerie.....	185
2.3	L'enjeu de la mutualisation des compétences .....	186
Section 2	Indicateurs pertinents retenus.....	187
1	<b>Les éléments budgétaires à prendre en considération .....</b>	<b>187</b>
1.1	Les conditions de fonctionnement .....	187
1.2	La comptabilisation des produits scolaires.....	188
1.3	Les charges de fonctionnement d'un établissement scolaire .....	189
1.4	Trésorerie consolidée .....	189
2	<b>Base retenue .....</b>	<b>191</b>
Section 3	Étude portant sur 170 000 élèves .....	192
1	<b>Fonctionnement.....</b>	<b>193</b>
1.1	Produits.....	194
1.2	Charges .....	195
2	<b>Bilans .....</b>	<b>196</b>
2.1	Actifs .....	196
2.2	Passifs.....	198
3	<b>Tableaux de financement : Emplois et ressources.....</b>	<b>200</b>
4	<b>Rendements financiers .....</b>	<b>202</b>
<b>Chapitre 2</b>	<b>Modélisation .....</b>	<b>203</b>
Section 1	Sectorisation des fonds de roulement .....	203
1	<b>Corrélation des fonds de roulement avec les effectifs.....</b>	<b>203</b>
2	<b>Analyse des données (Fonds de roulement / charges de fonctionnement).....</b>	<b>206</b>
3	<b>Utilisation des fonds de roulement.....</b>	<b>208</b>
4	<b>Évaluation des fonds de roulement mobilisables .....</b>	<b>211</b>
Section 2	Extrapolation à l'ensemble des entités .....	212

## Titre 2 Optimisation de financement par mutualisation..... 217

<b>Chapitre 1</b>	<b>Les cadres organisationnels .....</b>	<b>217</b>
-------------------	--	------------

Section 1	Association de moyens .....	217
1	<b>Conditions tenant aux membres de l'association de moyens</b> .....	<b>218</b>
2	<b>Conditions tenant à l'objet de l'association de moyens</b> .....	<b>218</b>
Section 2	Fonds commun de placement .....	219
1	<b>Structuration générale de l'option</b> .....	<b>220</b>
2	<b>Gestion de l'excédent global et activité de l'OPCVM</b> .....	<b>220</b>
3	<b>Distribution d'une partie des produits à l'institution ou à l'organisme de tutelle</b> .....	<b>221</b>
Section 3	Groupement d'intérêt économique .....	221
1	<b>Conditions relatives aux membres du GIE</b> .....	<b>222</b>
2	<b>Conditions relatives à l'activité du GIE</b> .....	<b>223</b>
3	<b>Qualification des flux sortants et des flux entrants</b> .....	<b>224</b>
4	<b>Gestion de l'excédent global</b> .....	<b>225</b>
Section 4	Motivation du choix .....	225
<b>Chapitre 2</b>	<b>Principes organisationnels</b> .....	<b>226</b>
Section 1	Apports pour l'écosystème .....	227
Section 2	Facteurs du succès .....	227
Section 3	Statuts et règlement intérieur .....	229
1	<b>Statuts GIE</b> .....	<b>229</b>
2	<b>Règlement intérieur GIE</b> .....	<b>230</b>
3	<b>Réflexions et proposition des statuts du GIE</b> .....	<b>232</b>
Section 4	Risques financiers et stratégie de placement .....	232
Section 5	Sécurisation du modèle .....	234
<b>Chapitre 3</b>	<b>Gouvernance et transparence</b> .....	<b>234</b>
Section 1	Définition .....	235
Section 2	Opérationnalité et veille .....	236
Section 3	Communication .....	237
<b>Chapitre 4</b>	<b>Gestion des actifs et passifs du support retenu</b> .....	<b>239</b>
Section 1	Gestion des actifs .....	239
1	<b>Les OGEC, des associations soumises à la Loi du 1er juillet 1901</b> .....	<b>239</b>
2	<b>Les règles spéciales applicables aux OGEC</b> .....	<b>240</b>
2.1	Les règles de tutelle religieuse .....	241
2.2	Les règles issues du Droit canon .....	241
Section 2	Gestion des passifs .....	242
Section 3	Éthique dans les investissements .....	243
<b>Chapitre 5</b>	<b>Rendements historiques, prospectifs et allocations.</b> .....	<b>244</b>
Section 1	Etude des rendements historiques .....	245
1	<b>Rendements historiques des classes d'actifs</b> .....	<b>245</b>
2	<b>Résultats d'une Gestion « passive »</b> .....	<b>246</b>
2.1	Résultats sur des périodes de trois ans .....	248
2.2	Résultats sur des périodes de cinq ans .....	248
3	<b>Résultats d'une Gestion diversifiée active</b> .....	<b>249</b>
3.1	Une gestion active équilibrée .....	249

	3.2 Résultats sur des périodes de cinq ans .....	251
Section 2	Rendements prospectifs et portefeuilles efficients .....	252
<b>1</b>	<b>Estimation des rendements prospectifs : méthodologie .....</b>	<b>252</b>
<b>2</b>	<b>Rendements prospectifs .....</b>	<b>253</b>
<b>3</b>	<b>Allocations de portefeuille.....</b>	<b>257</b>
	3.1 Portefeuilles efficients .....	257
	3.2 Portefeuilles « sous contrainte » .....	259
	3.3 Rendements sur différents horizons .....	262
Section 3	Type de gestion et niveaux de fonds de roulement.....	264
<b>Chapitre 6</b>	<b>Prêts sans intérêts aux membres .....</b>	<b>267</b>
Section 1	Aspects juridiques.....	268
Section 2	Aspects économiques.....	269
Section 3	Proposition d'un modèle .....	270
<b>Chapitre 7</b>	<b>Utilisation des résultats .....</b>	<b>275</b>
<b>1</b>	<b>Problématique du niveau de mutualisation .....</b>	<b>275</b>
<b>2</b>	<b>Les différentes formes de mutualisation.....</b>	<b>275</b>
<b>3</b>	<b>Deux cas d'espèce .....</b>	<b>275</b>
	3.1 Exemple n° 1.....	275
	3.2 Exemple n° 2.....	276
	3.3 Exemple n° 3.....	276
<b>Chapitre 8</b>	<b>Résultats envisagés.....</b>	<b>277</b>
Section 1	Principes .....	277
Section 2	Répartition des résultats .....	278
Section 3	Essai de modélisation .....	279

Conclusion .....	282
Bibliographie .....	290
Éléments juridiques .....	299
Références religieuses .....	300
Rapports et études .....	301
Webographie .....	303
Table des figures.....	304
Table des tableaux .....	306
Annexes.....	307

Il y a trois sortes d'êtres au langage mystérieux :

Les plus aisés à comprendre sont les Fous,

Puis viennent les Polytechniciens,

Et enfin les comptables.

*Auguste Detoef, 1938*

# Remerciements

J'exerce comme professionnel du chiffre depuis plus de trente ans dans le domaine associatif et en particulier dans celui des établissements privés sous contrat d'association avec l'Etat.

Une dizaine d'années se sont écoulées entre la genèse de ma réflexion et la production de cette thèse. Je remercie mon directeur de thèse, le professeur Gervais Thenet pour son accompagnement au long cours de ces six dernières années. Il a toujours su être patient et bienveillant et m'a aidé à maintenir le bon cap.

Je remercie par ailleurs les nombreuses personnes que j'ai eu la chance de rencontrer dans le cadre de ce travail et qui ont participé à l'évolution de ma réflexion. Je remercie aussi les associés, collaborateurs, partenaires et clients du cabinet Fic Expertise pour leur présence à mes côtés et leur inconditionnelle confiance.

Enfin un immense merci à ma famille et mes proches sans lesquels ce travail n'aurait pu aboutir.

# Introduction

La crise économique, associée à des habitudes technologiques, s'est vue déboucher sur un modèle de consommation novateur : elle se veut plus collaborative. À cela s'ajoute un climat de tension financière et sociétale. Et puis, les traditions ancestrales de partage, de troc, de prêt entre connaissances, de location et de don sont, désormais, de nouveau adoptées en prenant appui sur la technologie, d'après Botsman et ses compagnons d'étude (Bostman et Rogers, 2010)<sup>1</sup>. C'est ainsi que, depuis le milieu des années 90, le concept de « nouvelle économie »<sup>2</sup> renvoie à l'émergence de commerces basés sur le Web et sur les réseaux, faisant la part belle à l'e-commerce et aux services dématérialisés. Celle-ci a désormais sa place dans une économie de marché qui a de plus en plus recours à Internet, particulièrement aux réseaux sociaux.

Cette nouvelle économie a surtout l'avantage d'instaurer une proximité entre les individus, ce qui fait que l'offre de biens et de services est plus accessible. Par ailleurs, les acheteurs sont encouragés à réduire leur impact environnemental en prolongeant le cycle de vie des produits, par l'achat d'articles de seconde main par exemple : « [...] *it's largely market based, puts under utilized capital to use, relies on crowd-based networks, and blurs the lines not just between the personal and the professional, but also between employment and casual work* »<sup>3</sup>. Remettant en question les acquis d'une société caractérisée par la consommation de masse, la consommation collaborative s'est popularisée, et, elle est portée par un effet de mode qui oriente peu à peu les recherches universitaires (Robert *et al.*, 2010).

Enfin, il apparaît que l'économie numérique a transformé les paradigmes des valeurs, mais aussi les attentes des consommateurs concernant les différents secteurs et services qui détiennent une grande part de la valeur ajoutée française (mais ce phénomène est bien évidemment mondial). Notons que certains secteurs sont plus touchés que d'autres : l'hôtellerie, l'hébergement, les loisirs, la finance, et en cela s'étendent à tout type de consommation ainsi que le soulignent Bourreau et Pénard<sup>4</sup>.

Il se produit alors un recentrage sur la valeur d'usage et plus globalement sur les effets utiles que procure dans l'usage l'intégration des articles ou des services (Maillefert et Robert, 2017)<sup>5</sup>.

Alors que les entreprises de production misent plus que jamais sur la consommation de principe, comme une composante organique de la comptabilité nationale et un « devoir social », les consommateurs en viennent, quant à eux, à questionner la nécessité d'une offre florescente et redondante. Ceci est en partie dû à un phénomène de matérialisation de l'acte de consommation qui laisse transparaître, outre ses conséquences écologiques, les caractéristiques de sa vraie nature : une consommation endémique, kleenex, qui « *demande que nous fassions de la consommation notre mode de vie, que nous y cherchions nos satisfactions personnelles et spirituelles, que nous convertissions l'achat et l'utilisation des biens en rituels* » (Meda, 2015)<sup>6</sup>. Par contraste, cette centralité du pouvoir d'achat n'en affiche que davantage les limites et les inégalités, et contribue à un appel d'air propice à une distanciation vis-à-vis de la consommation automatique. Nous sommes conduits à questionner la valeur d'usage en renouant avec ses fondements épistémologiques. Pour Marx, la valeur d'usage est

<sup>1</sup> Botsman, Rachel, Rogers, Roo, *What's mine is yours How collaborative consumption is changing the way we live* - Collins, 2010, p. 28

<sup>2</sup> Rifkin, Jérémy, *La nouvelle société du coût marginal zéro — L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme* - Les Liens qui libèrent, 2014, p. 47

<sup>3</sup> Sundararajan, Arun, *The Sharing Economy The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism* - MIT Press, 2016, p. 256

<sup>4</sup> Bourreau Marc, Pénard Thierry Introduction « L'économie numérique en question » *Revue d'économie industrielle*, 2016, n°156, p11 à 15.

<sup>5</sup> Maillefert, Muriel, Robert, Isabelle, « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle » *Revue d'économie régionale & urbaine*, 2017 | 5, p. 905 à 934

<sup>6</sup> Méda Dominique, « Se libérer de la consommation » *Revue projet 2015 | 1, n°344 p44 à 53*

liée à sa capacité à satisfaire les besoins humains (Roland, 1985)<sup>7</sup>, mais l'intrication entre les besoins consentis et instillés par nos dépendances de consommation doit nous enjoindre de distinguer la valeur d'usage projetée avant l'achat par l'acheteur et la valeur d'usage réelle révélée dans l'acte quotidien de consommation. Pour Echaudemaison<sup>8</sup>, la valeur d'usage renvoie à « *l'utilité d'un bien évaluée soit de manière objective et générale (le pain fournit un certain nombre de calories), soit de manière subjective et donc variable d'un individu à l'autre* ». Or, cette part de subjectivité conduit le consommateur à penser individuellement son rapport à la consommation, et à ainsi mettre en balance le modèle « propriétaire » et le modèle « locatif ». Sous l'égide des nouveaux services numériques, il lui est de plus en plus donné le choix de conférer une seconde vie aux objets, comme en atteste un développement toujours croissant de plateformes de location (ou de vente) en ligne, qui mettent en relation des propriétaires de biens et des locataires potentiels, permettant d'optimiser le taux d'usage du produit. Indéniablement fondées sur les principes de l'économie de fonctionnalité, ces nouvelles formes de vente s'arriment également au nouveau concept de consommation collaborative.

Selon Evroux : « *L'économie collaborative se définit comme un ensemble d'activités issues du Web et des technologies réseaux P2P visant à produire de la valeur en commun et reposant sur de nouvelles formes d'organisation du travail. Elle s'appuie sur une structure davantage horizontale que verticale, la mutualisation des espaces, des outils, des biens (matériels ou immatériels) et l'organisation de citoyens en réseaux ou en communautés*<sup>9</sup> ».

Cette expression, devenue fort courante aujourd'hui, a été inventée en 1978 par Felson et Spaeth<sup>10</sup>.

La consommation collaborative renvoyait à l'origine aux « *événements dans lesquels une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques dans un processus qui consiste à se livrer à des activités communes* »<sup>11</sup>, mais son usage ne s'est développé qu'à partir des années 2010, lorsque Bostman et Rogers<sup>12</sup> identifient comme tels les « *comportements de consommation centrés sur l'accès, la mise en commun et le partage de biens et de services* ».

Ces derniers segmentent trois types de consommation collaborative (Bostman et Rogers, 2010) :

- | Les *Product Service Systems* (PSS) qui concernent la location de biens entre particuliers et ne nécessitent pas de cession de propriété ;
- | Les marchés de redistribution qui se concentrent sur le don, le troc ou l'échange de biens entre particuliers ;
- | Les styles de vie collaboratifs, qui sont désormais monnaie courante : le partage d'une place de parking ou d'un logement qui peuvent se révéler vacants selon les périodes de l'année, ou les achats groupés à un producteur par le réseau des AMAP par exemple<sup>13</sup>.

<sup>7</sup> Roland, Gérard *La valeur d'usage chez Marx* Edition de l'Université de Bruxelles, 1985, 200 p.

<sup>8</sup> Echaudemaison, Claude-Danièle *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* Nathan, 1989 page 456

<sup>9</sup> Evroux, Anne-Florence, et al., *L'Économie collaborative : nouveau vecteur d'influence et de reconquête du pouvoir*, École de guerre économique, 2014, p. 91

<sup>10</sup> Felson, Marcus, Spaeth, Joe L., "Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach" *American Behavioral Scientist*, vol. 21, n° 4, 1978, p. 614

<sup>11</sup> Felson, Marcus, Spaeth, Joe L., *Op.cit.*, p. 614

<sup>12</sup> Bostman, Rachel, Rogers, Roo, *Op. cit.*, p. 78

<sup>13</sup> Lamine, Claire, Perrot, Nathalie, *Les AMAP : Un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?* Éditions Yves Michel, 2008, p. 125

La consommation collaborative est partie prenante à l'économie du partage<sup>14</sup>. Elle se base sur le réemploi d'une quelconque manière (revente, troc, don entre des propriétaires successifs), sur la mutualisation (location de court terme, emprunt), et sur la mobilité partagée (covoiturage, *autopartage*<sup>15</sup>). Elle a lieu entre particuliers, mais aussi par le biais d'entreprises moyennant finance ou à titre gracieux. Elle est aussi surnommée *peer to peer* ou P2P. Dans un tel cadre, l'usage prime sur la propriété individuelle. En outre, le prêt ou la location d'un bien contribue à en augmenter la fréquence d'utilisation et les transactions directes entre particuliers se trouvent facilitées par la voie d'Internet.

Il arrive même que cette pratique aboutisse à la cession des droits de propriété sous forme de troc ou de don. En ce sens, elle rappelle la consommation comme l'entendent Bardhi et Eckhardt<sup>16</sup> : c'est « *une transaction qui peut être "intermédiée" par le marché sans qu'aucun transfert de propriété n'ait lieu* ». Certains objets – notamment de bricolage – ont un usage très occasionnel (voiture, téléphone, vélo, livres, décoration, jardinage), et on entend également faire des économies en les louant.

Le marché traditionnel est poussé à s'adapter pour ne pas perdre de la vitesse et des clients. Si les jeunes recherchent toujours l'unicité et la variété, ils accordent aussi une grande valeur à la réversibilité des choix, tout en respectant leurs aspirations (dont certaines sont parfois contradictoires) : individualisme, altruisme, besoin d'appartenance et d'interactions sociales, réussite professionnelle, vie personnelle et familiale, entrepreneuriat, engagement social.

Notons que la consommation n'est pas le seul volet touché par les nouvelles pratiques, car la finance, notamment depuis 2008, est particulièrement critiquée<sup>17</sup> et appelle également l'émergence de valeurs solidaires. En conséquence, nous nous posons les questions suivantes :

Comment penser autrement la finance en regard de la financiarisation « excessive » de l'économie<sup>18</sup> ? Selon Krippner (2005), cette financiarisation économique se traduit par un « *schéma d'accumulation, dans lequel le profit procède de façon croissante des canaux financiers plutôt que du commerce et de la production de marchandises* »<sup>19</sup>. Du point de vue d'Epstein, sous l'angle opérationnel, ce processus serait lié à l'omniprésence de la finance dans notre société sur le plan politique, institutionnel et performatif. Pour en contrer les effets – que la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) assimile principalement à un endettement massif dû à « *une accumulation d'actifs financiers et au détournement des investissements vers des secteurs de rente, extrêmement cycliques et d'un intérêt stratégique* » – affleure la nécessité d'une régulation spéculative. Des observateurs comme Attali (2013)<sup>20</sup>, dans son rapport pour une économie positive, matérialisent les voies de réorientation du « *capitalisme vers la prise en compte des enjeux du long terme* ». Soulignant les « *inégalités engendrées par le système* », il invoque une économie qui « *n'oppose pas de façon manichéenne un modèle de croissance, qui serait "négatif", car destructeur de la planète, à un modèle de décroissance qui serait "positif", car protecteur du long terme* ».

Ces objectifs étant fixés du point de vue économique, reste à savoir comment mettre la finance au service de l'œuvre associative avec éthique de conviction sans sombrer dans l'angélisme. À titre de

<sup>14</sup> Botsman, Rachel, Rogers, Roo, *What's Mine is Yours : The rise of collaborative consumption* Harper Business, 2010

<sup>15</sup> Demailly, Damien, Novel, Anne-Sophie, « *Économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique* » IDDRI SciencesPo, Study, 2014, n° 3/14, p. 117

<sup>16</sup> Bardhi, Fleura, Eckhardt, Giana M., Arnould, Éric J. "Liquid relationship to possessions" *Journal of Consumer Research*, 2012, vol. 39, n° 3

<sup>17</sup> De Bondt, Werner, et al. "Behavioral finance : Quo vadis ?" *Journal of Applied Finance* Vol. 18 n° 2, 2008, p. 7

<sup>18</sup> Martinet, Alain-Charles, « *La relation stratégie / finance à la lumière de la crise Une approche dialogique* » Revue française de gestion 2009 | 8-9, nos 198 et 199, pages 135 à 150

<sup>19</sup> Krippner, Greta R. « The financialization of the American economy » *Socio-Economic Review*, vol. 3, issue 2, 2005 page 173

<sup>20</sup> Attali, Jacques (groupe de réflexion présidé par) *Pour une économie positive* Fayard / La documentation française, 2013, p. 16

prémises, il nous semble que la finance et les techniques juridiques ou de gestion ne sont que des moyens utilisés à ce service

En d'autres termes, il convient de donner du sens à l'acte d'investissement, celui-ci doit être responsable<sup>21</sup> et répondre à des concepts éthiques, qui peut être considéré comme « *la tête de proue* »<sup>22</sup> (investir dans une école par exemple).

En conséquence, il est nécessaire de changer les concepts d'analyse traditionnelle pour élargir les champs de vision : il n'est plus possible d'adapter à partir de l'existant, en particulier à la suite des inéluctables diminutions de ressources (privées ou publiques), alors il faut innover, reprendre les bases avec un esprit entrepreneurial, voire de [re]création (Marchesnay, 2014)<sup>23</sup>.

La capture des logiques entrepreneuriales par le consumérisme a largement contribué à inhiber le champ des innovations à des caractéristiques de consommation. Aujourd'hui, l'esprit d'entreprise doit retrouver de la naturalité en se ressourçant dans les initiales sociales, écologiques, sociétales en rappelant qu'un entrepreneur est avant tout un aventurier « *qui trouve de la valeur à l'inutile et des possibilités dans l'impossible* »<sup>24</sup>. Or, cela n'est possible qu'en réinvestissant le consommateur de son pouvoir de décision sur ses pratiques de consommation et en contribuant à son empowerment, au sens d'un « *processus ou une approche qui vise à permettre aux individus, aux communautés, aux organisations d'avoir plus de pouvoir d'action et de décision, plus d'influence sur leur environnement et leur vie* » (Culture & Santé, 2010, page 3). De ce point de vue, l'économie sociale ne repose pas seulement sur le principe « d'apprendre quelque chose à son interlocuteur, mais de rechercher avec lui, les moyens de transformer le monde dans lequel il vit » (Freire, 1974, page 9)<sup>25</sup>. Cela implique de repenser l'équilibre des moyens financiers individuels et des moyens financiers collectifs.

Les questions d'équité sont aussi vieilles que le commerce : dans *Éthique à Nicomaque*<sup>26</sup>, Aristote aborde déjà ce sujet, il y a vingt-trois siècles ! C'est la recherche du bien commun qui anime la finance solidaire, il importe de remettre le rapport de cette finance à l'économie réelle dans le bon sens comme un moyen et non comme une fin, c'est-à-dire mettre la finance au service d'un réseau. Sans irréalisme, nous avons la possibilité de modifier le système bancaire par la maîtrise de nos flux financiers, ces derniers seront alors orientés vers des activités répondant aux besoins des établissements d'un réseau.

Ce faisant, l'argent n'est plus le maître, mais un simple instrument. La valeur individuelle est reconnue dans la faculté d'être et de partager. Ce partage est un moyen de développer un groupe en harmonie avec ses valeurs. L'efficacité économique de ce modèle n'est alors pas le fruit d'une compétition, et il aboutit à l'effacement des intérêts particuliers au profit dudit réseau. En d'autres termes, il faut oser changer les modèles et concepts existants, d'où la proposition de mutualisation de tranches de trésoreries entre les différentes associations concernées par cette fédération. Cette mutualisation présente une réelle innovation qui doit demeurer évidemment en lien avec les statuts particuliers de ces entités. Ce concept donne une occasion de pouvoir réaliser des prêts sans intérêts, et d'aider ainsi les plus fragiles.

<sup>21</sup> Borello, Jean-Marc « Pour un capitalisme d'intérêt général » Débats Publics, 2017, p.43

<sup>22</sup> Revelli, Christophe, « L'investissement socialement responsable Origines, débats et perspectives » Revue française de gestion 2013 | 7, n° 236, pages 79 à 92

<sup>23</sup> Marchesnay, Michel « Repenser l'entrepreneur : de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier » Innovations 2014 | 2, n° 44, pages 11 à 31

<sup>24</sup> Cité dans la revue britannique The Economist

<sup>25</sup> Freire, Paulo, *Pédagogie des opprimés* suivi de *Conscientisation et Révolution* Petite collection Maspero, 1974, p.9

<sup>26</sup> Tricot, Jules *Aristote : Éthique à Nicomaque* Librairie philosophique J.Vrin, (réédition, 1990)

En effet, la base même de l'économie de partage repose sur la mise en commun et l'échange de services, de ressources, de biens, de temps, de connaissances et de compétences. Nativement, ce concept de Felson et Spaeth (1978) renvoie à des « évènements dans lesquels une ou plusieurs personnes consomment des biens ou des services économiques dans un processus qui consiste à se livrer à des activités communes ». Plus génériquement, aujourd'hui, ce mode d'économie collaborative désigne « toute sorte d'échanges directs de biens et de services entre des parties qui entrent en contact via une plateforme en ligne » (Bostman, 2015), qu'elles mettent en scène des particuliers ou des entreprises. Actuellement en forte expansion, l'économie du partage privilégie les organisations et les structures horizontales plutôt que verticales et hiérarchiques. Elle repose sur des piliers économiques tels que la réduction des dépenses et la limitation ou la suppression des intermédiaires. Elle repose néanmoins sur des valeurs sociales et écologiques et sur la conviction qu'il est plus important d'utiliser que de posséder.

L'idée générale est de penser l'argent autrement (notamment à la suite des dérives vécues de la financiarisation), de donner du sens à l'acte d'investissement dans les associations, et en particulier dans le secteur de l'enseignement privé sous contrat d'association qui scolarise plus de 2 millions d'élèves (soit 17 % des effectifs globaux) dans 8 000 établissements. Celui-ci est majoritairement d'obédience chrétienne, ce qui explique nos réflexions sur la doctrine sociale de l'Église, et la réflexion autour de la mécanique proposée qui doit être liée, à notre sens, à cette même doctrine. Ceci d'autant plus que, comme nous le verrons, les établissements scolaires privés catholiques nous ont inspiré dans notre projet.

L'économie de partage permet notamment de :

20

- | Construire une alternative au modèle dominant ;
- | Répondre à des besoins mal couverts (prêts sans intérêts aux écoles) ;
- | Démocratiser l'économie par des engagements citoyens dans le monde de l'éducation ;
- | Privilégier l'entrepreneuriat collectif et favoriser la production d'intelligence collective ;
- | S'appuyer sur les énergies collégiales;
- | Encourager l'émancipation et la responsabilisation des différents acteurs qui participent à l'initiative ;
- | Renforcer la capacité d'action des personnes;
- | Développer des modes de régulation (conseil exécutif / conseil de surveillance) ;
- | Limiter les inégalités sociales et territoriales ;
- | Développer la fraternité et la solidarité ;
- | Être force de proposition pour catalyser les énergies d'un réseau.

Cela dit, même avec une bonne volonté, agir via un nouveau système n'est pas chose aisée. Effectivement, comment lever des fonds quand l'entité est une école implantée dans une région connaissant des difficultés démographiques, avec des effectifs scolarisés en régression ? Comment assurer des investissements en prise directe avec les nécessités sociétales alors que leur subventionnement est interdit par les textes dans le premier degré (puis limité pour d'autres niveaux d'enseignement) ? Et sur ces quelques éléments vient se greffer en complément un accès au crédit bancaire classique mécaniquement contraint.

L'idée de trouver une solution à ces problématiques est notamment née de ces constats. Son fondement en est le suivant : au sein d'un ensemble d'associations ayant la même tutelle, le principe

serait d'apporter une tranche de trésorerie de ces associations à une entité *ad hoc*, et ce sur la base du volontariat dans un esprit mutualiste<sup>27</sup> qui, régit par le Code de la mutualité est basé sur l'entraide et la solidarité. Ces flux de trésorerie, par leur réciprocité, permettraient à certaines associations du périmètre de bénéficier de prêts sans intérêt, d'où la finalité éthique de cette organisation. Mais attention, il conviendra de bien respecter les règles prudentielles, dont le monopole bancaire<sup>28</sup>. À ce sujet, il est intéressant de noter que ces questions monopolistiques bancaires sont d'actualité (*crowdfunding*, prêts entre PME...) et paraissent de moins en moins marginales<sup>29</sup>. Nous l'avons vu, des exemples d'économie collaborative se développent, notamment par le biais de nombreuses start-up dont certaines mettent en valeur le facteur environnemental.

Dans son rapport intitulé *Alléger l'empreinte environnementale de la consommation des Français en 2030*, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) pose les pratiques collaboratives comme de potentiels vecteurs pour réduire l'impact environnemental de la consommation des ménages français<sup>30</sup>. Dans une optique responsable, il convient de remédier à la sous-utilisation des biens matériels (voiture qui ne sert que pour les départs en vacances, poussette stockée au grenier, marteau utilisé très rarement, etc.), car elle engendre une production qui excède les besoins. Autrement dit, il s'agit de conserver un certain niveau de confort tout en prenant davantage les enjeux environnementaux en considération.

Utiliser les biens «*au maximum de leur potentiel technique* » permettrait de «*réduire la production de biens tout en assurant un même niveau de service* »<sup>31</sup>. Bien souvent, lorsque la mutualisation de l'usage du bien est supervisée par un médiateur – entreprise, association, agence publique –, le cycle de vie de l'article s'en trouve amélioré, car la maintenance étend sa durée de vie. Le fabricant peut aussi y contribuer en adaptant ses stratégies : en proposant à la location des produits écoresponsables, en gérant le cycle de vie du produit (réparation des produits, reconditionnement, réutilisation des composants...), ou en modifiant ledit produit pour accroître sa robustesse et sa durabilité (comme ce fut le cas du Vélib').

Notre projet est aussi de se rapprocher des principales dispositions de la Loi ESS (Économie sociale et solidaire) adoptée le 21 juillet 2014<sup>32</sup>. En effet, celle-là est présentée comme une reconnaissance du pays à l'égard de ce secteur pour entre autres en favoriser sa lisibilité et développer la confiance des parties prenantes. L'ESS regroupe différents secteurs : l'action sociale, les activités financières, et même l'assurance ou l'enseignement. En d'autres termes, est nommé ESS tout type de structure qui allie une utilité sociale à une activité économique. Elle émane de la prise de conscience que l'amélioration de la société ne peut se faire sans apport financier.

Mais que l'on ne se méprenne pas sur nos intentions, le sujet n'est pas de philosopher à propos de l'argent, mais bien de repenser les mécanismes d'usage de l'argent, et de mener notamment une

<sup>27</sup> Fessler, Jean-Marie, Joras, Michel, *Des regards mutualistes sur la solidarité. Tous solidaires : Les meilleures pratiques par 91 professionnels* - Eyrolles, 2013, p.221

<sup>28</sup> Lhériaux, Laurent, « Bancarisation sans frontière : quand le Droit se met au service de l'innovation » in *Techniques Financières et Développement* 2015 | 4, n° 121, pages 79 à 90

<sup>29</sup> Agrawal, Ajay, Catalini, Christian Goldfarb, Avi "Some Simple Economics of Crowdfunding" *Innovation Policy and the Economy* 2013, vol. 14, pages 63 à 97

<sup>30</sup> Bio By Deloitte, CREDOC, OuiShare *Potentiels d'extension de l'économie collaborative pour réduire les impacts environnementaux* Étude ADEME, nov.2016, vol. 20, p. 22 Cet ouvrage est disponible en ligne [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr), sous la rubrique *Médiathèque*

<sup>31</sup> Demailly, Damien, Novel, Anne-Sophie « *Économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique* » IDDRI SciencesPo, *Study*, 2014, n° 3/14, p. 117

<sup>32</sup> Glémain, Pascal Bioteau, Emmanuel *Entreprises solidaires L'économie sociale et solidaire en question(s)* Presses Universitaires de Rennes, 2015, 288 pages

réflexion à propos de la dette et des taux d'intérêt : ils impliquent toujours la création d'une richesse supérieure à la contrepartie initiale.

Ce système ne crée pas de « nouvel argent » comme dans le système bancaire classique ; en conséquence il ne crée pas de dettes supplémentaires, c'est un accélérateur de flux de trésorerie<sup>33</sup>.

Cependant, pour être mené à bien ce modèle qui a trait au social ne doit ni oublier l'aspect économique ni l'aspect juridique. Nonobstant le volet éthique du mécanisme, les membres doivent être en phase avec la responsabilité qu'ils exercent, tant sur le plan juridique qu'économique. Tout est à penser en sécurisant au maximum les procédures. Il faut alors bien réfléchir à la question suivante : quel est le support juridique optimum ?

Serait-ce :

- | Une association de moyens ?
- | Un groupement d'intérêt économique ?
- | Un fonds commun de placement, une société d'investissement à capital variable ?<sup>34</sup>

Et, par la suite :

- | Comment organiser la gestion active et passive d'une telle entité ?
- | Comment borner les opérations, et avec quelles régulations ?
- | Comment sécuriser les membres sur un plan juridique et financier ?

Outre la pertinence du modèle économique présenté, la transparence et la gouvernance seront une des clés de la réussite d'un tel concept. À notre sens, une des solutions réside dans un véritable retour au mutualisme. Le mutualisme avait déjà contribué à la rédaction d'une page importante de l'histoire de la santé du début du XX<sup>e</sup> siècle (Toucas-Truyen, 1998)<sup>35</sup>. Il demeure une solution pérenne du point de vue de nombreux observateurs comme Lautman et Brouard (2017)<sup>36</sup>, pour lesquels « [...] *certaines acteurs de l'économie collaborative ont donc, d'une certaine manière réinventé le mutualisme* ». Comment penser autrement la finance en regard de la financiarisation « excessive » de l'économie ? Nous verrons par la suite s'il est possible de déployer cette mécanique à d'autres secteurs associatifs, publics ou parapublics comme le sanitaire et social.

Afin d'appréhender au mieux notre question de recherche qui concerne, notamment, les stratégies d'optimisation du financement des écoles privées sous contrat, cette thèse s'articule autour de deux grandes parties :

**Une première partie** est consacrée à un cadrage théorique de la recherche et se décline en deux sous-parties :

**Un premier titre** structuré en quatre chapitres observe les fondements d'un modèle économique et financier spéculatif :

**Le premier chapitre** présente l'aspect indissociable de la socialisation et de la financiarisation. Celui-ci met en avant l'apport d'une dimension sociale et solidaire dans le concept de la finance aux fins de mieux valoriser les nécessités et utilisations des financements dans un cadre général. La finance solidaire peut être définie comme « [...] *une forme de démocratisation du système* »

<sup>33</sup> Juhel, Jean-Claude *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* Gestion et management Université Nice Sophia Antipolis, 1978

<sup>34</sup> Mergenthaler, Karl, Moten, Chad J.P. Morgan *Private Equity for Institutional Investors Current Environmental and Trends*, 2008

<sup>35</sup> Toucas-Truyen, Patricia *Histoire de la mutualité et des assurances* Syros, 1998, p 187

<sup>36</sup> Lautman, Albert, Brouard, Camille « La gouvernance mutualiste » Regards, 2017 | 2, n°52, p.174

*financier, et dont l'objectif est de trouver l'adéquation des produits financiers aux besoins fondamentaux de la population et de renforcer le travail social accumulé dans chaque région. La finance solidaire donne la priorité aux exclus du système bancaire traditionnel et constitue un lien d'intégration et de maintien d'une relation durable entre l'économie et la société. Cette relation est construite sous l'égide de l'éthique et de la solidarité afin de créer les conditions idéales pour le développement humain, lequel devra nécessairement être intégral et durable? » (Coelho et Cattani, 2004)<sup>37</sup>.*

En effet, l'économie sociale joue un rôle important et croissant dans nos économies et nos sociétés, en fournissant l'emploi, la protection sociale ainsi que d'autres avantages sociaux et économiques.

En raison de leurs caractéristiques distinctives et de leurs avantages comparatifs, entre autres leur gouvernance démocratique et leur gestion autonome, les entreprises et organisations sociales sont soutenues, ou sont sur le point de l'être, par un nombre croissant d'États. L'économie s'appuie sur des partenariats entre les gouvernements, les partenaires sociaux et la société civile.

L'économie sociale promeut des valeurs et des principes axés sur les besoins des personnes et de leur communauté. Dans l'esprit de la participation volontaire, de l'entraide et de l'autonomie, et par le biais des entreprises et des organisations, elle cherche à équilibrer la réussite économique avec l'équité et la justice sociale, du niveau local au niveau régional, du niveau national au niveau mondial, attestant, par là même, une nécessaire rentabilité (Maurice Décaillot)<sup>38</sup>.

Réfléchir le lien consubstantiel entre la socialisation et la financiarisation exige dans un premier temps de voir l'approche contractualiste de l'*homo œconomicus* (section 1). Cette dernière nous permettra d'apprécier les velléités et l'expansionnisme du *moi* selon Hobbes<sup>39</sup>, et le principe organisateur de la subsistance de Locke<sup>40</sup>.

Ensuite, il conviendra de poursuivre avec l'approche rousseauiste (Rousseau, 1755), afin de cerner le passage de *l'état de nature* à *l'état de société* et la traduction du dialecte nature-culture. Avancer dans l'évaluation du lien entre la socialisation et la financiarisation exigera dans un second temps d'approcher le point de vue smithien sur l'enrichissement (section 2). Finalement, ces éléments devront nous permettre de comprendre, dans la perspective d'un enrichissement collectif, la nécessité de la cohésion sociale et celle de la valeur de l'aspect moral dans les relations sociétales.

**Le deuxième chapitre** est axé sur la place, le rôle et l'aspect incontournable de la finance, ou en d'autres termes, le financement, dans l'économie

<sup>37</sup> Coelho Dias, Franklin Cattani, Antonio, David La Otra Economía, Fundación OSDE, 2004

<sup>38</sup> Décaillot, Maurice, « L'Équité économique, un projet actuel » Innovations 2011 | 1, n°34, p.185 à 204

<sup>39</sup> Dokès, Pierre *Hobbes et l'économique* Astéris, OpenEdition Journals, Consulté en ligne, le 15 juillet 2020

<sup>40</sup> Ai-Thu, Dang « Fondements des politiques de la pauvreté : notes sur "The Report on the Poor" de John Locke » Revue économique, 1994 | 6, n° 45 pages 1423 à 1442

contemporaine. Cette section viendra confirmer la nécessité d'apporter une dimension sociale à la financiarisation.

Analyser d'une manière théorique la financiarisation de l'économie, qui est une réalité palpable de notre société d'aujourd'hui, conduit à voir dans un premier temps les différents modes de financement classiques (section 1). Ensuite, nous évaluerons les différentes manifestations de la financiarisation de l'économie sur le marché (section 2). Celles-ci le seront en termes de constatation d'une financiarisation qui est asymétrique, d'un durcissement des autorités de marché, de la difficulté d'accès aux crédits, et de la mise à l'écart des particuliers. Outre ces différents aspects, il est également constaté une dérive de l'ensemble du système actuel, lequel ne favorise pas la condition « gagnant-gagnant », mais plutôt le concept de financement et d'endettement (section 3). Cet aspect exagéré de ladite financiarisation de l'économie nous amène à apporter une réflexion sur « le sens » à l'intérieur du système financier (section 4). Cette problématique se traduit par le fait que le financement est source de profit ou source d'endettement pour les demandeurs bénéficiaires, endettement des « financés » qui se traduit en parallèle par un enrichissement des organismes de financement (c'est notamment le cas des banques).

**Le troisième chapitre** met l'accent sur la nécessité de réinventer une « relation à l'argent ». Face à cette évolution, les usagers se devront d'adapter leurs besoins et leurs utilisations de « l'outil argent » en donnant la priorité à l'aspect éthique.

**Le quatrième chapitre** est relatif à la nécessité d'une dimension sociale dans l'utilisation dudit outil en termes de financement

**Le deuxième titre** traite du financement du monde associatif dont il convient d'abord rappeler les singularités, de la nécessité pour des écoles privées de se regrouper sous la forme d'association afin d'apporter un premier axe d'optimisation du financement. Il peut encore être développé par la mise en commun de certains centres d'intérêts dans la gestion de ces entités, et prendre ainsi la forme d'une mutualisation. Afin de mieux appréhender le cadre associatif et la mutualisation des écoles privées, ce deuxième titre s'articule autour de trois chapitres :

**Le premier chapitre** dresse un panorama des associations, lequel n'est pas sans contraintes ;

**Le deuxième chapitre** approfondit l'évaluation de la cible de référence de cette thèse qui est l'enseignement privé sous contrat. Y sont étudiés les aspects partenariaux et participatifs du public et du privé dans le fonctionnement de l'enseignement privé ;

**Le troisième chapitre** traite de la nécessité de concevoir d'une nouvelle manière le financement de l'enseignement privé par rapport à ses spécificités, lequel sera à penser en regard des financements publics qui s'offrent à ce secteur.

**Le quatrième chapitre** aborde plus spécifiquement les principes de la mutualisation, notion qui doit tout d'abord être définie, avant d'en étudier l'intérêt pour le secteur associatif. Cette solution alternative au modèle de financement traditionnel est vecteur de performances à conditions d'en évaluer les risques et les limites.

**La seconde partie** se décline en deux grands titres essentiellement concentrés sur les aspects pratiques d'un cadre stratégique d'optimisation du financement des écoles privées sous contrat, et ce autour d'une mutualisation :

**Le premier titre** traite, dans cette continuité, du fondement et des apports éventuels pour l'enseignement privé sous contrat. En quoi consiste réellement cette mutualisation ? et quels bénéfices éventuels pour ses acteurs ? sont les deux questions clés de ce premier titre. Il est décliné en deux chapitres, à savoir :

**Le premier chapitre** intitulé *La Mutualisation dans une population homogène*, permet une investigation beaucoup plus poussée des aspects et manifestations des principes de base par le cadrage de l'évaluation sur les établissements d'enseignement privés.

**Le deuxième chapitre** justifie la nécessité d'apporter une modélisation de la mutualisation dans le cadre des établissements d'enseignement privés, afin de pouvoir apprécier le niveau d'optimisation du financement résultant de cet axe stratégique.

**Le deuxième titre** après avoir examiné les aspects incontournables de la mutualisation dans l'optimisation du financement des établissements d'enseignement privé, veut apporter des solutions au regard des difficultés et limites résultant de son évaluation. Le thème de la mutualisation sera basé sur la connaissance des différentes situations afin d'aboutir aux choix les plus opportuns. Puis nous aborderons les mécanismes de réalisation et de mise en place de la solution proposée, à savoir la mise en place d'un GIE, et ouvre la possibilité d'optimiser plus encore le financement des établissements privés sous contrat.

Ce deuxième titre est structuré autour de huit chapitres :

**Le premier chapitre** oriente particulièrement les cadres organisationnels, et en particulier les structures juridiques possibles, formes de mutualisation les plus opportunes pour les établissements d'enseignement privé sous contrat.

**Le deuxième chapitre** dans lequel sont traités les principes de bases relatifs aux groupements de ce type examine les aspects incontournables de la mutualisation dans l'optimisation du financement des établissements d'enseignement privé et apporte des solutions au regard des difficultés et limites résultant de son évaluation.

**Le troisième chapitre** étudie les modalités de gouvernance et la nécessaire transparence.

**Le quatrième chapitre** se concentre sur la gestion des actifs et des passifs du GIE. Y seront introduits les possibilités de renforcer l'optimisation du processus par le recours aux placements financiers des actifs et des passifs.

**Le cinquième chapitre** étudie les rendements financiers historiques et prospectifs des marchés pour un management proactif financier permanent afin d'optimiser la performance de l'entité.

**Le sixième chapitre** oriente vers un domaine précis de l'utilisation des résultats issus de la gestion des actifs et des passifs du GIE, et qui concerne la possibilité de prêts sans intérêts à ses membres.

**Le septième chapitre** traite des résultats issus de ces différents axes d'optimisation de financement des enseignements privés sous contrat

**Le huitième chapitre** traite enfin des résultats issus de l'optimisation de financement par mutualisation et essaie de proposer un modèle.

# Quelques éléments de méthodologie

## 1 Génèse de notre recherche:

La relation au terrain conditionne le choix méthodologique du chercheur. Ce choix est également sous-tendu par un positionnement épistémologique. Dans notre cas, il nous apparaît donc fondamental de restituer la chronologie de notre relation au terrain, qui permettra ensuite de préciser notre champ épistémologique, et dans le prolongement, notre approche méthodologique.

Aussi, notre exercice professionnel en tant qu'expert-comptable ou commissaire aux comptes en général depuis 30 ans, de l'enseignement privé plus particulièrement est indiscutablement à l'origine de notre problématique.

En substance, nous pouvons synthétiser notre cheminement en plusieurs remarques:

Les établissements d'enseignement privés doivent nécessairement inscrire leurs activités dans la durée, notamment dans le long terme. La majorité des difficultés financières de ces organisations est liée au financement de leur immobilier sur de longues périodes. Les financements bancaires sont difficilement mobilisables. Quand ils le sont, leur durée est généralement trop courte, induisant des difficultés de trésorerie, sans compter que les charges financières occasionnées peuvent être dissuasives.

Simultanément, certains établissements ou structures à la périphérie des établissements, ont des actifs « gorgés » de trésorerie « dormante » ou placés à des taux non-significatifs.

Dans ces conditions, l'idée d'envisager d'affecter sur des durées variables ces finances disponibles à des projets qui n'auraient pas de financements traditionnels nous a semblée naturelle. En première approximation, nous avons testé l'hypothèse de manière « artisanale » et acquis la conviction qu'à plus grande échelle, cela méritait une recherche doctorale dans un cadre méthodologique strict.

Après avoir évoqué l'origine de notre problématique, nous allons successivement traiter de notre positionnement épistémologique, de notre choix méthodologique, pour enfin aborder la question de la validité des données.

## 2 Le positionnement épistémologique du chercheur :

D'après le dictionnaire<sup>41</sup>, l'épistémologie est une partie de la philosophie qui étudie l'histoire, les méthodes, les principes des sciences. En d'autres termes, il s'agit pour le chercheur de faire reconnaître sa recherche relativement à l'objet de son étude. Ainsi, elle constitue un lien entre les connaissances théoriques et les méthodes de recherche utilisées.

Piaget<sup>42</sup> définit en 1967, l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* », et indique comme le rappelle Avenier<sup>43</sup> qu'en cela, elle doit se préoccuper « explicitement de la valeur des connaissances élaborées ». Et Avenier de préciser que Le Moigne<sup>44</sup>, fidèle à cette définition de Piaget, insistait sur la triple dimension du questionnement épistémologique:

- La question gnoséologique, traitant de la nature même de la connaissance,
- La question méthodologique, traitant de la constitution de la connaissance,
- La question éthique traitant, de la valeur ou de la validité de la connaissance.
- 

Wacheux<sup>45</sup> montre que les connaissances s'acquièrent progressivement et résultent d'une succession de recherche. En substance, il synthétise les courants épistémologiques comme suit:

Épistémologie	Approche du réel
Positiviste	Recherche des lois et régularités qui gouvernent les faits sociaux par l'observation de données d'expériences.
Sociologie compréhensive	Expliquer le sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs.
Fonctionnaliste	Repérer les formes permanentes de la vie sociale et culturelle, par l'émergence des rôles, des normes et des structures sociales.
Constructiviste	Repérer et expliquer les propriétés intrinsèques de certains ordres sociaux et poser les problèmes en termes de méthodes et d'approches à retenir.

Tableau 1 - Les principales postures épistémologiques selon Wacheux<sup>47</sup>.

Comme nous l'avons montré précédemment, notre expérience professionnelle a constitué, a posteriori un terrain, sans qu'à aucun moment, nous n'ayons imaginé de l'idée-même de travaux de recherche. Nous nous cantonnions alors à l'exercice de nos prérogatives en la matière. C'est donc, chemin faisant, que reprenant la synthèse de Wacheux, nous avons été en situation d'appréhender les « propriétés » intrinsèques, les « ordres sociaux » du secteur de l'enseignement privé, et étions de

<sup>41</sup> Larousse, dictionnaire Maxipoche, 2012, p. 506

<sup>42</sup> J. Piaget – « Logique de la connaissance scientifique », Paris, Gallimard, 1967., in Avenier, 2011.

<sup>43</sup> M.J. Avenier – « Les paradigmes constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? Management et avenir ». 2011/3 n°43, pp 372-391.

<sup>44</sup> J.L. le Moigne – « Les épistémologies constructivistes ». Que sais-je ? 2<sup>ème</sup> édition. 2007, in Avenier, 2011.

<sup>45</sup> Wacheux, Frédéric, *Méthodes qualitatives et recherche*, en gestion Édition Economica, coll. Gestion, 1996, 290 pages

<sup>46</sup> Kohn Canter, Ruth, Nègre, Pierre, *Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines*, Nathan, 1991, 256 pages

<sup>47</sup> Ibid.

facto, à même d'en saisir les problématiques fondamentales et récurrentes. Cela constitue, sur cette base, une approche du réel d'essence constructiviste.

Dans un second temps, nous avons donc choisi de modéliser à plus grande échelle, en quittant ce terrain originel, pour une analyse sur des bases de données que nous qualifierons plus loin. Aussi, la dimension constructiviste de nos travaux mérite d'être précisée. D'après Bachelard<sup>48</sup>, l'épistémologie constructiviste serait une « science en action », caractérisée par les éléments suivants :

- Les faits constituent un enchevêtrement de relations,
- La succession consiste en une succession d'expériences à concrétiser,
- Le chercheur doit mettre l'accent sur la démonstration et non pas se contenter d'observer.

Ces éléments caractérisent bien cette première phase « empirique » fondatrice, mais ne constitue pas à proprement parler une étude de cas au sens d'Hlady Rispal<sup>49</sup>, qui étudie l'interaction entre le chercheur immergé et son terrain.

Le schéma suivant l'illustre :

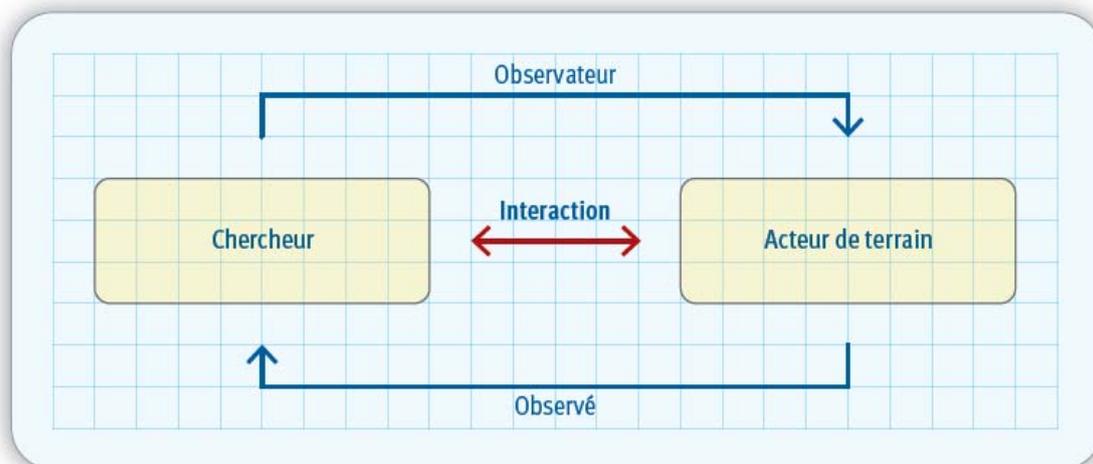


Figure 1 - Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines<sup>50</sup>

Mais, le fait de quitter le terrain à l'origine de la problématique pour une analyse quantitative de base de données, évite les interactions dont Georges Devereux<sup>51</sup> avait montré les logiques de transferts et de contre-transferts, comme étant autant de biais d'analyse. Selon Von Glasersfeld<sup>52</sup>, « le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la

<sup>48</sup> Bachelard, Gaston, *Le Nouvel esprit scientifique*, Coll. Quadrige, PUF, 2013, (1re éd. 1934), 2020, 244 pages

<sup>49</sup> M. Hlady Rispal- « Des couples d'antonymes. » in « Les études de cas ». De Boeck, 2002.

<sup>50</sup> Kohn Canter, Ruth, Nègre, Pierre, *Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines*, Nathan, 1991, 256 pages

<sup>51</sup> G. Devereux- « *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement* », Paris, Flammarion, 1980 [1967 pour l'édition originale en anglais], 474 p.

<sup>52</sup> Glasersfeld, Ernst von, « *An Introduction to Radical Constructivism* » in Watzlawick, Paul *L'invention de la réalité* Seuil, 1996, 384 pages

*connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique “objective”, mais concerne exclusivement la mise en ordre et l’organisation d’un monde constitué par notre expérience.*  
» Aussi, la deuxième phase, plus statistique, permet de gagner en objectivité.

En effet, d’après Le Moigne<sup>53</sup>, l’épistémologie constructiviste présume qu’un champ d’activité est bâti selon les idées des acteurs qui dirigent la méthodologie de recherche. Les savoirs sont développés par le biais de l’organisation des actes quotidiens, qui, selon Giddens (1984)<sup>54</sup>, consiste en une « [...] *explication et une formalisation extérieure aux individus* ». En d’autres termes, ce constructivisme est l’étude scientifique des sociétés humaines et des faits sociaux, qui explicite ce que les acteurs comprennent dans les structurations. La création de savoir et sa diffusion sont indissociables, ceci s’expliquant par une mise en forme externe aux individus.

La disposition et l’assemblage des éléments et leur interdépendance sont basés sur la réalité. L’épistémologie constructiviste signifie qu’il faut fractionner les faits réels en « morceaux » en vue d’une analyse d’une part, et découvrir des principes d’association d’autre part. De ce fait, elle agit de manière à constater, interpréter, et fournir des explications sur les faits étudiés, pour ensuite les assembler et les expliquer dans une démarche téléologique.

La phase « empirique » peut relever du champ constructiviste au sens de Wacheux, sans pour autant constituer une étude de cas. L’analyse des données relève nécessairement d’un traitement statistique classique, qui appelle une méthodologie d’essence quantitative.

### **3 Positionnement méthodologique.**

Le choix d’une méthode de recherche est non seulement conditionné par l’accès aux données, mais également par le type de raisonnement mené. Selon Pierce (1955)<sup>55</sup> et David (2000)<sup>56</sup> à partir d’un raisonnement fait par Aristote, le raisonnement hypothético-déductif et logico-inductif se compose de trois formes de raisonnements combinées : l’abduction, la déduction, l’induction.

L’abduction est définie comme étant un style de raisonnement permettant de faire comprendre un phénomène depuis des faits. En d’autres termes, elle consiste à rechercher les causes ou du moins, une explication à partir d’hypothèses. Ainsi, Pierce (1955) explique la notion d’abduction en ces termes : « étant donné un fait B et la connaissance que A implique B, A est une abduction ou une explication de B ».

Aussi, l’abduction et l’induction ont une forte proximité : « étant donné la prémisse A et la connaissance de ce que A implique B, il est possible de déduire la conclusion B ». Autrement dit, l’abduction se fonde sur l’expérience et les faits constatés : il s’agit d’un raisonnement qui progresse par déduction, mais qui peut toutefois se tromper, contrairement à la déduction qui est infaillible. Dès lors, l’approche non inductive de l’abduction est limitée, parce que la déduction est infaillible.

<sup>53</sup> Le Moigne, Jean-Louis, *Les épistémologies constructivistes*, Coll. Que sais-je ?, PUF, 2007, 128 pages

<sup>54</sup> Giddens, Anthony, *Les conséquences de la modernité*, L’Harmattan, 1994, 192 pages

<sup>55</sup> Pierce, Charles Sanders *Philosophical Writings of Pierce* Textes sélectionnés et édités par Justus Buchler Dover publications, 1955

<sup>56</sup> David, Albert La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? IXe Conférence international de management stratégique Montpellier, 24 au 26 mai 2000

Il est également possible de mettre en parallèle l'abduction et l'induction. En effet, d'après le dictionnaire<sup>57</sup>, l'induction est une inférence, c'est-à-dire que c'est « [...] *une opération intellectuelle par laquelle on passe d'une vérité à une autre vérité, jugée telle en raison de son lien avec la première* ». En d'autres termes, elle généralise une exactitude observée dans la pratique sur de nombreux cas. Cependant, selon Pierce (1955)<sup>58</sup>, l'abduction déduit des résultats, d'une part, différents de ce qui est constaté, et, d'autre part, inobservables directement, contrairement à l'induction qui infère des faits similaires n'apportant aucune innovation.

Aussi, l'abduction permet de connaître les causes, tandis que l'induction permet de découvrir des lois : celle-ci compare les expériences entre elles pour les vérifier ou les modifier et ainsi en déduire des lois. Pierce<sup>59</sup> met l'accent sur le fait qu'au début de l'abduction le sujet peut surprendre, en ces termes : « [...] *on observe le fait surprenant C; si A était vrai, C s'expliquerait comme un fait normal; partant, il est raisonnable de soupçonner (présumer) que A est vrai* ». En d'autres termes, l'abduction débute par un fait souvent déconcertant et il s'agit par la suite de normaliser cette réalité considérée comme surprenante. Elle s'inscrit dans un raisonnement de procès, et non dans un raisonnement de calcul.

Bernard<sup>60</sup> affirme que « *toute la connaissance humaine se borne à remonter des effets observés à leur cause* ». Cependant Pierce<sup>61</sup> utilise le terme « *flash* » pour désigner l'abduction, notamment la « *faculté d'insight* » dont elle présume. Il s'interroge sur la manière dont l'abduction arrive à suggérer des hypothèses à partir des expériences, alors qu'il existe un très grand nombre de choix possible. Jauss<sup>62</sup> constate un intervalle entre l'expérience préalable et la surprise, qui est à l'origine de l'abduction. Il parle ainsi de « *perplexité* ». En effet, l'établissement de la norme suppose un changement de point de vue à l'origine d'une nouvelle théorie.

En résumé, le raisonnement hypothético-déductif et logico-inductif se pratique aussi bien dans le domaine de la science, que de la littérature ou de l'épistémologie, ce qui indique bien « [...] *la pertinence d'une approche disciplinaire des processus de connaissances* »<sup>63</sup>, et leur combinaison est souvent la règle. En ce sens, la naissance de nos travaux pourrait relever d'un raisonnement logico-inductif, quand son traitement quantitatif serait davantage hypothético-déductif.

Quoiqu'il en soit, si notre approche est essentiellement quantitative, d'après Usunier *et al.*<sup>64</sup>, « [...] *la distinction entre méthodes qualitatives et quantitatives n'est pas toujours claire*. » Il n'est donc pas aisé de distinguer les deux types d'approches. En effet, d'après Foucault (1966)<sup>65</sup> « [...] *en sa racine première, le langage est fait, comme dit Hobbes, d'un système de notes que les individus ont choisies d'abord pour eux-mêmes : par ces marques, ils peuvent rappeler les représentations, les lier, les dissocier et opérer sur elles. Ce sont ces notes qu'une convention ou une violence ont imposées à la collectivité; mais de toute façon, le sens des mots n'appartient qu'à la représentation de chacun, et il a beau être accepté par tous, il n'a d'autre existence que dans la pensée des individus pris un à un* ».

<sup>57</sup> Larousse dictionnaire Maxipoche, 2012, p. 726

<sup>58</sup> Pierce, Charles Sanders *Philosophical Writings of Pierce* Textes sélectionnés et édités par Justus Buchler Dover publications, 1955

<sup>59</sup> Pierce, Charles Sanders *Ibid.*

<sup>60</sup> Bernard, Claude *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale* Flammarion, 2013, p. 65

<sup>61</sup> Pierce, Charles Sanders *Op cit*

<sup>62</sup> Jauss, Hans Robert *Pour une esthétique de la réception* Traduit de l'allemand par Claude Maillard Gaillimard, 1978, 312 pages

<sup>63</sup> Catellin, Sylvie « L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire » *Hermès, Critique de la raison numérique*, no 39, 2004, pages 179 à 185

<sup>64</sup> Usunier, Jean-Claude Easterby-Smith, Mark Thorpe, Richard *Introduction à la recherche en gestion* Économica, 2de éd., 2001, 272 pages

<sup>65</sup> Foucault, Michel *Les mots et les choses Une archéologie des sciences humaines* Coll. Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard, 1966, 404 pages

Notre méthodologie de recherche consisterait tout d'abord en une approche qualitative par l'observation dans la phase professionnelle, comme celle décrite par Bryman *et al.*<sup>66</sup>, Savall *et al.*<sup>67</sup> et Cappelletti<sup>68</sup>, et en une méthodologie quantitative dans la phase statistique.

Selon Maurand-Valet,<sup>69</sup> de préciser : « [...] *il convient de parler de quantification en général des méthodes de recherche sans chercher à distinguer méthodes quantitatives et méthodes qualitatives si l'on ne veut pas entrer dans des débats sans fin sur la frontière qui permettrait de distinguer les unes des autres.* », d'autant que, d'après Brabet<sup>70</sup>, l'usage des méthodes mathématiques ne signifie pas systématiquement que la recherche est quantitative.

Le tableau M. Hlady Rispal<sup>71</sup> explicite notre positionnement:

Recherche Quantitative	Recherche Qualitative
L'explication	La génération de théorie
L'examen de la théorie	L'idiosyncrasie
La cause	L'interprétation
L'objectivité	La subjectivité
La réduction	L'analyse interprétative

La distinction rappelée par Thierry Boudès, R. Evered et M.R. Louis offre un angle d'analyse intéressant: « *L'investigation à partir de « l'intérieur » se caractérise par un engagement expérientiel du chercheur, l'absence de catégories analytiques a priori et l'intention de comprendre une situation particulière. « L'investigation à partir de l'extérieur » se fonde sur le détachement du chercheur qui collecte des données selon des catégories analytiques a priori et s'efforce de dévoiler de la connaissance qui ne puisse être généralisée à de nombreuses situations.*»<sup>72</sup>

<sup>66</sup> Bryman, Alan, Buchanan David, *A Unconventional Methodology in Organization and Management Research*, Oxford University Press, 2018, 320 pages

<sup>67</sup> Savall, Henri, Zardet, Véronique, *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique Économica*, 2004, 432 pages

<sup>68</sup> Cappelletti, Laurent, « *La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ?* » Crises et nouvelles problématiques de la valeur Communication pour le congrès de l'Association francophone de comptabilité, Nice, 2010

<sup>69</sup> Maurand-Valet, Anne, « *Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ?* » *Management & Avenir*, vol. 43, n° 3, 2011, pages 289 à 302

<sup>70</sup> Brabet, Julienne *Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? Recherche et Applications en Marketing* Sages publication Ltd., 1988, vol. 3, n° 1, pages 75 à 89

<sup>71</sup> M. Hlady Rispal- « *Des couples d'antonymes.* » in « *Les études de cas* ». De Boeck, 2002.

<sup>72</sup> Evered & Louis [1981], p.388 in Boudès [1997], p.88.

## Modes d'investigation<sup>73</sup>

Critères de différenciation	De l'extérieur	De l'intérieur
Relation du chercheur au contexte	Détachement, neutralité	Immersion
Base de validation	Mesure et logique	Par l'expérience
Rôle du chercheur	Spectateur	Acteur
Sources des catégories	A priori	Émergence interactive
But de l'investigation	Universalité et généralité	Pertinence située
Type de connaissance produite	Universelle et théorique	Particulière, connectée à une pratique
Nature des données et du sens	Factuelle, hors contexte	Interprétée, connectée au contexte

La remarque de Boudès a le mérite de synthétiser les choses : « *Tout d'abord, Marie-José Avenier distingue la recherche empirique qui s'attache à repérer des régularités dans les phénomènes étudiés ou bien à tester des hypothèses. Ce courant se fonde sur un recueil de données chiffrées, auxquelles sont appliquées des traitements statistiques. Ensuite, Marie-José Avenier isole les études de cas, qui visent à étudier en profondeur une classe de phénomènes dans une organisation ou dans un ensemble d'organisations. La posture du chercheur est, selon l'auteur, résolument contemplative : « le chercheur se place en observateur du phénomène, soucieux de ne pas interférer avec celui-ci. »<sup>74</sup>. Troisième catégorie de méthode de terrain, la recherche expérimentale. Elle vise le plus souvent le test d'hypothèses et repose sur des expériences menées en laboratoire, dans des conditions contrôlées. La recherche-action, enfin, « a pour objectif de rendre intelligible des phénomènes par et pour l'action »<sup>75</sup>. La posture du chercheur est alors transformative, à la différence de l'approche reposant sur les études de cas.<sup>76</sup> »<sup>77</sup>.*

Sur la base de cette distinction, la phase originelle se situerait à l'intérieur, quand la partie analyse, serait définitivement « extérieure ».

Après avoir évoqué nos choix épistémologique et méthodologique, traitons de la validité de nos données.

<sup>73</sup> Evered et Louis. « Modes alternatifs de recherche. », p.388- 1981 in T. Boudès (1997), p.88.

<sup>74</sup> Avenier [1989], p.204.

<sup>75</sup> Ibid, p.206.

<sup>76</sup> Boudès [1997], p.92.

<sup>77</sup> Voir également Snow & Thomas [1994], qui envisage une typologie qui croiserait les quatre types qui viennent d'être présentés par Marie-José Avenier.

## 4 Validité des données.

La validité des conclusions de nos travaux est proportionnelle à la valeur des données dont nous disposons et qu'il convient ici de qualifier.

Les données exploitées dans le cadre de ce travail de recherche sont produites par le cabinet d'expertise comptable Fic Expertise. A ce titre, ce dernier utilise les normes professionnelles élaborées par l'Ordre des Experts Comptables agréés par arrêté des ministres chargés de l'économie et du budget.

Ces normes, à caractère obligatoire, sont inscrites dans le respect des principes définis par le Code de déontologie des professionnels de l'expertise comptable. Ces référentiels sont issus des dispositions normatives internationales publiées par le comité IAASB<sup>78</sup> de l'IFAC<sup>79</sup>. Les normes appliquées par le cabinet Fic Expertise garantissent le bon exercice des missions et la qualité de la production comptable en particulier dans le cadre des missions de présentation des comptes. Ce type de mission est utilisé pour la totalité des dossiers comptables intégrés dans nos travaux.

En termes de diligences, le professionnel comptable s'appuie notamment sur:

- Les informations fournies par l'entité ;
- La technique comptable de l'expert comptable ;
- L'expérience à l'égard de l'entité du professionnel.

34

Les normes appliquées par le cabinet d'expertise comptable Fic Expertise répondent au plus haut niveau d'exigence de la profession (mission de présentation des comptes, norme professionnelle 2300, agréée par arrêté ministériel du 1<sup>er</sup> septembre 2016, p96 de référentiel). De plus, certains dossiers intégrés font l'objet de certifications de leurs comptes par des commissaires aux comptes<sup>80</sup>, garantie supplémentaire de la qualité des données utilisées.

Enfin, il est important de rappeler qu'une recherche scientifique n'est ni universelle ni irrévocable<sup>81</sup>, chaque travail de recherche devant être orienté et placé dans son contexte. Karl Popper distingue effectivement la falsification d'une théorie à sa validation<sup>82</sup>. Selon lui, il est absolument impossible d'estimer qu'une théorie est vraie, même si elle est corroborée par l'expérience. En revanche, un seul cas d'expérience prouvant le contraire suffit à dire que la théorie est fautive : « *Popper propose alors de tester les théories scientifiques en les soumettant à des tests non pas pour prouver qu'elles sont vraies mais pour montrer qu'elles ne sont pas fausses. Cette volonté de falsification doit être permanente chez le scientifique car elle est en amont du processus permettant le progrès de la science.*<sup>83</sup> »

<sup>78</sup> International Auditing and Assurance Standards Board

<sup>79</sup> International Federation of Accountants

<sup>80</sup> Les entités répondant à deux des trois seuils suivants : 50 salariés, 3 100 k€ de ressources, 1 550 k€ de total de bilan

<sup>81</sup> Martinet, Alain-Charles Pesqueux, Yvon, *Épistémologie des sciences de gestion*, Coll. FNEGE, Vuibert, 2013, 271 pages

<sup>82</sup> Le Boulch [2000].

<sup>83</sup> Ibid, p.17.

Par ailleurs, il peut évoluer et peut être abordé de manières différentes, comme nous l'avons évoqué.

S'agissant des bases de données qualifiées qui sont utilisées dans nos travaux, il peut légitimement se poser la question de la réutilisation de base de données, constituée initialement à d'autres fins. Pour Chabaud et Germain<sup>84</sup>, la démarche qui consiste à retravailler les données est courante dans le domaine quantitatif, tant elle s'inscrit dans le domaine de la capitalisation des connaissances empiriques. Qu'il s'agisse d'une réplique pour contrôle de résultats, notamment quand les instruments sont sophistiqués. Mais les auteurs précisent qu'une autre pratique consiste en l'utilisation de bases de données pour tester de nouvelles hypothèses, qui peuvent au demeurant permettre des théorisations inédites.

Par ailleurs, pour évaluer la validité des données, Jacques Girin estime qu'il faut en premier lieu savoir les catégoriser. Selon lui, il existe deux grandes catégories de données ; les données « froides » et les données « chaudes ».

*« Les données [ainsi] recueillies comportent presque toujours une part que l'on pourrait qualifier de « froides », constituées de matériaux dont l'élaboration n'a pas été liée à l'investigation en cours (...) Mais la plus grande masse consiste au contraire en matériaux « chauds » : descriptions, témoignages récits, jugements, etc, dont la production est sollicitée, ou qui sont en tous cas proposés par les agents à l'occasion d'une rencontre que l'on a avec eux, données auxquelles il faut ajouter les impressions et sentiments que l'on éprouve dans les diverses circonstances découlant de sa propre présence sur le terrain. (...) [Ces matériaux] sont imprégnés de la double subjectivité propre à l'interaction : celle des personnes qui la décrivent, témoignent, narrent, expriment ces jugements, et celles qui les écoutent, retenant certaines choses et en laissant échapper d'autres, triant inconsciemment les faits et éprouvants des sentiments de toutes natures qui contribuent à structurer la perception. <sup>85</sup> »*

35

En l'espèce, il s'agit bien de bases de données qualifiées, soumises à l'établissement et au contrôle strict des ordres professionnels qui en garantissent la validité. Aussi, les résultats obtenus à partir de ces données objectives sont fondamentalement solides. Elles sont « extérieures » au chercheur qui ne peut les modifier. En cela, ces données constituent des données froides au sens de Girin.

Ces données vont ensuite nourrir notre analyse sur le fondement de l'analyse statistique de Gauss, qui permet de présenter les résultats que nous allons établir maintenant.

---

<sup>84</sup> D.Chabaud et O.Germain – « La réutilisation des données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? » Revue management – 2006/3 n°9, pp199-221.

<sup>85</sup> J. Girin [1986], pp.1-2.

# Première partie : Du modèle de financement traditionnel à la logique de mutualisation financière

Cette première partie, académique, a pour objet de montrer combien les questions économiques en général, financières en particulier, irriguent la vie des organisations depuis toujours. La vie des hommes est rythmée par les échanges dont les valeurs sont souvent matérielles et mesurables.

Un lien consubstantiel peut être établi entre la constitution des sociétés d'une part, les dons et contre-dons, notamment financiers, entre leurs membres d'autre part. Tant les philosophies s'intéressant aux systèmes engendrés par les échanges, que celles portant à la place de l'homme en son sein, donnent un premier éclairage scientifique qui permet d'appréhender progressivement notre problématique, dont elles sont finalement le soubassement.

36

Les approches dites « contractualistes », qu'il s'agisse d'Hobbes ou de Locke, ou d'une dialectique nature/culture proposée par Rousseau, en sont l'illustration. Mais, c'est davantage la théorie smithienne, mère du libéralisme, y compris économique, qui introduit la nécessaire régulation entre intérêts particuliers et bien être collectif par le marché, optimisant la répartition de la richesse, subordonnée au principe de rareté. Cela préfigure de la financiarisation de l'économie qui est une réalité.

Financer le monde économique traditionnel appelle des modèles de financement dits « traditionnels » que nous caractériserons, quand certains secteurs dont les nouvelles problématiques d'investissement supposent, au contraire, des solutions, qui respectant les canons l'orthodoxie financière, appellent un approfondissement de la recherche en la matière. Cela peut être considérée comme une relation à l'argent qu'il faudrait réinventer.

Dès lors, les travaux de l'économie sociale et solidaire offre un angle novateur. La doctrine sociale de l'Eglise fonde pour sa part, son rapport à la finance, sur une dichotomie entre le spirituel et le temporel, qui explique sa position quant au « prix » de l'argent. Mais l'économie sociale et solidaire s'inscrit davantage dans une logique d'éthique de la responsabilité, en contrepoint d'une dérive consumériste de l'économie, trop « court-termiste ».

Les singularités du monde associatif doivent donc trouver leur pendant financier dans une allocation des ressources privilégiant le long terme. Actons que les valeurs de l'enseignement, mais plus encore dans le secteur privé, s'accommodent mal d'un principe de retour sur investissement rapide, sur courte période.

Aussi, le recours à des modèles de financement réhabilitant la logique de la durée, réconciliée avec les particularités des secteurs sachant l'incarner, constitue un axe majeur de recherche en gestion. La mutualisation dans son principe même, mais plus encore, supportée par les nouvelles technologies, offre des configurations financières tout à fait innovantes.

La première partie de ce travail se propose d'examiner les courants académiques qui sous-tendent les différentes méthodes de financement, qui procèdent d'une édification lente du savoir. Nous y traiterons successivement de deux sous-parties:

- Sous le titre 1, traitant des fondements du modèle de financement traditionnel, assis sur une logique spéculative, nous monterons dans le chapitre 1, la nature du lien profond entre socialisation et financiarisation. Du concept de l'homo oeconomicus (section 1), aux approches plus libérales (section 2), ce lien peut s'appréhender par l'innovation sociale (section 3). La financiarisation croissante de l'économie (chapitre 2), appelle naturellement les modes de financement classiques (section 1), qui peuvent engendrer certaines difficultés (section 2). Répondre au excès de la financiarisation (section 3) suggère de s'intéresser, tout simplement, à la question du sens inhérent au système financier. Certes la relation à l'argent reste à repenser (chapitre 3), bien que la question se pose depuis toujours (section 1). La position de l'Eglise à ce sujet (section 2), trouve nombre de correspondances dans le monde de l'économie sociale et solidaire, évoquées dans le chapitre 4. L'économie sociale (section 1), propose une alternative au capitalisme, par le choix exigeant de la responsabilité (section 2).
- Sous le titre 2, le premier chapitre dressera le panorama du monde associatif, en France (section 1), de ses problématiques financières spécifiques (section 2). Le chapitre 2 montrera la réalité de l'enseignement privé, par l'analyse de ses statuts (section 1), par la démonstration de ses chiffres (section 2), et de son organisation (section 3). Le chapitre 3 traitera des spécificités du monde de l'enseignement, des asymétries entre le public et le privé (section 1), tout en veillant à concilier des valeurs parfois antagoniques (section 2). Le chapitre 4 précisera la notion de mutualisation, dans ses différentes formes (section 1), qui constitue un vecteur de croissance inexploré (section 2), dont il convient certes d'identifier risques et limites (section 3), que des particularités fiscales permettent de circonscrire (section 4).

# Titre 1 Fondements du modèle de financement économique et financier spéculatif traditionnel

Le présent titre se donne pour objectif de mettre en évidence les contours du modèle économique et financier actuellement dominant, à savoir celui du capitalisme spéculatif. Il nous apparaît en effet nécessaire de cerner les raisons de son enracinement historique et celles, plus souterraine, de sa grande diffusion à l'échelle mondiale. Pour rendre compte de cette immense prévalence de l'ambition spéculative, nous commencerons ce travail de recherche par une mise en perspective du lien de consubstantialité entre le processus de constitution du corps social d'une part et celui de financiarisation sociétale d'autre part. Au cours d'un premier chapitre, il sera en effet question de matérialiser de quelles façons les philosophies contractualistes, à l'instar de Rousseau<sup>86</sup> et de Hobbes<sup>87</sup>, ont simultanément conjugué les principes de l'enrichissement collectif et le respect des intérêts particuliers. Avec l'approche smithienne, nous montrerons que ces deux logiques n'ont pas été présentées comme inconciliables ou exclusives l'une de l'autre, le principe de la « main invisible » ayant permis, pendant deux siècles, la cohabitation des avantages de la révolution industrielle et celle de l'amélioration du niveau de vie des citoyens.

La dissociation progressive du système financier vis-à-vis de la visée économique a toutefois contribué à l'émergence d'une finance mondialisée à la fois toute-puissante certes, mais source d'inégalités profondes. En ce sens, nous consacrerons notre deuxième chapitre à l'évocation de la financiarisation de l'économie dont nous tirons aujourd'hui tous les excès et les critiques inhérents au capitalisme spéculatif. La production de richesse échappe à ses représentants à la fois les plus nombreux et les plus modestes. Les conséquences de cette finance à deux vitesses ont commencé à sensibiliser l'opinion publique, et ont contribué à une prise de conscience internationale. La paupérisation progressive d'une fraction grandissante du monde, concomitamment à l'enrichissement exponentiel de privilégiés, a tiré la sonnette d'alarme, posant la question du vivre-ensemble, remettant en cause les fondements du pacte social, et interrogeant sur l'avenir même de l'humanité. Il en résulte deux constats, exposés dans le chapitre trois, qui postulent la nécessité de réinventer notre relation à l'argent :

Une pratique du taux d'usure, en Mésopotamie et dans l'Empire romain (Gelpi, 1994)<sup>88</sup>, ancrée dans l'Histoire et constamment remise en question, mais persistante dans des pratiques inégalitaires soutenant l'enrichissement des plus riches et l'appauvrissement des plus pauvres-*Quid* du rôle des institutions bancaires dans le financement des particuliers et des PME ? Ce taux d'usure doit être relativisé au regard du rôle de la banque à entretenir la croissance économique (Levine, Loayza et Beck, 2000<sup>89</sup>). Les grandes mutations de la finance laissent entendre la nécessité qu'elle se remette au service de la société (Artus et Pastré, 2009)<sup>90</sup>. Selon Peyrelevade (2010) « *On ne peut [en effet] réguler le secteur financier sans se poser la question de l'utilité sociale des diverses activités financières* »<sup>91</sup>. De nombreux chercheurs, pour ne citer

<sup>86</sup> Corbin, Stéphane *Don et pacte social dans l'œuvre de Jean-Jacques Rousseau (II)* Revue du MAUSS, 2015 | 2, pages 385 à 401

<sup>87</sup> Hobbes, Thomas. *Le Léviathan*, Folio essais Gallimard 2000, 1027 pages

<sup>88</sup> Gelpi, Rosa-Maria Julien-Labruyère, François Une histoire du crédit à la consommation Doctrines et pratiques Coll. TAP / Economie La Découverte, 1994

<sup>89</sup> Beck, Thorsten, Levine, Ross, Loayza, Norman "Finance and the sources of growth" *Journal of Financial Economics*, Elsevier, 2000 vol. 58 (1-2), p.261 à 300

<sup>90</sup> Artus, Patrick, Pastré, Olivier *Sorties de crise ce qu'on ne nous dit pas, ce qui nous attend* Perrin, 2009, 330p

<sup>91</sup> Peyrelevade, Jean Tribune du 30 mai 2010

que Marois et Yoncourt<sup>92</sup>, ou Pollin (2009), se sont penchés sur la mise en œuvre d'un nouveau paradigme;

- | Une nécessité d'invoquer de nouveau les valeurs humanistes du don et du contre-don développées par Mauss<sup>93</sup>, de la charité, inspirée du modèle chrétien, et de les raccorder à un modèle de financement fondé sur un principe de mutualisation des ressources, de maîtrise de la consommation et de respect des droits humains fondamentaux. Karl Polanyi (2007) élève la réciprocité au rang de fondement économique, de même que Godbout (2000) substitue à l'*homo œconomicus* l'*homo donator*.
- | Le dernier chapitre, en cela, posera les bases d'une économie sociale et solidaire orientée sur la mise en œuvre de modes de financements alternatifs attachée à la valorisation des besoins territoriaux, et soucieuse du bien-être sociétal.

## Chapitre 1 Le lien consubstantiel entre socialisation et financiarisation

La recherche de modes et conceptions alternatives de financement suppose d'appréhender la relation, endogène au départ, qui relie l'individu à l'enrichissement. Un tel prédicat nous invite tout d'abord à approfondir les mobiles humains. Il convient de mieux cerner les voies possibles d'harmonisation au sein d'une société où notre relation avec l'argent ne procède pas d'un asservissement, mais d'une réalité humaniste. Cette vocation humaniste constituant le fil rouge de ce premier chapitre, nous nous attacherons à matérialiser l'origine nécessairement contractuelle de la société économique (section 1), et le pari selon lequel l'enrichissement individuel puisse agir comme un moteur d'enrichissement collectif, conformément à la théorie smithienne de « *la main invisible* » (section 2). Ce chapitre modélisera la profonde intrication de la dimension financière et de l'organisation sociétale. Il en ressortira notamment le fait que l'argent est la condition de potentialisation de l'*homo œconomicus* et de la société de consommation qui en découle.

<sup>92</sup> Yoncourt, Bernard, Marois, Thierry "Le financement des PME par les banques" Revue d'économie financière, 1990, n°12-13, p27 à 40

<sup>93</sup> Mauss, Marcel *Essai sur le don Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* Coll. Quadrige Grands textes, PUF, 2007, 248 pages

## Section 1 L'approche contractualiste de l'homo œconomicus

Ainsi que Foucault<sup>94</sup> l'a mis en évidence, la prédominance de l'*homo œconomicus* fait suite à la reconnaissance juridique de l'homme. Cela revêt une importance certaine dans la mesure où le destin de l'économie de marché et des modes de financiarisation sociétale découle étroitement de la considération des équilibres entre les processus micro-économiques et macro-économiques d'enrichissement. C'est en effet dans un souci d'équilibre que les philosophes contractualistes ont perçu le marché comme une solution à un problème d'ordre politique (au XVIIIe siècle). La question des philosophes d'alors était : comment fonder et réguler le fonctionnement de la société<sup>95</sup>? Il s'agissait de sortir d'un ordre social reposant sur une monarchie de droit divin, conçue comme arbitraire et violente, pour établir une société auto-instituée qui garantirait les droits des plus faibles. Les philosophes, depuis le XVIe siècle, avaient élaboré la théorie du contrat social (Hobbes, Rousseau, etc.<sup>96</sup>). Cette théorie soutient que l'origine de la société et de l'État repose sur un contrat passé entre les hommes, qui les engageait à concéder une limitation de leur liberté contre des lois garantissant la pérennité du corps social.

### 1 Les philosophies contractualistes

En tant que courant de pensée moderne de la philosophie politique, le contractualisme situe l'origine de la société et de son maître d'œuvre qu'est l'État dans un contrat originaire passé entre les hommes. Le principe repose sur une limitation consentie des libertés individuelles au profit de lois garantissant la pérennité de l'ordre social. La rupture avec l'état de nature infuse donc l'état civil en révoquant partiellement les philosophies classiques et dans l'émergence d'un registre de valeurs préfigurant les Lumières. Ainsi, avec les philosophes contractualistes se signe l'acte de naissance officiel d'un «état de nature» qui s'oppose d'emblée à l'état civil. Le substantif *état* vient davantage définir la notion de régime des rapports humains, et pose de cette façon l'état de nature comme somme des rapports humains antérieurs à l'expression de toute institution politique ou juridique. Là où le consensus porte, ce en quoi il fédère la pensée des auteurs de la société politique, c'est dans la considération que l'état de nature est un *état sauvage* caractérisé par la violence. D'une certaine manière, cet état sauvage ne se veut pas compatible avec la culture que nous possédons. Cependant, là où les idées s'opposent, c'est dans la transition qui existe entre l'état de nature et l'état civil, pour autant que cette transition ne s'apparente pas forcément à une révolution, un changement profond. Ainsi, certains auteurs y voient une simple continuation de l'état naturel à travers un registre de moyens culturels qui lui offre un cadre d'expression différent et donc atténué. *Quid de l'état de nature* pour trois auteurs clés de la pensée de l'état naturel : Hobbes, Locke et Rousseau?

#### 1.1 Hobbes : entre velléités individuelles et expansionnisme du moi

En tant que contemporain de Rousseau, comme penseur de la société politique et de l'état naturel, il semble opportun d'en présenter les conceptions de façon préliminaire. L'objectif de Hobbes consiste à décrire l'homme *tel qu'il est*, non pas *tel qu'il voudrait qu'il soit* (Corbin 2015)<sup>97</sup>. Cette position repose

<sup>94</sup> Foucault, Michel « Naissance de la biopolitique » Cours au Collège de France (1978-1979) Édition établie sous la direction de François Ewald et Alessandro Fontana, par Michel Senellart Hautes Études Gallimard Seuil

<sup>95</sup> Rosanvallon, Pierre *Le Capitalisme utopique Critique de l'idéologie économique* Seuil, 2017, p. 12

<sup>96</sup> Corbin, Stéphane *Don et pacte social dans l'œuvre de Jean-Jacques Rousseau (II)* *Revue du MAUSS*, 2015 | 2, pages 385 à 401

<sup>97</sup> Corbin, Stéphane *Ibid.*

sur une véritable méthode scientifique, en vue de l'édification d'une science politique. Il considère nécessaire de cerner la nature de l'homme à travers une appréhension de son état naturel, pour construire une société non pas fondée sur des rêves moraux, mais sur une réalité anthropologique. La posture d'Hobbes est ainsi nécessairement critique vis-à-vis de philosophes qui l'ont précédé, tels que Platon, dont la conception d'une cité idéale procède à ses yeux d'une utopie, et qui se matérialise par des points de saillance et de perfectibilité de l'homme. Pour Hobbes, on ne doit pas confondre la morale et la politique.

De la même manière, il se rapproche de Machiavel qui dans le chapitre XV du *Prince* aborde une idée similaire à propos de la nature humaine : « [...] *mais puisque mon intention est d'écrire chose utile à qui l'entend, il m'est apparu plus convenable d'aller tout droit à la vérité effective de la chose qu'à l'image qu'on en a. Et beaucoup se sont imaginés républiques et principautés dont on n'a jamais vu ni su qu'ils existaient vraiment* »<sup>98</sup>. Toute précaution prise, Hobbes entreprend de fait de décrire la nature humaine dans une perspective mécaniste, en raccordant la pensée et les actions de l'homme à des qualités naturelles.

Il tente de s'extraire des concepts moralisateurs consubstantiels aux notions de bien et de mal, de justice et injustice, ceci pour d'une certaine manière dégager l'esprit de son asservissement aux passions. Par retranchements successifs des passions humaines, à l'origine de la culture de l'homme, Hobbes cherche ainsi à retrouver le ressort fondamental au *conatus* d'autoconservation, cet effort par lequel le moi individuel cherche son expansion et son affirmation. C'est donc dans le sillage de ce mouvement fondamental de l'être humain – que Macpherson (1973) nommera *individualisme possessif*<sup>99</sup> – qu'il envisage pour lui le fondement d'une société politique. Or, toute considération faite de ce mouvement individuel, celui-ci ne conduit pas à une moralisation naturelle. L'évolution de l'homme ne mène pas à une destination morale, une perfectibilité de ce qu'il est au regard d'autrui. Au contraire, il pose la prévalence de l'avidité, c'est-à-dire d'une volonté de posséder et d'avoir du pouvoir comme déterminant fondamental des conduites humaines. Ainsi écrit-il : « *Aussi, je mets au premier rang, à titre d'inclination générale de toute l'humanité, un désir perpétuel et sans trêve d'acquérir pouvoir après pouvoir, désir qui ne cesse qu'à la mort.* »<sup>100</sup>

41

Pour Hobbes, la nature humaine ne se conçoit donc pas comme une mue par l'amour d'autrui, mais par l'amour de soi, comme déclinaison des vanités et vellétés hégémoniques. Dans cet ordre d'idée, la relation humaine se construit au cœur d'une lutte perpétuelle habitée par la volonté d'acquérir des positions de prestige.

Cet état de rivalité perpétuelle nous renseigne ainsi profondément sur les motivations de l'homme dans ses vellétés individualistes et dans l'expansionnisme de leur moi. Passion jugée la plus puissante, la crainte de la mort violente est à même de régir une hiérarchie naturelle entre des hommes jugés ou plus faibles ou plus forts. Mais que cette hiérarchie, matérialisée par l'institution, ne nous fasse pas oublier que chacun peut être une menace pour l'autre, et qu'en l'espèce tous les hommes sont égaux dans cette possibilité de s'affirmer. Ainsi existe-t-il une dialectique entre deux passions, pour ainsi dire une tension permanente entre une angoisse et un désir, celle par laquelle l'homme craint une mort violente, et son opposé, celui par lequel il tend à l'autoconservation, à la perpétuation de lui-même et donc à l'instinct de conservation.

<sup>98</sup> Ménissier, Thierry sous la direction de Zarka, Y. C. Machiavel *Le Prince ou le nouvel art politique* PUF, 2001, pages 105 à 131

<sup>99</sup> Macpherson, Crawford Brough *La Théorie politique de l'individualisme possessif de Hobbes à Locke* Traduit de l'anglais (Canada) par Michel Fuchs Collection Bibliothèque des Idées, Gallimard, 1971

<sup>100</sup> Hobbes Thomas *Le Léviathan*, Folio essais Gallimard, 2000, 1027 pages

Or, ce désir de se conserver, s'il n'exclut pas la domination d'autrui, vise à se prémunir du risque de mort. Pour Hobbes, l'homme n'est donc mû que par cette force centrale, cette dynamique fondamentale, qui préside aux destinées humaines. Il s'agit de sortir de l'état de nature pour jouir de cette même nature. Il n'est donc pas question pour l'homme naturel de rechercher une capacité morale et de se doter d'une raison fondée sur la conscience et le respect d'autrui, mais de voir son salut dans l'institutionnalisation de ses rapports. La raison n'apparaît alors qu'être un instrument de promotion du pouvoir, un moyen stratégique, un outil de sécurisation et de nantissement du devenir. Encore une fois, Hobbes dénote profondément du cartésianisme qui voyait en la raison une faculté autonome dotée de ses propres exigences et vouée à la recherche de la vérité, du bien ou du juste. Pour lui, les rapports humains sont le lieu d'expression des passions et *la raison* doit se faire *une raison* de ce que « *l'homme est un loup pour l'homme* » selon la formule de Plaute<sup>101</sup>.

## 1.2 Locke et le principe organisateur de la subsistance

Si pour Hobbes, il existe une « [...] *tendance naturelle des hommes à se faire mutuellement du mal* »<sup>102</sup>, Locke ne conçoit pas pour sa part une violence primitive consubstantielle à l'état de nature. Il récuse en l'espèce l'idée que cette violence de l'homme soit au service de l'instinct de conservation qu'il reconnaît du reste comme premier besoin fondamental de l'homme. De façon schématique, si Hobbes voit en la menace de mort le moteur de la relation entre les hommes, Locke estime que celle de la faim caractérise l'homme naturel<sup>103</sup>. La quête même de sa subsistance suppose pour ce dernier d'aller puiser dans un vivier qui se trouve originellement la propriété de tous. Toutefois, peut-il s'approprier cet héritage commun par la force de son propre travail, ceci sans nécessité du consentement d'autrui, dans l'attente duquel il mourrait tout simplement de faim. Locke estime donc que la propriété est un droit naturel et fondamental à la conservation de l'homme. Dans cette filiation, il estime que « *c'est en fait le travail qui donne à toute chose sa valeur propre* »<sup>104</sup>, pour autant qu'il permet à chacun d'exercer son droit à la propriété. D'une certaine manière, l'exercice de ce droit par le travail n'est pas une spoliation des autres hommes, mais bien plutôt « *une augmentation de l'humanité* », par le travail de culture engendré et dont les bénéfices rejaillissent sur la communauté des hommes. Ainsi note-t-il, dans le deuxième traité du gouvernement civil, que « *la propriété du travail, ou la propriété tout court, sert l'intérêt de tous* »<sup>105</sup>. L'animal travailleur et propriétaire précède donc l'animal politique pour autant que la relation naturelle entre les hommes se révèle foncièrement économique. Les relations économiques en devenir modélisent ainsi la société. Elles trouvent un contrepoids dans la loi naturelle qui « *enseigne aux hommes, s'ils veulent bien la consulter, qu'étant tous égaux et indépendants, nul ne doit nuire à un autre par rapport à sa vie, à sa santé, à sa liberté, à son bien* »<sup>106</sup>. Le respect même des limites imposées par la loi naturelle décrit donc un état de nature parfaitement équilibré. En ce sens, Locke se distingue profondément d'Hobbes, et considère que naturellement « *des hommes vivant selon la raison, sans supérieur commun sur la terre disposant de l'autorité de juger entre eux, tel est strictement l'état de nature* »<sup>107</sup>.

<sup>101</sup> Plaute *Asinaria* (*La Comédie des ânes*), vers 195 av. J.-C., II v 495

<sup>102</sup> Hobbes, Thomas *ibid*

<sup>103</sup> Locke, John, *Deux traités du gouvernement*, Librairie philosophique Vrin 1997

<sup>104</sup> Locke, John, *Deux traités du gouvernement*, Librairie philosophique Vrin 1997

<sup>105</sup> *Ibid.*, § 41

<sup>106</sup> *Ibid.*, § 6

<sup>107</sup> *Ibid.*, § 19

Toutefois, si l'homme est porté par de telles dispositions dès le début, toute la difficulté porte sur le fait que chacun est le promoteur et le gardien de la loi naturelle et peut en saisir l'application, la transgression, suivant ses passions, son point de vue. L'absence même de juge commun métabolise l'état de nature en état de guerre. Ce qui rend nécessaire la mise en place d'institutions, d'un gouvernement civil, qui permette de trancher, de protéger la vie, la liberté et les biens de chacun à l'appui d'un libéralisme par lequel «*les hommes industriels et rationnels*»<sup>108</sup> se doivent d'être protégés «*du caprice, de la cupidité des querelleurs et des chicaniers*»<sup>109</sup>. Or, une telle acception de l'état civil ne se veut pas en rupture profonde avec l'état de nature puisqu'il en constitue la continuation par les moyens du droit. Pour Locke, le droit politique sert donc le droit naturel via un transfert de la *puissance naturelle* au bénéfice de la *puissance politique*.

## 2 Le rousseauisme : Fins et prolongements du discours sur les origines

La typicité de Rousseau au regard d'Hobbes ou de Locke, c'est qu'il associe moins sa conception de la bonté naturelle de l'homme à une dialectique des origines qu'à une finalité téléologique de sa perfectibilité.

### 2.1 De l'état de nature à l'état de société

Pour Rousseau, l'état civil est une continuation de l'état de nature à travers un degré de modération du comportement. Pour le comprendre, il est fondamental de ne pas souscrire à une réappropriation erronée du mythe du bon sauvage. En effet, ce n'est pas tant que Rousseau propose un état naturel, sans liens ni caractéristiques communes avec l'état civil, déconnecté de tout fondement social, c'est davantage que cette conception d'un état naturel décrirait un état de l'homme sans aucun rapport avec les exigences morales et les caractéristiques culturelles de l'état civil. C'est comme si, par retranchement de ces mêmes qualités, on pouvait régresser vers un état naturel qui n'a jamais existé en tant que tel, de façon absolue, dans un temps primordial asocialisé. Ainsi, la place centrale des rapports sociaux dans l'organisation humaine, qu'elle soit instituée politiquement ou non, prévaut sur l'existence d'une naturalité proprement essentialiste. L'état naturel est un outil méthodologique, aucunement une finalité épistémologique, il sert d'appui au récit des socialités dans leur déroulement historique. Rousseau estime à cette fin qu'un état naturel serait inévitablement dénué de relations sociales, décrivant un monde hypothétique où l'homme serait hors de toute société et livré à une diaspora sans but ni raison. L'homme ainsi décrit, privé de désir, serait plongé dans une sorte d'hébétude, d'innocence tranquille qui le priverait, théoriquement, des conditions de maturation, de culture, d'édification de ce qui fait l'être humain dans la société civile.

### 2.2 Une dialectique nature-culture

Pour comprendre les fondements de la réflexion rousseauiste sur l'état de nature humaine, il s'avère crucial de contextualiser sa recherche au travers du prisme de son intérêt pour les sciences et notamment pour l'animalité. L'intérêt de Rousseau pour les sciences est multiple, et se porte tantôt sur la chimie, la botanique, la géographie autant que sur l'astronomie. La zoologie n'est pas véritablement abordée en tant que telle, toutefois sa réflexion sur l'humanité entre en résonance avec une réflexion sur l'animalité. Cette réflexion ne constitue pas une référence propédeutique, mais elle imprègne

---

<sup>108</sup> *Ibid.*, § 34

<sup>109</sup> *Ibid.*, § 34

vraisemblablement son projet de définition des propriétés ontologiques de l'humanité. Rousseau s'interroge notamment sur le Pongo, le nom qu'on donne au cours du XVIIIe siècle aux primates et vis-à-vis desquels ses contemporains se posent la question de savoir s'ils sont des bêtes sauvages ou bien une espèce d'homme. Cette réflexion relève moins d'une ethnologie de la société que d'une volonté de s'éloigner de tout ethnocentrisme.

Dans la dixième note du *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* (Second discours – 1755)<sup>110</sup> qui porte sur l'*état de nature*, les considérations éthologiques servent de modèles, ou de contre-modèles, pour une appréhension de l'humain. D'emblée, la conception de l'état de nature est abordée par la dialectique nature/culture comme fil conducteur d'une définition qui tente de s'abstraire de toutes influences théologiques ou historiques. Ainsi l'histoire biblique est-elle éludée au profit d'un empirisme des causes qui font apparaître la nature même de l'homme. En mettant de côté le discours historique et théologique, Rousseau aspire à capter l'essence de l'être humain en action. Ce qui est fondamental dans l'approche rousseauiste, c'est la perception de l'homme à travers sa perfectibilité et sa liberté par laquelle il s'extirpe de cet état naturel. Il en transparaît que ce qui fait l'humanité de l'Humain relève d'une cause fondamentale, et peut-être transcendante d'un déterminisme de la perfectibilité qui distingue essentiellement l'homme de la bête. Ainsi donc, l'absence de perfectibilité signe une ligne de démarcation entre la bête et l'homme. Il est vrai que les avancées scientifiques les plus contemporaines tendent à estomper la différence entre l'homme et le primate, et donc à invalider l'hypothèse rousseauiste.

Mais ce qu'il y a lieu de retenir, c'est moins la propension de Rousseau à déterminer la nature, l'origine de l'homme, qu'à l'expliquer dans son devenir, qui n'est pas pour lui un transformisme, mais plutôt un culturalisme, comme un germe par lequel l'homme est appelé à se transformer en homme voué à se parfaire, donc à se spiritualiser.

À cette époque des Lumières, la question de la nature humaine s'articule sur le débat alors très vif qui oppose les continuistes et les discontinuistes<sup>111</sup>. À la théorie continuiste (Grimoult, 2003)<sup>112</sup> par laquelle l'homme culmine dans une échelle de l'évolution des êtres, et qui postule la possibilité de culture, donc d'éducation des primates, s'oppose la théorie de Rousseau qui, discontinuiste, maintient une distinction radicale entre l'homme et l'animal. D'emblée, l'appréhension discontinuiste de Rousseau quant à la nature humaine entre en contradiction avec l'esprit scientifique d'alors, qui place l'homme en haut d'une échelle basée sur des critères de beauté anthropomorphique. L'hypothèse discontinuiste a par contraste l'avantage de nourrir une réflexion anthropologique en comparant les sociétés animales et les sociétés humaines pour mieux faire apparaître ce qui relève univoquement de ces premières. Du reste, une troisième voie émerge qui postule que les points de ressemblances entre les primates et les hommes reposent sur des conventions complètement distinctes par nature. Chez l'homme le vivre ensemble est assuré par l'éducation et la culture, tandis que les règles conventionnelles animales procèdent pour leur part de tout autres ressorts. Il propose ainsi une approche complexe qui associe à la fois le continuisme et le discontinuisme, et condamne par là même le concept de supériorité humaine. Rousseau, quant à lui, dans le sillage cartésien considère l'animal comme une machine ingénieuse, dotée de sensibilité et d'autonomie, mais incapable de progresser et donc de perfectibilité, et par conséquent d'atteindre une quelconque liberté selon des critères humains. Au-delà d'une similarité phénoménale

<sup>110</sup> Rousseau, Jean-Jacques *Œuvres complètes*, tome III : Du Contrat social – Écrits politiques Édition publiée sous la direction de Bernard Gagnebin et Marcel Raymond Coll. Bibliothèque de la Pléiade, n° 169, 1964, Gallimard

<sup>111</sup> Grimoult, Cédric *Histoire de l'histoire des sciences Historiographie de l'évolutionnisme dans le monde francophone* Librairie Droz, 2003, pages 145 à 152

<sup>112</sup> Grimoult Cédric, *ibid*

dans l'état de nature il existe en germe, en latence, quelque chose en l'homme de profondément humain, et qui ne demande qu'à s'exprimer à travers ses perspectives de perfectibilité. En définitive, l'hypothèse rousseauiste constitue un plaidoyer qui discrédite tout ethnocentrisme et sociocentrisme dans une quête de l'humain qui se réfère à une sorte d'éthologie de principe.

*In fine*, le changement qu'occasionne le contrat social réside dans une rupture avec l'état de nature, état primitif de toute société archaïque. Toutefois, cette situation maintes fois décrite ne reflète pas la réalité historique d'avant l'instauration des lois, mais cet «*état de nature*» renvoie plutôt à une hypothèse où les hommes ignoraient toute loi. Le contrat social tranche radicalement avec le naturalisme politique des philosophes platoniciens et aristotéliens, et met sur le devant de la scène le concept d'égalité politique, formelle et matérielle à l'ère contemporaine<sup>113</sup>. Notons que c'est dans ce courant de pensée que moult idées porteuses de la Révolution française prennent leur source<sup>114</sup>.

Effectivement, l'hypothèse du contrat social va à l'encontre de la société d'ordres et de corporations de l'Ancien Régime, héritières d'un féodalisme moyenâgeux. Malgré un intérêt certain, nous ne pouvons omettre le fait qu'elle se heurte à deux limites importantes :

- | La première est qu'elle permettait certes de penser la paix civile à l'intérieur d'un pays, mais pas entre les pays, de façon internationale ;
- | La seconde est qu'elle permettait aussi de penser l'institution de la société, mais pas sa régulation.

La représentation de la société civile comme marché, par Adam Smith par exemple, fournit une réponse à ces deux limites<sup>115</sup>. Dans les échanges entre nations, tout comme entre les citoyens, les besoins et les intérêts propres sont conçus comme les moteurs des relations sociales, et le marché comme un moyen impartial de régulation. Le libéralisme politique trouve donc son prolongement naturel dans le libéralisme économique.

45

## Section 2 Le point de vue smithien sur l'enrichissement

À ce titre, Smith développe une théorie selon laquelle les actions mues par voie de mobiles égoïstes individuels concourent naturellement à l'enrichissement de la nation, et ce dès lors que le maintien des possessions personnelles est assuré par le modèle de gouvernance. En d'autres termes, les relations sociales entretenues par les citoyens tendent à générer des processus pourvoyeurs de richesses collectives en raison d'une symétrie entre les désirs individuels et les moyens productifs d'y surseoir. Cela ne serait toutefois pas pensable sans l'intervention de la classe capitaliste qui, forte de son pouvoir spéculatif réemploie les richesses dans des choses utiles.

<sup>113</sup> Guéguen, Haud "Philosophie sociale et philosophie politique – Pour une rehabilitation des sources aristotéliennes de la philosophie sociale contemporaine", *Raison publique*, 2017|1, n°21, p.19

<sup>114</sup> Rosanvallon, Pierre, *Pour une histoire conceptuelle du politique* Édition du Seuil, 2003, p. 39

<sup>115</sup> Guédon, Jean-Mickaël *Le Lien social chez Adam Smith Le marché, la sympathie, l'État* Collections BAnQ numérique Québec, 2013, p.2

# 1 La quête smithienne de l'ordre dans un monde sans Dieu

Dans *La Richesse des nations*, Smith entreprend une réflexion sur la conciliation des intérêts particuliers dans un espace commun d'intérêts<sup>116</sup>. À l'appui de la main invisible, il met en évidence comment la poursuite d'intérêts particuliers milite en faveur de la réalisation de l'intérêt commun<sup>117</sup>

## 1.1 1.1 Un père du libéralisme

Père du libéralisme ou de l'économie politique, Adam Smith possède une influence historique sur le monde moderne. Sa pensée a abondamment contribué à traduire la notion d'intérêt général, de même qu'à clarifier les rôles du gouvernement et du marché dans la régulation de la société civile. L'approche smithienne établit par ailleurs le lien corrélatif entre la poursuite de l'intérêt singulier et l'intérêt de la nation en termes de puissance et d'enrichissement. Reste à savoir dans quelle mesure cet enrichissement dispose des mécanismes de rétribution profitant aux citoyens en tant que sujets économiques et de droit. Sur ce point, sa réponse est dénuée d'ambiguïté : l'économie a pour visée « *d'enrichir à la fois le peuple et le souverain* »<sup>118</sup>. Cet enrichissement commun procède toutefois d'un certain nombre d'ambiguïtés.

Le pourvoi au peuple d'un revenu abondant est évoqué dans le livre I des *Recherches sur la nature et les causes de la Richesse des nations* où il apparaît deux composantes diversement alignées avec un tel objectif. D'emblée, l'organisation du travail, dans le sens de son industrialisation, accroît les capacités de production pour embrasser un marché élargi. Cette perspective offre assurément la possibilité d'un accroissement des revenus individuels. Toutefois, le fait que le capital et les terres appartiennent à une minorité fausse quelque peu l'équité de la redistribution de la richesse produite, observe-t-il. Cette iniquité se traduit par une redistribution des richesses en fonction du statut de propriétaire, de capitaliste, ou de travailleur. Ces derniers ne jouissent généralement que d'un salaire basique qui leur permet toutefois d'accéder à des « [...] *choses nécessaires et commodes à vie auxquelles ils n'auraient pas eu accès dans la société primitive.* »<sup>119</sup>

Or, du point de vue de Smith, le capital est la condition nécessaire à l'augmentation de la production<sup>120</sup> et donc de la multiplication des choses utiles. Les avantages de ce modèle sociétal sont soulignés avec constance par Smith qui du livre I au livre II n'aura de cesse d'encourager le capitalisme à maximiser ses profits aux fins d'améliorer la productivité, donc les conditions potentielles du salariat. Transparaît ici une condition nécessaire à l'atteinte de ce bien commun : l'emploi des capitalistes à réinvestir dans des choses utiles et non pas acquérir des choses ostentatoires.

Cette éthique utilitariste<sup>121</sup> se veut caractéristique des sociétés modernes selon Smith. À l'instar du progrès technique, technologique, le progrès sociétal procède d'une logique en tandem selon laquelle le progrès découle de la poursuite d'intérêts particuliers qui concourent *in fine* à l'intérêt collectif sous l'étendard fédérateur de l'utilitarisme. Sans une certaine coopération, il faudrait renoncer aux intérêts de classes ; sans une collusion interclasses sur les bienfaits de la richesse, aucune forme possible de co-enrichissement. Notons toutefois le paradoxe en affleurement : le fait même que les capitalistes s'enrichissent sans communauté avec la classe des travailleurs suppose que ces

<sup>116</sup> Smith, Adam, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* tomes I et II, 1776 traduction de Germain Garnier, Flammarion, 1991

<sup>117</sup> Saberan, Shirine « La notion d'intérêt général chez Adam Smith : *De la richesse des nations à la puissance des nations* » *Géoéconomie* n° 45, printemps 2008, [www.ege.fr/download/sem15\\_ege\\_saberan.pdf](http://www.ege.fr/download/sem15_ege_saberan.pdf)

<sup>118</sup> Smith, Adam op. cit., tome II p. 11

<sup>119</sup> Smith, Adam op. cit., tome I p. 179

<sup>120</sup> Smith, Adam op. cit., tome I p. 354

<sup>121</sup> Smith, Adam op. cit., tome I p.417 à 428

derniers demeurent dans la bienveillance. Faute d'un système suffisamment égalitaire pour assurer le contentement de chaque classe, les revendications pousseraient rapidement les travailleurs à jalouser les spéculateurs au point de se considérer asservis involontairement par ces derniers. Nous gageons que toute société comporte nécessairement une fraction marginale de ses travailleurs révolutionnaires. Il pointe donc le rôle régulateur de l'État en brossant une représentation sociale équilibrée, où la reconnaissance des classes n'invite pas la lutte des classes.

Or, en l'espèce, Smith note la tendance inévitable des capitalistes à se défaire de ce système d'entente tripartite en jouant sur les avantages qu'ils tirent de la morosité économique : les revenus dédiés à la masse salariale décroissent et seuls les travailleurs les plus productifs n'ont pas d'intérêt pour eux<sup>122</sup> ; à l'inverse, toute « *amélioration qui se fait dans l'état de la société, tend d'une manière directe ou indirecte, à faire hausser la rente réelle de la terre, à augmenter la richesse réelle du propriétaire* »<sup>123</sup>. Aussi faut-il considérer que seuls les capitalistes ont matière à s'enrichir en situation d'appauvrissement. Cette aptitude à tirer leur épingle du jeu, quel que soit l'état de l'économie les rend potentiellement malveillants ainsi que l'estime Smith, encourageant « [...] *la plus soupçonneuse attention* »<sup>124</sup> à leur égard.

Après une première inflexion pour la classe des travailleurs, au cours de laquelle il assimilait l'intérêt de cette classe à l'intérêt général en raison des profits généraux qu'elle confère<sup>125</sup>, Smith en revient finalement à un point de vue distancié caractérisé par le constat que l'intérêt général ne peut guère découler d'une classe plutôt qu'une autre. Renonçant à escompter que le sort des travailleurs serait amélioré par une hausse de leur salaire, il s'en remet à la loi des marchés économiques, en basant *in fine* la viabilité de son modèle sur une baisse des prix des choses utiles.

## 1.2 Modalités de l'enrichissement collectif selon Smith

L'enrichissement global escompté par les sociétés marchandes du XVIIIe siècle promet en effet une société où finalement le niveau d'enrichissement profiterait à tous. Reste que de tels penseurs appréhendent rapidement la limite de ce modèle développemental en considérant l'accroissement plus grand de la richesse de la classe des propriétaires et des capitalistes par contraste avec une classe de travailleurs dont le niveau de vie doit nécessairement connaître un plafonnement qui, en tant que tel, les empêcherait de former d'autres aspirations que celles de travailleur.

Dans son livre IV, Smith (1776) met en balance les deux pôles d'économies politiques pour déterminer quelle serait celle qui serait en capacité d'assurer la réalisation de l'intérêt général. Dans une approche mercantiliste, le développement économique se trouve assumé par l'État qui s'appuie sur le déploiement du commerce international, en vue d'augmenter ses richesses, et la pratique du protectionnisme, en vue de protéger les intérêts nationaux. Un tel modèle serait selon Smith loin de satisfaire les capitalistes soucieux de veiller de près à leurs intérêts plutôt que de ne pas s'engager dans des gestions distantes, délicates au XVIIIe siècle. Le modèle physiocratique a en cette matière les faveurs de Smith qui s'en remet à la main invisible pour que finalement triomphe l'intérêt général:

*« En préférant le succès de l'industrie nationale à celui de l'industrie étrangère [le capitaliste] ne pense qu'à se donner personnellement une plus grande sûreté. Et en dirigeant cette industrie de manière à ce que son produit ait le plus de valeur possible, il ne pense qu'à son propre gain ; en cela, comme dans beaucoup d'autres cas, il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre*

<sup>122</sup> Smith, Adam *ibid.*, tome I p. 140 à 141

<sup>123</sup> Smith, Adam *ibid.*, tome I p. 332

<sup>124</sup> Smith, Adam *ibid.*, tome I p. 336

<sup>125</sup> Smith, Adam *ibid.*, tome I p. 150

*nullement dans ses intentions ; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions. Tout en cherchant son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait réellement pour but d'y travailler »<sup>126</sup>.*

Arguant de l'inutilité pour l'homme d'État de conduire les affaires économiques, voire de sa nocivité, Smith statue toutefois dans le livre IV sur l'importance de réserver au gouvernement un revenu suffisant pour surseoir à ses trois principaux devoirs. D'abord, il est question de protéger la nation de l'invasion ennemie qui, observe-t-il, grandit avec son enrichissement<sup>127</sup>. Ceci induit des dépenses militaires accrues. L'État doit encore assurer « [...] *la sûreté des propriétés [qui] est, dans la réalité, instituée pour défendre les riches contre les pauvres, ou bien ceux qui ont quelques propriétés contre ceux qui n'en ont point* »<sup>128</sup>, au prix de dépenses de justice. Enfin, l'État doit maintenir en bon état les infrastructures économiques, assurer les services publics, garantir les conditions du libre-échange et de la libre-entreprise, et notamment doit prendre en charge l'éducation afin « *d'empêcher la dégénérescence et la corruption presque totale du corps de la nation* »<sup>129</sup>.

En dernière analyse, nous observons donc une superposition de fait entre l'intérêt général et celui de la nation moyennant l'axiomatique selon laquelle la richesse n'est pas définie par la quantité de monnaie et de biens précieux détenus, mais par toutes les choses utiles et commodes à la vie de tous les jours. Le salut de l'homme ne peut guère passer que par le travail, seule source d'enrichissement viable, via les principes de l'économie politique, dont la finalité est l'enrichissement mutuel du souverain et du peuple. Pour ce faire, il ne s'en remet aucunement à la capacité des hommes à harmoniser la société, mais à la propension de chacun à viser un intérêt propre dont l'effet interactif s'apparente à une main invisible métaphorique.

Ce modèle sociétal ne vaut en effet que par l'auto-assignation générationnelle des travailleurs à leur statut social, sans quête d'ascension d'aucune sorte. Pourtant, la nécessaire sympathie entre les citoyens prônés par Hume et Smith porte en germe son propre défaut: tant que la société semble juste pour chaque classe d'espérances, la sympathie perdure; dès lors que le régime devient inégalitaire, pour cause d'aléas économiques ou de recession, toute sympathie est menacée. Or, la sympathie constitue la clé de voûte d'un tel système sociétal ainsi que nous allons le mettre en évidence dans cette partie en abordant le *Traité de la nature humaine* de David Hume, publié en 1740, et la *Théorie des sentiments moraux* de Adam Smith, parue en 1759.

## 2 La sympathie : un ciment de la cohésion sociétale

La problématique de la conjugaison de l'intérêt particulier et de l'intérêt général connaît aujourd'hui une actualité très forte en raison même de la sophistication de notre contexte économique, sociétal, démographique.

### 2.1 Le rôle de la dialectique des intérêts dans le projet de société

Nos mobiles égotiques se sont diversifiés à foison, et d'un certain point de vue nos comportements sociaux sont aussi sophistiqués que nos moyens d'expression et de mise en relation avec autrui. Les

<sup>126</sup> Smith, Adam Op. cit., tome I p. 43

<sup>127</sup> Smith, Adam Op. cit., tome IV p.321

<sup>128</sup> Smith, Adam op. cit., tome II p. 337

<sup>129</sup> Smith, Adam op. cit., tome II p. 405 à 406

médias sociaux donnent un statut emblématique à la société connectée, ils questionnent plus que jamais la probité morale et le respect de l'individu dans une société bouleversée par des rapports de forces multiples qui excèdent sans l'épuiser la société de classes. L'aspiration à l'empowerment nous pousse à maîtriser notre devenir davantage qu'à l'accomplir alors que les stigmatisations se densifient par l'intersectionnalité. D'autre part, le mobile égoïste est plus que jamais sous-tendu par une problématique de l'enrichissement qui trouve une actualité souveraine dans nos sociétés modernes. La valeur de l'argent n'est toutefois pas la même qu'à l'époque de Smith et de Hume. Les écarts salariaux n'ont jamais été aussi grands, et la pauvreté jamais aussi contrastée par le capitalisme spéculatif. La lecture citoyenne est aujourd'hui marquée par une défiance, à défaut d'une confiance, envers les institutions politiques et le système financier. Cette constatation ne manque pas de traduire la modernité de Smith qui, déjà au XVIII<sup>e</sup> siècle, se reconnaissait une «*sympathie à la révolte des peuples contre les tyrannies*» dans le sens où, reprenant les propos de Hume, celles-ci «*ne sont pas criminelles ni injustes*»<sup>130</sup>. Pour l'expliquer, Smith met en évidence «*que c'est l'intérêt qui engendre le politique, et que lorsque cet intérêt cesse, l'allégeance cesse, de fait*»<sup>131</sup>. Ceci nous conduira en l'espèce à mettre en évidence les facteurs de transformation sociétaux qui doivent être nécessairement pris en compte aux fins d'offrir un alignement possible entre les intérêts particuliers et l'intérêt général.

## 2.2 Une nécessaire identification communautaire

Dans son ouvrage *La Richesse des nations*, Smith montre bien la création de richesses par le monde paysan : «*quel est le fou dans là-bas, sans partir de grandes choses ?*». Le processus d'enrichissement réside de ce fait dans le dynamisme de la consommation. La société s'enrichit dans le même temps de ce qui a été acheté et de ce qui a été produit. D'autre part, Smith estime que les richesses en elles-mêmes ne constituent pas le signe de l'enrichissement, pour autant que celui-ci repose sur ce que l'on fait, et non pas sur ce que l'on possède. Ainsi qu'il écrira, «*l'or et l'argent sont des ustensiles*»<sup>132</sup>. En l'espèce, le seul moyen de produire de la richesse est de produire plus, c'est-à-dire de faire en sorte que l'on puisse consommer davantage. En ce sens, les progrès technologiques servent de soubassement aux progrès sociaux et à l'enrichissement d'une nation, ils offrent ce faisant une sorte de dynamique à la société régulée par ses classes. L'image de l'Ancien Régime confère à la société sa pérennité au regard de sa capacité à maintenir ses structures, donc à maintenir un équilibre, alors que les technologies assurent l'augmentation continue du mouvement de production. C'est donc une théorie de la croissance qui implique de revoir entièrement la relation morale entre les individus pour autant que l'envie en soit le moteur, ou le symptôme, le signifiant d'une société en progrès. En ce sens, la différence, les inégalités, traduisent autant de potentialités d'enrichissement, et préfigurent l'individualisme méthodologique par lequel l'individu peut prendre le contrôle de sa vie et de sa destinée<sup>133</sup>. À une époque où prédominent justement encore les carcans sociaux et où la société d'ordre, les possibilités d'évolution et d'épanouissement individuels plafonnent, pour ainsi dire, d'autant. Ceci explique que Smith est plus aisément compris à l'époque de l'élaboration de sa théorie. Si, par principe, l'individu se meut dans le sens de ses intérêts, de ses bénéfices directs et personnels, le fait de travailler plus bénéficiera à une société qui par la force de ses institutions, par une sorte de

<sup>130</sup> Hume, David *Traité de la nature humaine* traduction de Philippe Saltel, Paris, Flammarion, 1993, p. 166

<sup>131</sup> *ibid*

<sup>132</sup> Smith, Adam, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, traduction Germain Garnier, Auguste Blanqui, 1843, Guillaumin, 614 pages

<sup>133</sup> Borlandi, Massimo « *L'individualisme méthodologique défendu par Raymond Boudon* » Revue européenne des sciences sociales 2020 | 1, pages 239 à 266

*main invisible*, est à même d'instiller des intentions dans l'esprit des travailleurs, qu'ils n'avaient précisément pas auparavant.

### 2.3 Mobile égoïste, acte empathique

Nous situons là toute l'ironie de la métaphore de la *main invisible* qui se désintéresse tout autant des actes charitables que des actes égoïstes, et qui, forte de sa neutralité, aboutit quoi qu'il en soit à ce qui prendra la forme d'actes de coopération. De la même façon, l'acte empathique n'en est pas tant un parce qu'il est décrété comme tel, que parce qu'il est dégagé de sa gangue motivationnelle intrinsèque, portée par l'individu, et récupérée par la société comme un acte pur et pris en exemple. Cette vision se verrait toutefois mise à mal, si nous n'avions pas la confiance, sans laquelle les individus ne se comporteraient pas spontanément les uns vis-à-vis des autres. Une telle confiance doit pouvoir s'articuler sur des logiques de préservation sociétales par lesquelles il est donné de voir comment les bénéfiques profitent aux individus et concourent au bien commun. Il faut donc préserver ce capital confiance<sup>134</sup>, ce capital civique, qui échafaude le postulat d'un monde sécurisé et bien intentionné, d'une société juste, d'une certaine manière, pour inviter des mécanismes égotiques qui, sans cette confiance, rendraient impensable et dangereux toute transaction, par crainte des malversations. En ce sens, le niveau de confiance constitue un indicateur précieux d'une société qui se porte bien, et à l'inverse, la défiance illustre une société d'ombres et d'incertitudes qui rendent impossible le déploiement d'un sentiment adhésif. Les mécanismes sociétaux fonctionnent d'une certaine façon sur la base de négociations, d'accords entre des volontés, d'intérêts réciproques à espérer, à projeter. Ce qui est pris d'un côté doit donner l'illusion qu'il peut être récupéré autrement ailleurs. De là, Smith estime que « *la consommation est l'unique but de toute production ; et on ne devrait se préoccuper de l'intérêt du producteur que dans la mesure où il peut être nécessaire pour favoriser celui du consommateur* »<sup>135</sup>. Partant de ce postulat, Smith pense que les riches doivent contribuer au-delà de leur fortune aux dépenses publiques ; c'est à partir du désir qu'il faut construire le monde des hommes.

50

## 3 L'apprentissage de la morale chez Smith

Pour Smith, la moralisation du sentiment est à l'origine d'un apprentissage nécessaire, canonisé, institutionnalisé, objectivé par la société, et dont l'aboutissement est la construction du sentiment moral.

### 3.1 Vers une éducatibilité du vivre-ensemble

Ainsi donc, le passage de la moralisation du sentiment au sentiment moral traduit la nécessaire éducation, qui doit être relayée et exemplifiée par tous les représentants de la société par une sorte de mécanisme de contagion de la sympathie. Mais attention, dans la voie de Smith, le sentiment de bienveillance ne suffit pas. Il invoque la puissance du sentiment de la colère, qui a l'instinct d'une sympathie positive, et dont la reconnaissance chez autrui est de nature à générer des effets puissants de sympathie. Il cite également l'engagement de certains pour une cause, mais reconnaît que le plus souvent, le sentiment moral s'appuie sur la « convenance de l'action »<sup>136</sup>. Il peut donc y avoir une

<sup>134</sup> Cornée, Simon, « Incertitude, coopération et intermédiation financière : relation de long terme, production du savoir idiosyncrasique et prise de décision dans la banque solidaire » Université Rennes 1

<sup>135</sup> Lee Preston, ancien professeur dans une business school américaine, fait observer dans une note au New Yorker que « Smith exhortait explicitement l'État à protéger les individus contre les banquiers sans scrupules »

<sup>136</sup> Smith, Adam, *Théorie des sentiments moraux* 2e traduction, Valade, 1775

reconnaissance, ou une non-reconnaissance, et ce dans la mesure où la conduite de l'autre est jugée, estimée convenable ou non. Cette opération visant à délibérer sur la pertinence et la qualité de l'action d'autrui ne constitue toutefois pas encore, aux yeux de Smith, ce qu'il est loisible d'appeler jugement moral. D'où la création d'une théorie des jugements moraux dont le dessein a été justement d'en délimiter les conditions de mise en œuvre. Alors que nous serions en droit d'estimer que ce retour au jugement procède d'un retour à la raison, et à son exercice, Smith souligne bien au contraire qu'il s'agit d'une évaluation par les sentiments. C'est en effet au travers du prisme de nos sentiments qu'il nous est possible d'estimer la légitimité de la cause défendue par un homme, les circonstances dans lesquelles il la défend et la manière qu'il a de le faire. La mobilisation de notre capacité à ressentir, et donc à éprouver par le sentiment ne constitue qu'une prémisse. Nos sentiments peuvent induire l'hypothèse du mérite ou du démérite d'une action ou d'un comportement, mais une telle prémisse n'a pas vocation à former et encore moins à assurer un jugement. En outre, garantir la justesse, l'équité du jugement moral, suppose la préexistence d'une conscience morale. Celle-ci ne peut de surcroît se baser sur l'arbitraire des sentiments, qui demeurent *in fine* propres à chacun. Aussi propose-t-il la notion de *spectateur impartial*.

### 3.2 Le principe du spectateur impartial

Smith rappelle par son biais que le jugement que nous pratiquons sur autrui est le plus souvent le fait d'une observation sur le ressenti que nous avons à son égard. Soit le trouvons-nous méritant ou démeritant, sympathique ou aversif, mais nous restons toujours quelque part prisonnier du sentiment et en cela nous sommes bien mauvais juges. Si chacun s'en tient à son registre de sentiments et dans l'immédiateté de la réaction à autrui, il est difficile d'une part d'assurer une société ordonnée, et d'autre part de trouver en autrui un repère pour ses propres jugements. D'une certaine manière, la capacité de discernement pour Smith, repose sur l'exercice d'une distanciation qui consiste non pas à juger de la valeur morale de l'action d'autrui sur la base du sentiment qu'autrui a produit sur nous, mais sur la base du sentiment que nous générons pour nous-mêmes en nous mettant à la place d'autrui, dans cette même situation. En d'autres termes, il s'agit de considérer *l'autre* comme un *soi-même*, ce qui nous permet d'entrer en sympathie avec son action et par là même, en cette posture bienveillante, d'être en capacité de porter un jugement moral approprié, juste et impartial. Pour compléter sa théorie, il introduit également la notion de *réflexivité morale*<sup>137</sup> à travers laquelle tout sujet se trouve en capacité de se dédoubler, de devenir spectateur de lui-même. Il invoque aussi la nécessité de vivre en société pour construire notre capacité de jugement. Le sens de l'intériorité se construit en effet au fil des rapports humains. Nous percevons ici encore le rôle indirectement éducatif du lieu social sur la réflexivité morale. En citant l'exemple de Robinson, Smith matérialise une certaine idée de l'humain, qui naît comme un être de passion, attaché à l'objet extérieur qui l'anime, et qui devient un peu un être doué d'intériorité, à même de se détacher des passions extérieures. Ceci n'est possible que dans la capacité de l'homme à s'émanciper du jugement d'autrui pour décider de son action. Quelle justesse aurait l'action si celle-ci était le fruit des jugements respectifs des personnes qui nous entourent? En tant que jouet des passions extérieures, l'individu est comme dépourvu d'une vision de spectateur impartial, de la conscience morale qui sert de soubassement à son être. Ce spectateur impartial est producteur, générateur d'universalité. Il prend acte de jugement d'autrui, mais apprécie en son for intérieur leur validité.

<sup>137</sup> Smith, Adam, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* Tomes I et II, 1776 traduction de Germain Garnier, Garnier-Flammarion, 1991

De là, il peut s'observer une coïncidence entre la volonté particulière de s'enrichir et l'enrichissement collectif, universel. Il faut donc ramener le projet d'enrichissement, le motif égotique à leur impartialité de façon à les rendre universaux, donc transposables à notre époque. C'est ce que nous nous proposons d'examiner dans la partie à venir. Ainsi, l'avènement de l'État représentatif et l'avènement du marché se répondent et s'engendrent mutuellement.

### 3.3 Le marché comme garant de la paix sociale

Les lois de l'État (qui ne sont plus les lois d'une personne en particulier) s'appliquent à tous et ne font pas acception des personnes ; alors que sur le marché, l'individu choisit ce qu'il va faire en fonction de ses besoins et intérêts. Utilité et égalité fondent les rapports sociaux et conduisent à la paix (ce qui n'est pas sans rappeler le « *doux commerce* » de Montesquieu<sup>138</sup>). Le marché a donc été conçu à l'origine comme un moyen d'assurer la justice et la paix pour tous et s'inscrivait dans une visée utopique éminemment sociale. Mais avec le temps, le libéralisme économique s'est transformé en idéologie dominante au profit de la bourgeoisie (au XIXe siècle<sup>139</sup>), et la visée politique sous-jacente a été rapidement oubliée depuis la disparition du féodalisme. Une croissance économique s'est alors développée au sein de toute l'Europe jusqu'au XXe siècle. Elle s'est appuyée sur l'évolution des sciences, des techniques et de l'économie amorcée dès la fin de la Renaissance. Celle-là a débouché peu à peu sur une industrialisation générale. C'est justement pendant la révolution industrielle que les inégalités se sont creusées et que le capitalisme a pris son essor avec sa course effrénée au profit. Puis, le marxisme est né dans ce contexte pour se poser en critique du système.

Pour le sociologue Max Weber<sup>140</sup>, le succès du capitalisme au XVIIIe siècle serait dû à la propagation des idées calvinistes qui induit la notion de prédestination. Dans cette optique, Dieu aurait déjà décidé de qui était perdu et qui sera sauvé, sans que quiconque ait un pouvoir d'action. Son dessein se laisserait voir dans la vie terrestre à travers plusieurs facteurs comme la réussite économique, ce qui pousse les gens au capitalisme<sup>141</sup> ainsi que le chapitre à venir va en attester.

## Section 3 De l'innovation sociale au mutualisme

### 1 Une finance orientée sur l'innovation sociale

Cornée *et al.*<sup>142</sup> avancent que la contribution sociale apportée par les institutions financières dépend des exigences de rendement de leurs bailleurs de fonds. En outre, le sacrifice financier des bailleurs de fonds est une condition préalable pour atteindre un résultat social bien plus élevé que celui des banques conventionnelles, qui peuvent accidentellement produire des rendements sociaux. Seules des possibilités de financement inférieures au marché permettent de fournir des contributions sociales importantes en choisissant de manière optimale entre le filtrage social et les taux de prêt préférentiels. Par ailleurs, le filtrage social est nécessaire pour attirer les bailleurs de fonds sociaux qui autrement

<sup>138</sup> Larrère, Catherine, « Montesquieu et le "doux commerce" : un paradigme du libéralisme », Cahiers d'histoire, revue d'histoire critique, 123 | 2014, pages 21 à 38

<sup>139</sup> Pinçon, Michel, Pinçon-Charlot, Monique. *Sociologie de la bourgeoisie La Découverte*, 2016, p. 46

<sup>140</sup> Weber, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme Coll. Recherches en Sciences humaines : série jaune* Librairie Plon, 1964, 341 pages

<sup>141</sup> Haber, Stéphane, « Au-delà du caractère Sombart, Weber et la question des racines subjectives de la participation au capitalisme » *Terrains/Théories*, 6 | 2017, p. 65

<sup>142</sup> Cornée, Simon, Jegers, Marc Szafarz., *Ariane A Theory of Social Finance* Université libre de Belgique

seraient réticents à échanger des sacrifices financiers contre des résultats sociaux. À cet égard, le filtrage social est la clé de la crédibilité et de la responsabilité des institutions sociales<sup>143</sup>.

Pourtant, le filtrage social est parfois contre-productif: les coûts de dépistage sont élevés et les probabilités de résultats sociaux aléatoires. Étant donné que le coût du dépistage est fonction de la dimension à étudier et de l'asymétrie de l'information sur le marché du crédit ciblé, les institutions financières sociales fonctionnant avec une technologie de filtrage coûteuse peuvent attribuer la majeure partie de leurs excédents financiers à des rabais sur les taux d'intérêt. Par exemple, les institutions de microfinancement, qui servent de grands groupes de produits similaires, les emprunteurs dans le besoin, peuvent trouver optimal de réduire le filtrage social à l'essentiel. Plus généralement, la théorie avancée par Cornée et ses compagnons d'étude aide à rationaliser les trajectoires et les stratégies institutionnelles des organisations financières alternatives, telles que les banques sociales, les coopératives de crédit, les institutions de microfinance et les plateformes de financement de masse.

La question qui se pose est de savoir si les institutions financières sociales sont réellement nécessaires (Barbot, 2010)<sup>144</sup>. D'après les auteurs, deux institutions pourraient suffire, à savoir les fondations philanthropiques et les banques commerciales. Selon Modigliani et Miller<sup>145</sup>, en effet, en faveur de la finance sociale, on peut affirmer que les investisseurs à vocation sociale peuvent séparer leurs stratégies d'investissement, visant à maximiser les profits de leurs activités caritatives et l'impact des dons. Selon Singer<sup>146</sup>, cet argument est proche dans l'esprit des principes d'un altruisme efficace qui recommande de faire « *le maximum de bien que vous pouvez faire* ». Cependant, il faudrait estimer à sa juste valeur la pertinence institutionnelle des institutions financières sociales. En plus d'être capables de traiter les asymétries d'information sociale et financière, elles sont utiles pour coordonner les bailleurs de fonds sociaux. La tâche de coordination qu'elles doivent entreprendre pour aborder l'indivisibilité des projets d'investissement est encore plus décisive et ardue que celle des principaux intermédiaires financiers. Selon Diamond<sup>147</sup>, en plus de synchroniser les exigences financières des bailleurs de fonds, comme le font les principaux intermédiaires financiers, les institutions financières sociales coordonnent une demande sociale hétérogène pour des services basés sur la valeur. En comblant cette lacune, celles-ci accroissent le bien-être, tant pour les individus à vocation sociale que pour la société dans son ensemble.

La théorie du financement social développée par Cornée *et al.* permet d'expliquer pourquoi les institutions fournissent des dettes à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché des taux. Il révèle également les conditions pour l'existence de fondations, qui n'exigent qu'un remboursement partiel du capital. Leur présence sur le marché du financement philanthropique peut accroître considérablement l'offre de l'aide sociale, en particulier lorsque les fondations pures seraient trop restrictives pour attirer les donateurs, dont l'autre option serait de ne pas faire de don du tout. Ces donateurs seraient mieux lotis – comme le serait la société dans son ensemble – avec des quasi-fondations dans le marché.

<sup>143</sup> Laufer, William.S. "Social Accountability and Corporate Greenwashing"

<sup>144</sup> Barbot, Gildas "L'utilité sociale de a banque en question. Quelques réflexions pour l'après-crise" *Vie & sciences de l'entreprise* 2010 |3-4, n°185-186, p.120 à 147

<sup>145</sup> Modigliani, Franco Miller, Merton H., "The Cost of Capital Corporation Finance and the Theory of Investment" *The American Economic Review* 1958, vol. 48, n° 3, pages 261 à 297 American Economic Association

<sup>146</sup> Singer, Peter, *The Most Good You Can Do: How Effective Altruism Is Changing Ideas About Living Ethically* Yale University Press, 2015, 224 pages

<sup>147</sup> Diamond, Douglas W. "Financial Intermediation and Delegated Monitoring" *The Review of Economic Studies* 1984, 51, n° 3, pages 393 à 414

En fait, des substituts aux quasi-fondations existent déjà dans les politiques publiques, quoique dans une mesure modeste. L'Union européenne utilise des « instruments financiers mixtes » innovants. Toutefois, le développement de ces fondations – en particulier celles qui pourraient prendre la forme de plateformes de financement numérique de masse – est entravé par des obstacles réglementaires. Pour Heminway<sup>148</sup>, les produits de prêt/don que les fondations pourraient offrir n'entrent dans aucune catégorie fixée par les règles fiscales et comptables en vigueur, dont la base est la nature présumée de l'intérêt financier du bailleur de fonds. Les opérations de don, de prêt ou d'investissement sont régies par des dispositions opérationnelles distinctes visant à protéger les intérêts financiers contre diverses menaces, principalement le risque financier.

Dans ce contexte, les entreprises sociales sont contraintes de garantir l'accès au capital en recourant à des stratégies ad hoc souvent insatisfaites. Parfois, d'après Doherty *et al.*<sup>149</sup> Elles créent des structures juridiques doubles pour accueillir des ressources provenant simultanément de dons en actions et déductibles.

Pourtant, les solutions numériques sont des outils technologiquement solides pour garantir que les capitaux iront au secteur en pleine croissance de l'économie sociale. Pour autant que le cadre réglementaire permette des formes hybrides de financement, les quasi-fondations offrent des pistes prometteuses pour favoriser et soutenir l'hybridation de formes entrepreneuriales innovantes

Les résultats des études menées par Cornée *et al.* contrastent avec l'affirmation selon laquelle les investissements socialement responsables (ISR) peuvent être aussi rentables que les autres. D'un point de vue théorique, leur modèle de financement social s'écarte du paradigme de l'ISR à plusieurs égards.

Tout d'abord, leur théorie est ancrée dans un contexte d'asymétrie de l'information. Les institutions financières sociales sont des intermédiaires financiers délégués qui accordent des prêts pour le compte d'investisseurs individuels, et se spécialisent donc dans la collecte d'informations privées pour évaluer les actions sociales des emprunteurs. Inversement, les fonds d'ISR sont disponibles sur les marchés financiers ordinaires, et leur évaluation repose sur les informations publiques publiées dans les rapports et les notations de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Ensuite, l'approche de la finance sociale diverge de l'ISR dans la manière dont elle met en relation le coût du capital et la responsabilité sociale. Selon Margolis *et al.*<sup>150</sup>, la littérature sur l'ISR, tant théorique qu'empirique, n'est toujours pas claire sur la manière dont la RSE et les performances financières sont liées. Dans le domaine du financement social, en revanche, la contribution sociale est sans ambiguïté, conditionnée par des sacrifices financiers de la part des investisseurs, donc permettant aux institutions financières sociales d'accéder à des capitaux à moindre coût. Selon Chava<sup>151</sup>, ce résultat fait écho aux volets de plus en plus nombreux des bourses d'études montrant que les entreprises qui génèrent davantage d'externalités négatives ont un coût du capital plus élevé.

En somme, les institutions financières sociales font la différence en matérialisant les préférences sociales des investisseurs individuels en termes financiers infinis, d'une part, et en servant des projets sociaux, d'autre part. Cheng *et al.*<sup>152</sup> avancent qu'agir sur de tels principes d'intermédiation basés sur

<sup>148</sup> Heminway, Joan MacLeod *Intermediating Crowdfunding: A Foundational Assessment in Assadi, Djamchid Strategic Approaches to Successful Crowdfunding* IGI Global, 1st Edition, 2015, 378 pages

<sup>149</sup> Doherty, Bob, Haugh, Helen Lyon, Fergus "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda" *International Journal of Management Reviews* Vol. 16, Issue 4, 2014, pages 417 à 436

<sup>150</sup> Margolis, Joshua D. Walsh James P. "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business" *Administrative Science Quarterly* 48, n° 2, 2003, pages 268 à 305

<sup>151</sup> Chava, Sudheer, "Environmental Externalities and Cost of Capital" *Management Science*, vol. 60 issue 9, 2014, pages 4 à 6

<sup>152</sup> Cheng, Beiting, Ioannou, Ioannis Serafeim, George, "Corporate social responsibility and access to finance" *Strategic Management Journal*, Vol.35, issue 1, 2014, pages 1 à 23

la valeur peut indirectement inciter les projets normaux à limiter leurs externalités négatives ou à favoriser leur contribution sociale afin d'exploiter un capital moins onéreux. À cet égard également, les institutions financières sociales participent à un cercle vertueux d'alignement des services financiers sur les avantages sociétaux.

## 2 Le mutualisme

Selon le dictionnaire<sup>153</sup>, la mutualité – ou la société mutuelle – est définie comme « [...] *d'origine américaine, remontant à 1784, en Pennsylvanie, et désignant, ou se rapportant, à une institution financière (comme une société de crédit immobilier, une assurance) sans capital social, et détenue par ses membres qui souscrivent à un fonds commun à partir duquel sont payés les créances, les prêts, les bénéfices après déduction et sont partagés entre eux* ». En d'autres termes, il s'agit d'une forme de propriété et de partage des bénéfices de l'entreprise entre ses membres.

Le partage des bénéfices est un élément crucial, selon Mars<sup>154</sup>, et un concept commun de mutualité. Toutefois, il comporte des éléments qui ne sont pas bien compris par le plus grand nombre. En effet, la propriété mutuelle s'accompagne de droits de participation au contrôle de l'organisation qui découlent du vote, ainsi que de revendications de revenus. La mutualité telle que la conçoit Mars n'a pas ces droits de vote associés. La propriété de l'entreprise reste entièrement entre les mains de la famille, et le contrôle des votes est donc uniquement réservé à la famille.

Par ailleurs, la société attache de l'importance pour la participation de ses salariés à tous les aspects de la décision, en prenant et en considérant la consultation et le consensus comme étant au cœur de son mode de fonctionnement comme le reflète le terme *associés* pour décrire ses employés.

L'entreprise est traditionnellement considérée comme productrice de différentes formes d'intrants – capital, travail, terre, et matériaux – et un lien de contrats entre ces différentes parties à l'entreprise ainsi que leurs clients et fournisseurs. Il y a deux facteurs de production : le capital d'une part, et le travail, d'autre part. Il existe ainsi deux parties : les propriétaires du capital et les travailleurs. Les propriétaires possèdent le capital et les travailleurs sont les producteurs.

Les propriétaires sont donc riches en capital, mais pauvres en main-d'œuvre. Les travailleurs sont riches en main-d'œuvre, mais sans capital.

Il y a donc des « gains du commerce », dans le sens où les deux parties peuvent atteindre des niveaux de production plus élevés et en particulier obtenir des résultats efficaces : la production d'une partie est maximisée sous réserve que l'autre produise également.

---

<sup>153</sup> Oxford dictionary of English, 2018

<sup>154</sup> Sir Mars, Forrest PDG de Mars Petcare France instaure un modèle économique inspiré de la « *mutualité des avantages* » pour toutes les parties prenantes

## Chapitre 2 La financiarisation de l'économie : Une réalité contemporaine patente

Le marché économique a épousé un processus continu de financiarisation qui se traduit par la centralité du processus d'endettement. Ainsi, à l'omniprésence des besoins financiers, répond le phénomène d'emprise des plus pauvres via le système électif de l'endettement. La pratique de l'usure limite non seulement l'efficacité des financements des entreprises et des ménages, mais les pousse, volontairement ou non, à l'autofinancement, ralentissant d'autant la croissance des entreprises et posant la question de la viabilité du financement du modèle associatif en dehors de toute propension à déroger singulièrement du principe de non lucrativité.

Ce phénomène récent, qui a commencé avec le tournant de la deuxième moitié du XXe siècle représente la montée en puissance considérable de la finance dans l'économie. On a alors vu apparaître aux États-Unis, après la Seconde Guerre mondiale, les premiers fonds de pension qui collectaient l'épargne des salariés de l'industrie pour leur verser ensuite des retraites<sup>155</sup>. Ces « investisseurs institutionnels » se sont retrouvés avec des masses financières hors normes à placer pour les faire fructifier en vue d'un versement de futures retraites à leurs cotisants. Les grands fonds de pension américains, européens, australiens, canadiens... sont devenus ainsi des intervenants majeurs sur les marchés financiers. En parallèle les entreprises se sont progressivement détournées du système bancaire classique et réorientées vers les marchés financiers pour financer leur développement économique. Elles l'ont fait par le biais d'émissions d'actions et obligations cotées en bourse.

56

Enfin, il y a depuis les années 80 un mouvement continu et généralisé de dérégulation. Margaret Thatcher, Ronald Reagan en ont été des meneurs, et ce mouvement s'est répandu dans d'autres pays<sup>156</sup>. C'est l'avènement du néolibéralisme, qui repose sur la croyance que le marché va tout réguler et qu'il faut donc le libérer de toute entrave pour qu'il puisse s'épanouir pleinement. Il convient d'en citer les conséquences :

Un développement d'acteurs financiers beaucoup moins régulés ou encadrés que les banques, lesquelles sollicitent l'épargne des particuliers pour opérer sur les marchés. Les sociétés de gestion de patrimoine, les fonds de pension, les *hedgefunds* qui sont des fonds très peu régulés et peuvent de fait opérer en « électrons libres » ;

- | Un accroissement des opérations avec « effet de levier », dans lesquelles une mise de fonds minimaux et un endettement permettent d'accroître de façon spectaculaire les gains ou les pertes sur les marchés ;
- | Une sophistication de la finance et une abstraction de plus en plus grande liées à l'apparition d'outils financiers de plus en plus complexes (les produits dérivés). Ils sont complétés du mécanisme de la titrisation, qui permet de vendre sur le marché les dettes liées à toutes sortes d'emprunts (prêts à la consommation, prêts étudiants, crédits auto, etc.). Les banques peuvent ainsi prêter de l'argent sans mobiliser leur capital en contrepartie, et sans porter le risque de crédit dans leurs comptes.

<sup>155</sup> Montagne, Sabine « Les fonds de pension aux États-Unis. L'illusion d'un empowerment salarial par la propriété » Les notes de l'IES n° 33, avril 2014, p. 63

<sup>156</sup> Knox, Andrew "Inequality: American Exceptionalism or Global Trend?" Perceptions 4.1, 2018, p.123

Ces quelques points, non exhaustifs, se veulent simplement être une démonstration des dérives de la finance moderne.

## Section 1 Les modes de financement classiques

Il existe des financements classiques et d'autres alternatifs. Nous parlerons des classiques dans un premier temps.

En général, lorsqu'on parle d'établir des budgets ou plans, on entend ainsi la possibilité d'anticiper intellectuellement sur des événements à venir, de telle sorte que ces événements puissent être accordés aux objectifs que poursuit l'entreprise. Plus particulièrement, l'établissement d'un plan de financement représente les tentatives faites pour avoir une image des flux monétaires qui irrigueront l'entreprise. Cette sorte de planification a une importance toute spéciale lorsqu'on sait que l'un des éléments décisifs pour l'existence d'une entreprise est que celle-ci sache si les recettes et les paiements pourront être équilibrés à tout moment<sup>157</sup>.

Ainsi est posé le problème de l'établissement des plans financiers qui doivent assurer l'équilibre financier à tout instant; cette question est très souvent traitée dans la littérature économique<sup>158</sup>. Les méthodes traditionnelles de conception de ces budgets se reconnaissent à deux caractéristiques : elles envisagent, en général, le court terme et acceptent, comme des données, les déficits ou les excédents financiers qui proviennent de la production de l'entreprise.

En tout premier lieu, ce sont les prévisions de financement qui sont dressées : il s'agit de déterminer les besoins en capitaux. Les méthodes traditionnelles considèrent ces besoins comme des données. Le problème de la planification des finances consiste alors à trouver les ressources qui permettront de couvrir au mieux lesdits besoins en capitaux. Deux éléments sont ainsi à harmoniser : le montant total des moyens de financement nécessaires à la couverture des besoins en capitaux, qui doit être grevé d'intérêts aussi faibles que possible, afin que la rentabilité se présente sous les meilleurs aspects d'une part, et la composition des capitaux empruntés qui se doit d'être également en harmonie avec leurs délais de remboursement, d'autre part.

La théorie de financement caractérise le premier principe comme étant celui de la plus grande rentabilité possible. Pour ce qui est du second, il s'agit de la règle de l'équilibre et de la correspondance des délais. Une autre propriété des formes traditionnelles de planification des finances est qu'elles envisagent le court terme. Il est constaté en effet qu'une planification précise à long terme est, la plupart du temps, remplacée par un recours aux règles financières traditionnelles de la gestion<sup>159</sup>.

C'est évident qu'une telle forme de planification ne peut apporter aucune solution aux problèmes que pose la recherche de l'harmonie de la rentabilité et de l'équilibre financier de l'entreprise. Les méthodes traditionnelles «s'en sortent» en définissant partiellement le principe de l'équilibre et de la correspondance des délais : des moyens de financement à court terme qui doivent être investis dans des valeurs également à court terme, et des ressources à long terme se devant de trouver un emploi

<sup>157</sup> Anairi, Fadoua, Saïd Radi « Sources de financement des petites et moyennes entreprises (PME) et contraintes de survie » European Scientific Journal, 2017

<sup>158</sup> Héraud, Jean-Alain, Lachmann, Jean, *L'évolution du système de recherche et d'innovation: Ce que révèle la problématique du financement dans le cas français* Innovations 2015 | 1, n° 46, 32 pages

<sup>159</sup> Jacquillat, Bertrand, Solnik, Bruno, Pérignon, Christophe *Marchés financiers – Gestion de portefeuille et des risques* 6e éd., Dunod, 2014, p. 45

dans des investissements stables.

En ce sens, les méthodes traditionnelles de planification des finances sont non seulement insuffisantes, puisque travaillant à partir de modèles partiels, tant en rentabilité qu'en liquidité<sup>160</sup>, tout en méconnaissant la connexion du plan de financement avec la planification globale de l'entreprise. Elles considèrent comme des données homogènes toutes les entrées et les sorties provenant de l'activité.

Ces processus présupposent que les flux d'entrées et de sorties qui découlent des plans d'approvisionnement, de production et de ventes soient, eux aussi, à leur optimum. Or, il n'en est ainsi que pour ces activités bien spécifiées. En revanche, il n'en est pas nécessairement de même pour toute entreprise dont le secteur financier est une partie intégrante. Il se peut en effet qu'un autre investissement, tout en rapportant une rentabilité moindre, dégage des flux de paiements permettant : d'une part une meilleure utilisation des possibilités de financement et libère d'autre part – et pour l'avenir – suffisamment de moyens financiers pour que de nouvelles possibilités d'investissements puissent être envisagées. Finalement, l'entreprise pourra alors réaliser sur le long terme un profit plus élevé<sup>161</sup>.

C'est donc une nouvelle forme d'antinomie entre la rentabilité et la sécurité, voire la liquidité. Du fait que les plans traditionnels de financement partent toujours du principe qu'ils doivent prévoir le financement des investissements les plus rentables (et pour cette raison, la plupart du temps, les plus chers), des difficultés de liquidité surgissent pour trouver les capitaux nécessaires sur des durées convenables.

58

Pourtant, le financement bancaire traditionnel demeure la forme la plus importante de financement pour les compagnies.

De plus, la plupart des crédits sont octroyés relativement facilement aux entreprises, sans doute en raison du soin avec lequel les dirigeants montent leur dossier de demande, afin d'augmenter leurs chances<sup>162</sup>. Le crédit bancaire est en effet l'unique tremplin sur lequel les entrepreneurs peuvent s'appuyer pour donner vie à leurs projets.

## Section 2 Les stigmates de la financiarisation économique

Les logiques de financements ont beau avoir un caractère systémique rappelé par la crise financière de 2008, elles n'en sont pas moins exclusives.

---

<sup>160</sup> Fontaine, Julien « Comment construire un plan stratégique à moyen terme dans le nouvel environnement bancaire ? » *Revue d'économie financière* 2015 | 2, n° 118, 51 pages

<sup>161</sup> Charreaux, Gérard *Finance d'entreprise Les Essentiels de la gestion* Éditions EMS, 2014, p. 76

<sup>162</sup> Beal, Luc « Réduction des délais et organisation des équipes : Le cas du crédit aux entreprises » *Systèmes d'Information et Management*, vol. 2, n° 4, 1997, p. 3

# 1 Une financiarisation asymétrique

## 1.1 Durcissement des autorités de marché

Les établissements bancaires ont longtemps assuré la mission d'assurer le financement des PME. En France, ces dernières représentent près de 90 % des entités économiques, elles constituent un tissu entrepreneurial vital pour notre économie. Leur financement implique toutefois depuis une décennie une véritable problématique pour les banques. La crise financière de 2008 a renforcé l'exigence de contrepartie exigée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Désormais, les établissements bancaires « *diminuent, voire suppriment les facilités de caisse ou les découverts bancaires* »<sup>163</sup> rechignent au financement des PME en invoquant un « *manque de visibilité du marché* », une « *trésorerie en inadéquation avec le crédit demandé* »<sup>164</sup> ou des « *ressources de l'entreprise affaiblies* »<sup>165</sup>. La conséquence pratique en est que les banques financent de moins en moins le développement des PME et ses nécessités en phase d'amorce, elles concentrent leurs efforts sur le métier de financement par l'intermédiation. En d'autres termes, les banques laissent le soin aux capitaux investisseurs (*family offices, business angels, investisseurs privés*) d'assurer le financement des PME en s'attachant à « *assurer la liaison entre des agents non financiers ayant une "capacité de financement", avec d'autres agents non financiers ayant un "besoin de financement"* »<sup>166</sup>.

Nous l'aurons compris, alors que les grandes entreprises et les groupes internationaux bénéficient du financement assuré par les marchés boursiers, les PME non cotées doivent trouver d'autres sources de financement, au premier rang desquelles le capital-investissement.

## 1.2 La problématique contiguë de l'accès au crédit

Les banques affichent leur consentement et leur implication dans le financement des PME. L'octroi d'un crédit à une PME serait « *leur priorité stratégique* », selon la Fédération bancaire française (FBF)<sup>167</sup>.

Voilà pourquoi il ne faut pas s'étonner qu'en 2016, 90 % des demandes de prêt venant des PME ont été financés : « *Concernant les crédits de trésorerie, 83 % des demandes ont reçu le feu vert. Autre chiffre : 53 % de l'ensemble des crédits bancaires distribués aux entreprises sont ainsi mobilisés pour 1,1 million de TPE/PME. Ces crédits ont augmenté de 2,5 % entre novembre 2015 et novembre 2016* »<sup>168</sup>.

C'est ainsi que l'accès au crédit est parfois difficile pour les PME. À une époque où les financements bancaires se restreignent et durcissent leurs conditions d'octroi, le rationnement des crédits s'observe par une chute vertigineuse de 60 % du concours bancaire entre 1990 et 2004<sup>169</sup> à l'égard des PME françaises qui constituent pourtant l'essentiel de l'économie

<sup>163</sup> Pennec, Marc « Les banques plus frileuses avec les entreprises » Ouest-France, septembre 2013

<sup>164</sup> *ibid*

<sup>165</sup> *ibid*

<sup>166</sup> <http://bts-banque.nursit.com/L-intermediation-bancaire>

<sup>167</sup> Bonin, Hubert Histoire de la gestion des banques françaises [hubertbonin.fr/histoire-de-gestion-banques-francaises/](http://hubertbonin.fr/histoire-de-gestion-banques-francaises/)

<sup>168</sup> Article paru dans la version numérique des *Échos*, consulté le 17 février 2018

<sup>169</sup> Givord Pauline, Picart, Claude, Toutlemonde, Fabien *La situation financière des entreprises: vue d'ensemble et situation relative des PME L'Économie française – comptes et dossiers*, 2008

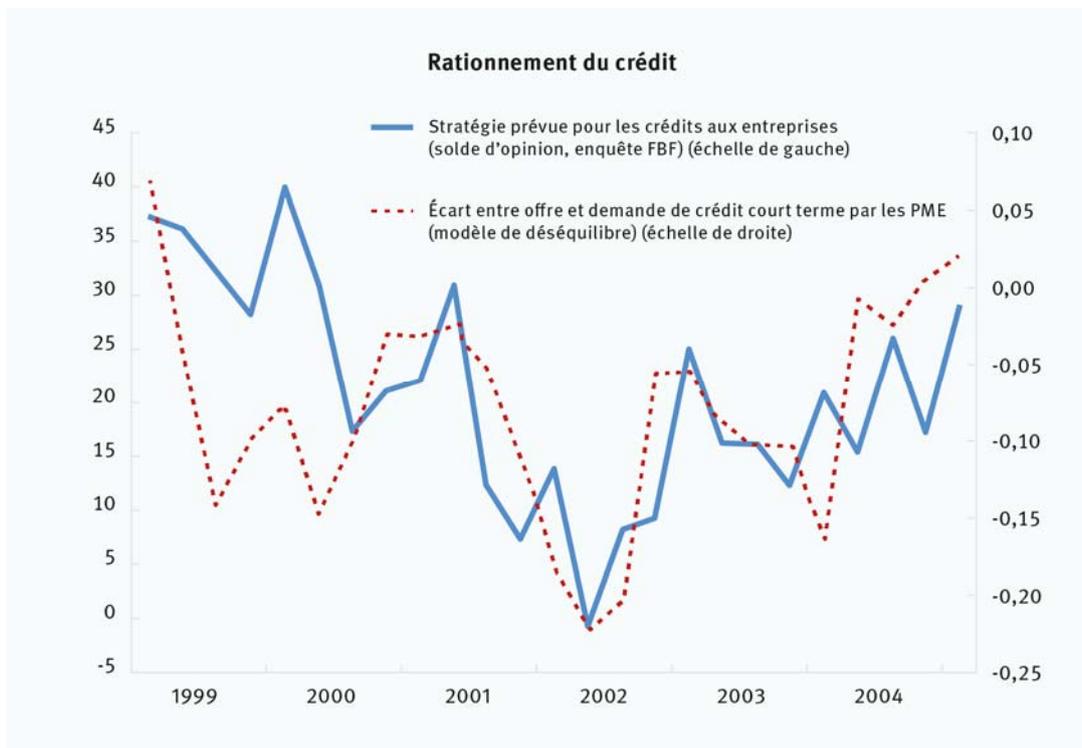


Figure 2—Graphique du rationnement du crédit au regard des mesures stratégiques encourageant le crédit aux PME<sup>170</sup>

On assiste en outre à une baisse des crédits délivrés concomitante à un affaïssissement de la demande des PME, en ce sens: les critères d’octroi paraissent insurmontables et la voie de l’autofinancement est souvent préférée, notamment au lendemain de la crise financière.

Certains dossiers provoquent la réticence des banques. Les chiffres communiqués par la FBF ne prennent en considération que le résultat des dossiers de demande de crédit. Or nombre de sollicitations de prêts sont déclinées dès le premier rendez-vous par les banquiers, et les petits dirigeants en restent là. Les banques craignent d’accorder des prêts pour des montants élevés, de financer l’immatériel (le recrutement, la recherche et développement, l’export), et même des prêts de longue durée (plus de cinq ans)...

En Belgique, une banque s’emploie à aider les PME exclues du système bancaire traditionnel: le Crédal<sup>171</sup>. Elle souhaite soutenir des projets novateurs pour humaniser la finance. En d’autres termes, c’est « une coopérative à finalité sociale qui propose du placement éthique, du crédit alternatif et de l’accompagnement de projets »<sup>172</sup>. Créé en 1995, le Crédal (crédit alternatif) est un soutien pour les entreprises qui veulent se rendre utiles à la société. C’est un outil d’accompagnement, mais aussi de financement, qui se veut proposer des crédits à des taux intéressants. En intégrant de l’humain dans la finance, le Crédal contribue à améliorer la société actuelle.

Le problème majeur pour les PME est que les banques ne voient pas d’un bon œil le remboursement *in fine*, et exigent des garanties toujours plus nombreuses. Celles-ci se finalisent dans la plupart des cas par la caution personnelle du dirigeant de la PME, qui n’hésite pas à mettre son patrimoine en danger, et ce, sans parfois avoir de totale satisfaction. La majorité des dirigeants souhaiterait en effet pouvoir bénéficier de prêts sur le long terme avec un remboursement *in fine*.

<sup>170</sup> Aubier, Maud, Cherbonnier, Frédéric « L’accès des entreprises au crédit bancaire » *Économie & Prévision* 2007 | 1, n° 177, 128 pages

<sup>171</sup> [www.credal.be](http://www.credal.be), Consulté le 17 février 2018

<sup>172</sup> Bauwens, Thomas *La coopérative Crédal: rencontre de deux mondes* La gestion des entreprises sociales, 2010, 351 pages

Ce besoin s'explique aisément par le fait qu'un remboursement amortissable demande aux entreprises de mobiliser des ressources de manière mensuelle, elles se trouvent donc freinées dans leur capacité d'investissement. Ce désagrément peut même remettre en cause leur développement, voire leur expansion. Le remboursement *in fine* équivaut à une prise de liberté qui leur donne le droit d'investir dans leur croissance. En outre, nombre de PME sont obligées d'assumer des dépenses pour leur bon fonctionnement et leur maintien sur le marché (communication, marketing, recrutement) dont le financement n'est pas assuré par les banques.

## 2 Les particuliers, oubliés du système ?

Tout comme les entreprises, les particuliers sont également touchés par les difficultés d'accès au crédit. Leur confort quotidien, ainsi que celui de leur famille, est remis en cause, même dans des nécessités de base comme le logement. Ces dernières années, de plus en plus de ménages éprouvent des difficultés à se loger. Les prix, tant sur le plan de la location que celui de la propriété, augmentent beaucoup plus rapidement que les salaires. L'Ile-de-France, est une région extrême du décalage entre l'offre et la demande ; mais se greffe sur cette problématique le fait que les exigences des banques, ici également, sont toujours plus grandes.

Actuellement, la situation est particulièrement tendue en raison de la crise économique et de la précarité professionnelle en augmentation constante. Il faut ajouter à cela les évolutions de la société moderne (divorce, amoindrissement de l'entraide familiale ou foyer monoparentaux, rupture familiale et surendettement des ménages)<sup>173</sup>. Il en résulte une augmentation du nombre de ménages « fragiles ».

Notons que même les salariés peuvent être gênés dans leur accès au logement, si leur salaire n'est pas en adéquation, ou si leur situation professionnelle est particulière (exclusivité du travail saisonnier dans certaines régions, stagiaires, etc.) Pourtant, malgré des besoins évidents, certains maires hésitent à augmenter le nombre de logements disponibles, ceci pour limiter l'accroissement de la population et le risque de saturation progressive des services publics. Par ailleurs, au sein des HLM, les roulements sont rares, et dans le parc privé trouver qualité et superficie à prix adapté est quasi impossible.

Dans la ville de Saint-Cloud, le Clos Eugénie propose 39 logements sociaux dont 37 PLUS (Prêt locatif à usage social – il remplace le Prêt locatif aidé et le Prêt locatif aidé à loyer minoré suivant le décret no 99-794 du 14 septembre 1999<sup>174</sup> relatif aux subventions et prêts pour la construction, l'acquisition et l'amélioration des logements locatifs aidés) et 2 PLAI (Prêt locatif aidé d'intégration, destiné à ceux dont la situation est précaire). Cet immeuble, selon Éric Berdoati, le maire (UMP) de Saint-Cloud, assure « une mixité sociale »<sup>175</sup> bénéfique. Nous voyons donc que le système bancaire traditionnel n'est pas totalement hermétique au social et que quelques investissements ont déjà été réalisés en ce sens. Cela nous paraît tout à fait encourageant pour mener à bien notre projet. Toutefois, de nombreux obstacles s'imposent quant à sa mise en œuvre, aussi bien sur le plan conceptuel qu'humain, considération faite des aspects excessifs nombreux de la financiarisation de l'économie.

<sup>173</sup> De Singly, François *Sociologie de la famille contemporaine* Armand Colin, 2007, pages 47 à 55

<sup>174</sup> [www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000578695&dateTexte=& categorieLien=id](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000578695&dateTexte=&categorieLien=id)

<sup>175</sup> Godeau, Élise « Logements sociaux : Saint-Cloud plutôt dans les clouds » Libération, 19 février 2015

### Section 3 Aspects excessifs de la financiarisation de l'économie

Les outils financiers en eux-mêmes ne sont ni bons ni mauvais et il est vrai que certains développements récents de la finance ont aussi permis un essor de l'activité économique<sup>176</sup>. Le développement constant de nouvelles technologies a eu des effets positifs et a été le vecteur d'une amélioration de la liquidité des marchés financiers. Il est indéniable que la croissance des nouvelles technologies relatives à l'information et à la communication permet d'entretenir des contacts plus étroits avec le client.

Pour atteindre leur but, les entreprises et les différents sites d'e-commerce misent sur un marketing personnalisé en s'appuyant sur un système de stockage des données. Ce changement notable est intrinsèque aux possibilités offertes par la technologie : aptitudes de stockage, de traitement, et de compression. Concernant l'organisation, il est évident que la réactivité augmente, ce qui est non négligeable dans le domaine marketing. Tout ceci semble certes très positif, mais la masse des informations stockées soulève des problèmes éthiques : comment une entreprise peut-elle servir ses buts commerciaux tout en respectant les utilisateurs et leur vie privée ? Et, de ce premier questionnement découle un second : comment s'octroyer leur confiance ?

Nous l'avons vu, bien des aspects posent problème aujourd'hui, ils représentent autant de chantiers, autant de lieux d'engagement... Ceux-ci sont liés à l'usage qui est fait des outils précités, et non les outils en eux-mêmes, à savoir une déconnexion avec l'économie réelle comme en témoigne la disproportion des composantes gérées par les transactions financières<sup>177</sup> :

- | Seulement 22 % en moyenne de l'activité d'une banque est consacrée aujourd'hui au financement de « l'économie réelle », donc 78 % sont des opérations sur les marchés, lesquelles peuvent être dénuées de toute connexion avec une réalité matérielle sous-jacente<sup>178</sup> ;
- | La somme totale des montants des contrats dérivés représente plus de cent fois la richesse mondiale.

À ce sujet, il y a quelques années, les crédits *subprimes* ont défrayé la chronique :<sup>179</sup>

- | Ils sont à l'origine de la crise financière de 2008 en raison des prêts hypothécaires américains vers des ménages n'ayant pas vraiment les moyens d'emprunter, et fondés sur la valeur de leur maison ;
- | Par la titrisation, ces dettes ont été revendues sur les marchés à tous les investisseurs sur la planète, dans tous les fonds en offrant des rendements très intéressants dans un contexte de taux bas ;
- | Mais à un moment, la base financière des biens immobiliers sur laquelle était adossée une quantité colossale de dettes est devenue inférieure à ladite dette. Les ménages ont commencé à ne plus être en mesure de rembourser leurs

<sup>176</sup> Andrianova, Svetlana, Demetriades Onisiphorou, Panicos « Développement financier et fragilité financière: les deux faces d'une même médaille ? » Revue d'économie financière, 2017 | 3, n° 127

<sup>177</sup> Maréchal, Jean-Paul, *Humaniser l'économie Desclée* de Brouwer, 2017, p. 132

<sup>178</sup> Maréchal Jean Paul, *ibid*

<sup>179</sup> Plihon, Dominique V- « Le nouveau capitalisme pris dans le piège de la finance » in Le nouveau capitalisme Coll. Repères, La Découverte, 2016, p.

emprunts. Il y a eu alors retournement, et rapidement ces actifs vendus à tous les investisseurs de la planète ont vu leurs valeurs s'effondrer ;

- | Il y a eu contagion dans tout le système financier : par l'intermédiaire d'un effet de levier, à savoir l'endettement pour acheter de grandes quantités de ces dettes , par des mécanismes d'assurance sur ces instruments financiers , par la présence de ces titres dans d'innombrables fonds d'investissement, et, dans les fonds de fonds (qui achètent des parts de fonds de placement), par le jeu des titres issus de la titrisation de titres eux-mêmes résultant d'opérations de titrisation, ou des dérivés de crédit ;
- | Le risque s'est retrouvé à la fois partout, et nulle part... Tel un dérèglement galactique il est devenu impossible à cerner et donc quantifier. La première banque significative à faire faillite fut Lehman Brothers aux USA. Les États (soit les contribuables) ne purent sauver les banques qu'en injectant des milliards, et les cours de bourse (des banques et de toutes les entreprises) se sont effondrés<sup>180</sup>

Ces dysfonctionnements affectent bien évidemment l'évolution de la valeur boursière des banques comme le montre ce graphique :

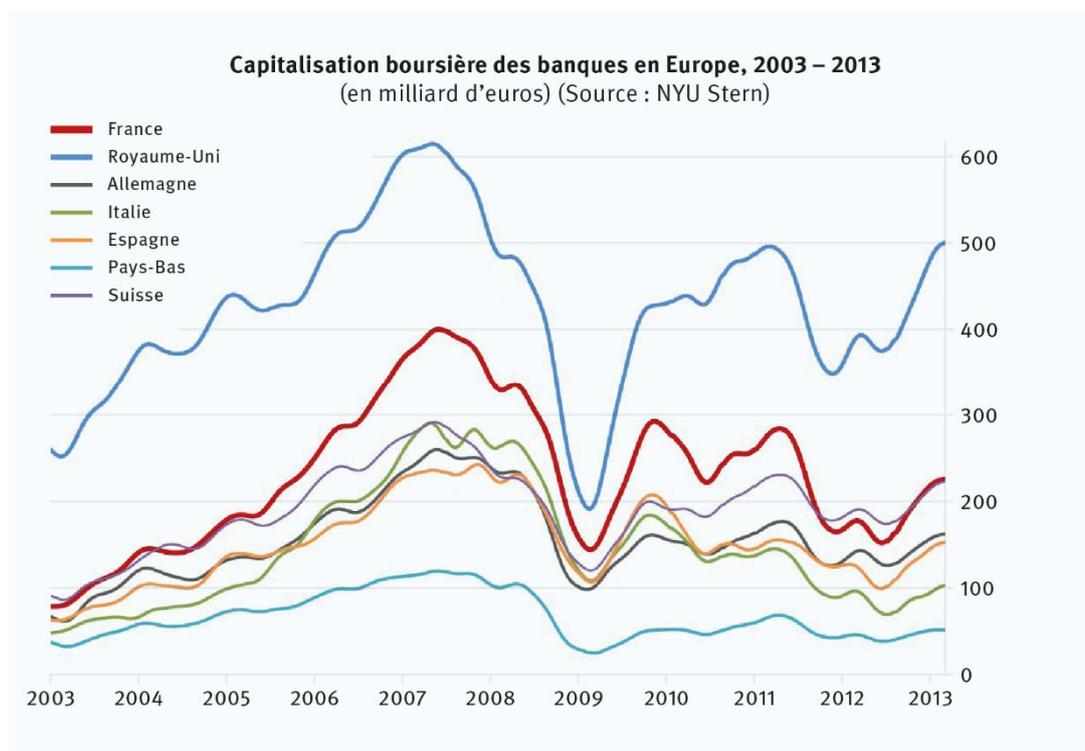


Figure 3 – Capitalisation boursière des banques en Europe entre 2003 et 2013<sup>181</sup>

<sup>180</sup> Moschetto, Bruno, Moschetto, Bruno-Laurent Chapitre II de « La crise des crédits subprime » in Crises financières et régulations bancaires Que sais-je ?, 2017, p. 19

<sup>181</sup> [www.les-crises.fr](http://www.les-crises.fr), consulté le 15 février 2018

Les banques ont perdu plus des 3/4 de leur valeur en quelques mois. À titre d'information, il fallait 108 milliards de dollars pour acheter l'intégralité de BNP Paribas en 2007 et seulement 32,5 milliards le 20 janvier 2009, soit nettement moins que ses capitaux propres<sup>182</sup>. La déconnexion avec un réalisme concret et simple de la capacité des ménages à rembourser un emprunt a provoqué la mise en péril du système financier mondial. C'est là, hélas, une démonstration lapidaire de l'effet papillon.

Peu à peu, une dépersonnalisation s'opère, comme nous le montre l'exemple du *high-frequency trading*<sup>183</sup>:

- | Le *high-frequency trading*, c'est l'achat et vente à haute fréquence par ordinateur, opérant sur la base d'algorithmes cherchant à profiter de très courts laps de temps sur les marchés. Les transactions se déroulent dans l'espace de millisecondes ou même de microsecondes ; pour certains informaticiens, la vitesse de la lumière est une contrainte.
- | Ce mode de transaction dans lequel les ordinateurs remplacent les traders représente déjà 60 % des échanges totaux sur les marchés financiers américains, et plus d'un tiers en Europe (début 2012)<sup>184</sup>. Les marges unitaires sont très faibles, mais les volumes traités sont immenses, et les primes empochées (très) substantielles. Le problème est celui de la potentielle manipulation du marché par ce biais du fait de l'ampleur des ordres d'achat et de vente ; s'y ajoute le constat d'une totale déconnexion en regard du financement de l'économie réelle.
- | En conséquence, cela affecte les personnes et l'environnement :
- | Conversion toujours plus excessive de ressources naturelles en biens marchands ;
- | Exigence toujours plus extrême d'une exploitation des ressources naturelles pour générer de la croissance : sables bitumineux, gaz de schiste, déforestation, mines exploitées selon la technique du *mountaintop removal*<sup>185</sup> (action de démolir les sommets des montagnes pour exploiter des gisements). Pour ce qui est de la production agricole, force est de constater que dans certains pays, les cultures à finalité énergétique remplacent les cultures à finalité alimentaire. Enfin les entreprises en recherche constante de nouveaux marchés se ruent vers les pays émergents (Brésil, Afrique du Sud, Inde, Chine), et maintenant les *frontier markets* (Birmanie, Vietnam...), pour y trouver de nouvelles zones de croissance. Certains vont même jusqu'à envisager une exploitation minière de la Lune<sup>186</sup> ;
- | Polarisation pour plus de richesse : spéculer sur les matières premières par le biais des produits dérivés engendre une manipulation des cours sans prise en compte des

<sup>182</sup> Pérez, Roland Chapitre 3 de l'« Analyse de la crise financière ou crise d'analyse financière ? » in *La Finance autrement? Réflexions critiques sur la finance moderne*, Septentrion, 2015, pages 105 à 108

<sup>183</sup> Kirilenko, Andrei, et al. "The Flash Crash : High-Frequency Trading in an Electronic Market" *The Journal of Finance*, vol. 72, issue 3, 2017, pages 967 à 998

<sup>184</sup> Cartea, Álvaro Jaimungal Sebastian "Risk metrics and fine tuning of high-frequency trading strategies" *Mathematical Finance*, vol. 25, issue 3, 2015, pages 57 à 611

<sup>185</sup> Miller Anita, *Environmental Degradation Going Unregulated: Non-Point Source Pollution of Small Freshwater Streams Due to Mountaintop Removal Surface Mining in the Appalachian Highland* State Environmental Law 11, 2014, p. 22

<sup>186</sup> Brohm, Jean-Marie *Vers une géopolitique cosmique? Réalités et fantasmes* Éditions Glyphe Outre-Terre 2012 | 3, 702 pages

impacts réels sur les populations (au mieux inégalités et chômage, au pire, faim et misère...). Il existe encore de nombreuses situations d'esclavage et de travail forcé sur la planète. Autour des chaînes d'approvisionnement aux conditions de travail désastreuses, chacun a en mémoire l'accident d'avril 2013 au Bangladesh, à savoir l'effondrement d'un immeuble, qui a coûté la vie à plus de 1000 employés du secteur textile, sous-traitants de grands groupes occidentaux<sup>187</sup> ;

- | Emprisonnement des États et de la politique : l'on assiste à une dissociation entre le libéralisme économique et le libéralisme politique comme en témoigne l'existence de régimes autoritaires « compatibles » avec le marché : la Chine et ses 1,4 milliards d'habitants (vus comme autant de consommateurs par le marché et les entreprises occidentales<sup>188</sup>). Mais plus préoccupante est l'érosion des structures politiques démocratiques sous la pression des marchés. On a vu récemment par exemple, le renversement de gouvernements démocratiquement élus (Irlande, Grèce, Italie) parce que la crise traversée par ces pays était amplifiée par une spéculation contraire sur les marchés<sup>189</sup>

En 2008, les États ont dû sauver les banques et pour cela s'endetter massivement. Ce fut de fait une socialisation des pertes des banques, désormais assumées par les contribuables, alors que les profits étaient jusque-là entièrement privés<sup>190</sup>. Ces mêmes États sont maintenant attaqués par les marchés en raison de leur fragilité financière, et donc ne peuvent se permettre de nouvelles faillites de banques.

L'État français, par exemple, n'a pas les moyens de sauver les quatre grandes banques françaises en cas de défaut de paiement. En effet, le total du bilan de BNP Paribas est de 2 000 milliards d'Euros, ce qui est l'équivalent du produit intérieur brut français (7 000 milliards pour les trois premières banques françaises). S'il fallait assumer une faillite, l'État (et donc les contribuables français) devrait rembourser ces dettes pendant des décennies.

De leur côté, les banques continuent à exercer un lobbying massif contre toute régulation qui viendrait entraver leur marge de manœuvre. En témoignent les milliards dépensés par les banques aux États-Unis pour assouplir les nouvelles réglementations (2,3 milliards de dollars U.S. dépensés en 2011 pour modifier la Loi Dodd-Frank rédigée afin de tenter de corriger les excès ayant conduit à la crise<sup>191</sup>). En France, Gaël Giraud s'est fortement positionné contre l'hypocrisie de la Loi de Séparation et de régulation des activités bancaires censée refléter une promesse de campagne de François Hollande<sup>192</sup>. Finalement, sous la pression des banques, la Loi ne va concerner qu'une fraction minime de l'activité des banques.

<sup>187</sup> Brékine, Anna, Kattin, Marie, et al. *Tragédie de Dacca: Une leçon en matière de responsabilité sociale?* Mémoire de master en sciences de l'environnement, Université de Genève, 2013, p. 3

<sup>188</sup> Aglietta, Michel, Bai, Guo *La voie chinoise Capitalisme et empire* Odile Jacob, 2012, p. 34

<sup>189</sup> Varoufakis, Yanis *Notre printemps d'Athènes* Les Liens qui libèrent 2015, p.34

<sup>190</sup> Attali, Jacques *Tous ruinés dans dix ans? Dette publique: la dernière chance* Favard 2010, p.56

<sup>191</sup> Cluchey, David P. *The Financial Crisis and The Response of the United States: Will Dodd Frank Protect Us from the Next Crisis?*, 2011

<sup>192</sup> De Tricornot, Adrien, et al. *Mon amie, c'est la finance! Comment François Hollande a plié devant les banquiers* Bayard, 2014, p. 98

## Section 4 Questions de sens à l'intérieur du système financier

Pour traiter cette section, nous allons rappeler quelques points importants : la théorie moderne du portefeuille, les fonds de pension, la logique étrange des opérateurs de marché, les banques qui parient contre leurs clients, le court terme au détriment du développement durable, tous ces points semblent suggérer que ce système finira par se condamner lui-même.

- | La *Théorie moderne du portefeuille*<sup>193</sup> : un modèle tellement universel qu'il tient lieu de vérité : Cette théorie qui sert de fondement à toute l'industrie de la gestion financière repose sur une modélisation qui est très éloignée de la réalité. Elle suppose en effet des circonstances qui n'existent jamais, à savoir que tous les investisseurs, quelle que soit leur taille, seraient capables d'emprunter de l'argent à un même taux ; qu'ils auraient tous le même horizon de placement et la même attitude face au risque ; qu'ils agiraient de façon rationnelle en tout temps ; qu'il n'y aurait ni taxes ni de différence entre les prix d'achat et de vente des titres financiers ; que les opérations d'achat ou de vente de titres, quelle que soit leur taille, n'influeraient pas sur le cours de bourse, etc. Mais les marchés sont très différents, et les comportements des investisseurs bien loin d'une neutralité irénique et rationnelle en tout temps. Et pourtant, cette théorie continue à être enseignée dans toutes les écoles de commerce et les cours de finance sur la planète en tenant lieu de credo fondamental.
- | La logique étrange des opérateurs de marché<sup>194</sup> : Les opérateurs de marché n'achètent et ne vendent pas en fonction de ce qu'ils croient – que la valeur d'un titre va augmenter ou diminuer sur le marché –, mais se positionnent en fonction de ce qu'ils croient que les autres croient... (*les autres pensent-ils que le titre va monter ou descendre?*). Le comportement devient essentiellement celui de la gent moutonnaire, car il est perçu comme dramatique de se retrouver seul à contre-courant du marché. Et pourtant, ne vaudrait-il pas mieux aller quelque part tout seul, que dans le mur, avec tout le monde ?
- | Les fonds de pension ; sont-ils au service ou au détriment de leurs cotisants ? : Ces grands investisseurs institutionnels mettent la pression sur les entreprises pour aller chercher des rendements toujours plus importants. Cette pression conduit à des licenciements massifs des employés...qui pourtant sont les cotisants de ces mêmes fonds de pension<sup>195</sup>. Pour préserver l'intérêt financier desdits cotisants et aller chercher des rendements supplémentaires, les fonds investissent dans des outils risqués et des moyens non régulés : les *hedgefunds* peuvent par exemple parier sur la chute et le démantèlement de la zone euro. Quel est le véritable intérêt servi finalement ?

<sup>193</sup> Walter, Christian *La seconde quantification de la finance* Cités 64, 2015, p. 53

<sup>194</sup> Gialdini, Laurence, Lenglet Marc « Le trader, ses semblables, ses frères. Opérateurs de marché en situation stratégique », in *Encyclopédie de la Stratégie*, sous la direction de Tannery, Frank, Martinet, Alain-Charles, Hafsi, Taieb, Denis, Jean-Philippe Vuibert, 2014, p. 153

<sup>195</sup> Alajouanine, Ghislaine, Cottrant, Bernard, Chambon, Jean-Louis, *La révolution silencieuse des seniors* Eyrolles, 2017, p. 74

Les banques qui parient contre leurs clients : Aux États-Unis, il a été avéré que Goldman Sachs par exemple pariait sur la faillite de ses clients (sans y voir un quelconque problème...<sup>196</sup>). La banque prêtait de l'argent à une entreprise, mais du fait des paris pris sur la faillite de cette société, elle percevait plus d'argent si le prêt n'était pas remboursé que si le prêt était remboursé. Dans les deux cas, la banque ne pouvait qu'être gagnante. Où se situe l'éthique de la relation commerciale ?

I Le court terme au détriment du développement durable: Les marchés exigent des entreprises des résultats trimestriels conformes aux attentes des analystes sous peine de sanction boursière. Les entreprises se focalisent sur ces objectifs au point d'en négliger leur stratégie à long terme<sup>197</sup>. Au niveau mondial, la variable d'ajustement préférée des entreprises reste la masse salariale: du pur court terme... En parallèle on continue à financer massivement une économie non durable fondée sur les hydrocarbures, au détriment du financement d'une économie reposant sur des énergies renouvelables, qui n'est pas encore assez rentable. Or, l'exemple de certains établissements hôteliers nous montre qu'une grande attention accordée à l'environnement peut déboucher sur des économies. Avec *Plant for the Planet*, Accor Hôtels vise à préserver la biodiversité en menant à bien un projet unique de reforestation. Dans ce but, il propose aux clients des hôtels de réutiliser leurs serviettes. 50 % des économies de blanchisserie sont ensuite allouées à la plantation d'arbres. Il y a donc un partage équitable des bénéfices. Cette démarche permet de réaliser une économie de 4 millions d'euros par an, la moitié de ce gain est reversée à un programme de reforestation<sup>198</sup>. Par ailleurs, certains pays édictent des réglementations pour construire des bâtiments basse consommation et limiter autant que possible les impacts sur les écosystèmes, conformément aux réglementations issues des directives européennes sur la transition énergétique ;

I Un système qui finit par se condamner lui-même : Les analyses économiques démontrent que les profits réalisés par les entreprises au cours des vingt dernières années sont notamment dus à la pression sur les salaires<sup>199</sup>. Les répercussions sur le long terme sont loin d'être négligeables. La croissance des inégalités est telle que des générations entières frappées par le chômage ou la précarité de l'emploi n'ont plus les moyens de consommer, d'épargner, d'investir et de transmettre un patrimoine à leurs enfants. Si une telle tendance perdurait, le système fondé sur l'afflux de l'épargne des ménages s'arrêterait inexorablement, d'une manière, ou d'une autre...

S'il apparaît fondamental de considérer la portée féconde d'une alternative au financement traditionnel, celle-ci ne serait que de faible portée sans un changement radical de philosophie à l'égard du principe d'enrichissement et de l'argent qui rend possible sa médiatisation. C'est ainsi qu'il nous semble déterminant de réinventer notre relation à l'argent, et de réinterpréter notre rapport à la consommation dans notre société contemporaine où le pouvoir de consommation constitue un point clé.

<sup>196</sup> Toussaint, Éric *L'impunité des banques doit cesser* Mondialisation.ca Centre de recherche sur la mondialisation, mars, 2014

<sup>197</sup> Martinet, Alain-Charles Reynaud, Emmanuelle, « Shareholders, stakeholders et stratégie » *Revue française de gestion* 2015 | 8 n° 253, pages 297 à 317

<sup>198</sup> <http://www.rse-innovation.fr/les-professionnels-du-secteur-de-a503.html> Consulté le 02 février 2018

<sup>199</sup> Philippon, Thomas *Le capitalisme d'héritiers* La crise française du travail Seuil, 2007, p. 75

## Chapitre 3 Une relation à l'argent à réinventer

Au regard des écarts à la fois moraux, techniques, et sociétaux, entre les capacités de production de la richesse financière et des réalités de sa répartition, il semble plus que jamais important de renouer avec une société moins captivée par la dynamique spéculative, et davantage reliée à des principes de sens et d'action. Nous possédons divers leviers idéologiques qui permettent de repenser la relation à l'argent comme l'approche religieuse de la charité et les principes philosophiques de la dignité humaine. *La Déclaration universelle des Droits de l'Homme* invoque la nécessité d'un rapprochement entre le processus d'humanisation et celui d'hominisation, de même qu'il convient de penser l'humain dans la double appréhension du *bios* et du *cultura*. Une autre dialectique consiste à matérialiser la nécessité d'une voie médiane, adaptée à l'époque actuelle, entre souci de soi et souci de la nation, laquelle suppose à son tour de définir les termes d'une éthique citoyenne et politique. Ainsi, nous pouvons nous demander quelle forme de liberté reste à conquérir dans notre modèle sociétal. Or, sur ce point, nous estimons qu'il faut partir des manques essentiels de l'humain tels qu'ils s'expriment au travers de sa trajectoire sociétale. Le tableau ci-après les matérialise dans la colonne de gauche et met en perspective dans la colonne de droite les antidotes respectifs.

MANQUES FONDAMENTAUX	VOIE D'ACCOMPLISSEMENT
Le manque d'argent	L'ENRICHISSEMENT
L'impossible	LE RÊVE
L'insaisissable	LE RADICALISME
L'inconnaissable	LA VÉRITÉ

Tableau 2—Les manques fondamentaux de l'humain en société et les voies d'une nouvelle approche<sup>200</sup>

Le *manque d'argent* doit pouvoir être contrebalancé par une marge de manœuvre personnelle d'enrichissement qui s'inscrit dans une méthodologie individualiste, et ce par voie d'affranchissement – du moins partiel – à la reproduction sociale. Une société moderne équilibrée doit donc autoriser une certaine osmose des catégories sociales. Dans cet axe, le sentiment d'*impossibilité* doit être conjuré par la possibilité de rêver, donc de projeter du désir sociétal. Celui-ci doit donc demeurer désirable et mystérieusement attractif, sans toutefois verser dans l'*insaisissable*, ce qui constituerait une troisième entrave à une société juste. L'*insaisissabilité* correspondrait à un état de manque de clarté du projet sociétal, souvent lié à des pratiques dissimulatrices des détenteurs du pouvoir et la volonté de jouissance cachée des classes sociétales privilégiées. À défaut d'attitude franche, la société perd son unité épistémologique, et l'individu ne trouve d'autre voie que le radicalisme pour restaurer la transparence et l'égalité. De façon adjacente à cette entrave, le quatrième obstacle à une société équilibrée serait de notre point de vue le manque de connaissance, qui traduit l'impossibilité d'accéder au vrai dans l'espace social. Faute d'informations claires et accessibles, la société ne peut réussir son projet qui, rappelons-le, implique une confiance claire et forte en ses institutions. Cet élément nécessite un gouvernement attentif à l'expression de ces manques potentiellement capables de mettre à mal le fragile équilibre de la société économique et sa *main invisible*.

<sup>200</sup> Source personnelle

## Section 1 La relation traditionnelle avec l'argent

### 1 Les deux modèles relationnels vis-à-vis de l'argent

#### 1.1 Du dieu Argent...

L'argent, dans une dimension profonde, s'apparente à un «*Dieu [...] invisible [...]*» selon Shakespeare, ou le Dieu de ce monde, selon Luther<sup>201</sup>. Ce qui lui confère une essence quasi divine et le statut de pierre d'achoppement d'une religion, voire d'une anti-religion : «*On sait depuis longtemps que les premiers marchés étaient des marchés sacrés, que les premières banques étaient les temples, que les premiers à battre monnaie furent les prêtres ou les rois-prêtres*»<sup>202</sup>. La symbolique de l'argent est si puissante qu'elle constitue pour Schopenhauer une vision *in abstracto* du bonheur humain. Brown le considère même comme le symbole le plus pur pour autant qu'il «*[...] n'y a rien en réalité qui y corresponde*»<sup>203</sup>. Il ne peut, en effet, pas être résumé à, seuls, la monnaie ou au bien qu'il permet d'acquérir, et constitue en même temps un étalon mesure qui donne la mesure de toutes choses. Ceci s'apprécie dans la façon dont il cimenter l'organisation politique des sociétés et par là même les rapports sociaux entre les hommes. Implicitement, questionner l'influence de l'argent sur le lien social, alors que précisément l'argent possède de l'influence sur toutes choses, revient à s'interroger sur une éthique de l'argent. L'argent peut niveler plusieurs lignes de conduite. Soit il prescrit le don de soi, comme dans l'approche de la charité, soit invoque-t-il l'intérêt égoïste à travers des échanges mus par le désir individuel. Cette dialectique, nous le verrons, explique les différentes approches philosophiques de la société et les courants politiques organisateurs, capitalistes ou alternatifs. On le comprendra, cette société civile rendue possible par voie de contrat social, signe l'acte de naissance de l'individu dans le tissu social. Toutefois, le mode de gestion de cette société civile divise sur les conceptions politiques. Ainsi, le modèle capitaliste met l'accent sur la possibilité d'enrichissement individuel, alors que le modèle «socialiste» développe le concept de la solidarité et de la répartition des richesses.

#### 1.2 ... À l'argent comme source d'inégalités

La construction de l'espace économique est un élément clé de la perception de l'argent et de son rôle dans les rapports sociaux. De fait, avec l'avènement de moyens de communication permettant l'échange économique entre les nations, et au cœur de celles-ci, l'effondrement du système féodal, il est donné lieu à l'émergence d'une nouvelle classe de riches : la bourgeoisie. Un système de cumul d'argent va ainsi fleurir qui permettra la création de banques et d'investissement de capitaux, afin de financer d'importantes expéditions, et notamment, un élargissement de la production artisanale qui permettra l'engagement de centaines de salariés libérés du travail de la terre. Ce sont les débuts de l'économie capitaliste en occident.

En tant que système politique et d'organisation sociale, le capitalisme prônera dès lors la propriété privée des moyens de production, la recherche du profit, une certaine liberté des échanges économiques, la possibilité d'accumulation de capital et de spéculation et la rémunération du travail par un salaire. Nous le voyons bien, l'argent est au centre de toutes ces dispositions et l'axe de toute réalisation humaine.

<sup>201</sup> Brown, Norman O. *Life Against Death: The Psychoanalytic Meaning of History* Vintage Ed., 1959, pages 240 à 241

<sup>202</sup> Brown, Norman O, *ibid*, p.246

<sup>203</sup> *Op. cit.*, p.271

Dans tous les cas, l'argent est caractérisé par son omniprésence et sa fluidité. Le pouvoir qui lui est dévolu est satanisé. L'argent semble si puissant qu'il possède un pouvoir d'inflexion sur la vie elle-même, sur le mode de vie, et les relations sociales. C'est donc une relation hautement superstitieuse qui en constitue le socle.

L'argent fait peur autant qu'il émerveille, impressionne ou conditionne, ici et là. L'argent est la face visible du dieu invisible envers des hommes trop petits pour faire face au réel de leurs seules forces et consciences.

Par ce fait, dans les trois communautés, l'argent est un agent de dialectisation du réel, qu'il rend captable et assumable. D'une certaine manière, l'argent procède d'une mise en discours de l'histoire des hommes et des groupes communautaires. Il se réapproprie les grands mythes fondateurs, de la Toison d'Or, du Saint-Graal, de la Corne d'abondance, de la Manne céleste. L'idée sous-jacente en est d'en gommer le manque de la carte mentale de nos économies psychiques. Or, cette quête du *remplir* et du *vider* témoigne bien de la nature de l'homme. L'argent est le média d'une opération plus profonde, celle du *donner* et du *recevoir*, avec pour axes le plaisir, le désir et la jouissance narcissique de l'être ou au contraire la substantialisation de la force culturelle.

### 1.3 L'argent : un vecteur de la construction / déconstruction du lien social

L'économiste reconnaît généralement à l'argent du pouvoir libérateur illimité. Il avalise ainsi le système spéculatif capitaliste dans sa propension à donner, théoriquement à tous, la possibilité de s'enrichir et de générer des relations égalitaires garanties par la raison et le calcul. La vision classique des économistes et sociologues est que l'argent constitue un phénomène homogène, qui induit des rapports objectifs.

Dans cette visée dominante, l'argent concourt à la construction du lien social<sup>204</sup> en le plaçant comme objectif à la fois dans les comportements sociaux et dans les situations sociales où il s'exprime.

Selon la théorie de Georg Simmel<sup>205</sup>, les interactions sociales marquent sociologiquement l'influence des individus sur les autres. L'appartenance à un groupe social induit d'une certaine manière des comportements singuliers qui renvoient au processus d'individuation. Par voie de conséquence, à ses yeux, l'argent interfère sur le développement de la personnalité. L'intégration de la monnaie comme principe d'échange dans la société découle d'un processus antérieur aux racines psychodynamiques. De fait, la monnaie adopte un rôle d'interface au cœur de la relation sujet-objet. Dans ce contexte, l'argent est perçu comme un *super additivus* au sens où il génère de nouvelles relations sociales, permet de développer de nouveaux contacts, et favorise tous types d'interactions que d'autres déterminants liés à la socialisation n'auraient pas permis. La théorie de la reproduction sociale matérialise au contraire une propension à ce que les échanges sociaux trouvent leur limite dans l'espace social de référence. Par là même, ce sont les situations sociales et les types de liens sociaux qui modélisent l'omniprésence différenciée de l'argent.

<sup>204</sup> Gallo Lassere, David Jochum Martin « Les usages engagés de l'argent » *Terrains/Théories*, 2015 | 1

<sup>205</sup> Simmel, Georg *La philosophie de l'argent* Partie analytique, chapitre 3 Flammarion éditeur, 2009

## 2 Repenser le rapport à l'argent pour concevoir autrement le financement

Les modes de contractualisation des prêts constituent un point clé de l'appréhension des inégalités inhérentes à notre système financier<sup>206</sup>. L'application d'un taux d'usure rappelle bien vite l'asymétrie entre le coût d'obtention de l'argent et les capacités d'épargne. Ainsi que nous l'avons évoqué, l'existence d'alternative ne suffit pas à assurer une répartition et un accès plus équitable aux richesses. Ainsi en est-il du prêt à taux zéro qui permet à des ménages dont les revenus sont faibles ou intermédiaires d'acquérir leur logement à la condition qu'ils n'aient pas possédé une résidence principale lors des deux dernières années. Toutefois, le PTZ ne peut pas couvrir toute l'opération et doit être associé à d'autres prêts:

- | Les prêts classiques ;
- | Les PLUS (prêts locatifs à usage social, ils remplacent le Prêt locatif aidé et le Prêt locatif aidé à loyer minoré suivant le décret n° 99-794 du 14 septembre 1999<sup>207</sup> modifiant le Code de la construction et de l'habitation en particulier dans le secteur des logements aidés) ;
- | Les PLAI (Prêt locatif aidé d'intégration, destiné aux personnes en situation précaire).

### 2.1 Logique d'intérêts...

Dès lors que le mécanisme du financement repose sur l'endettement bancaire, celui-ci enfle de la complexité de sa chaîne d'acteurs. En raison de sa dimension systémique, la pratique du prêt bancaire, qui met en scène des banques prêteuses et des banques commerciales, génère un taux d'usure nécessairement élevé et par là même contradictoire avec la mission bancaire. Il s'ensuit que les critères d'octroi se durcissent et que le coût des prêts augmente à proportion des risques, au point de dissuader leur sollicitation, ou de les associer à un processus de surproduction. Le particulier ou l'entreprise qui bénéficie d'un prêt doit en effet s'imposer de gagner plus, pour surseoir aux besoins financiers exprimés dans le processus de remboursement.

<sup>206</sup> Ang, James S. "On the Theory of Finance for Privately Held Firms" *The Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 1, Issue 3, 1992, pages 185 à 203

<sup>207</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000578695/> Consulté le 18 janvier 2018

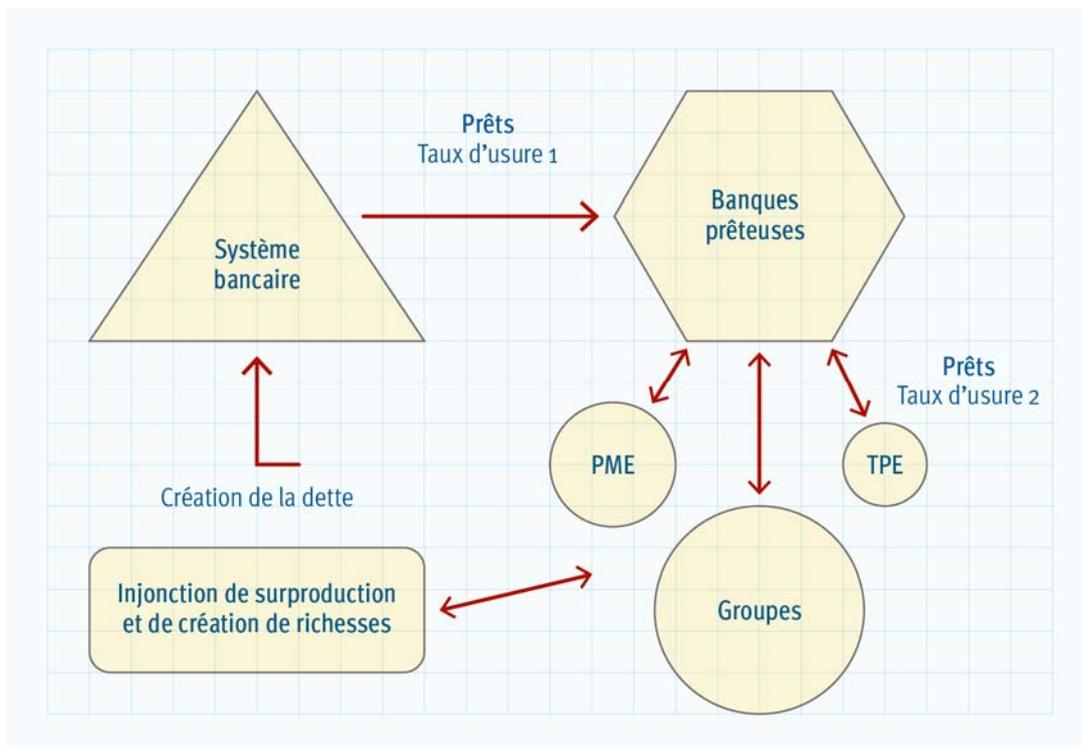


Figure 4 – Les effets du système bancaire sur le taux de l'usure<sup>208</sup>

72

Cette contradiction *de facto* sur le potentiel du financement bancaire à soutenir efficacement les besoins financiers s'observe également à l'échelle du marché. Si celui-ci a été conçu pour protéger les plus faibles, l'objectif n'est plus rempli depuis bien longtemps.

Ceci est d'autant plus avéré que plusieurs facteurs influencent l'évolution des taux d'intérêt<sup>209</sup>:

- | Le premier est issu de la politique des banques centrales (la *Federal Reserve System* américaine, Fed, et la Banque centrale européenne, BCE), lesquelles donnent les directives concernant les taux directeurs qui servent au refinancement des établissements bancaires<sup>210</sup>. Cela leur permet de décider de l'octroi de crédits et de gérer l'inflation de la zone euro. Au sein de l'Europe, les taux bancaires sont particulièrement bas et, plus surprenant encore, ils ont même été parfois négatifs. Ces taux servent de base à la BCE pour accorder des prêts aux banques. Pour compenser, ces dernières sont dans l'obligation de faire corrélérer l'évolution des taux directeurs avec celle des taux de crédits qui sont accordés à leurs emprunteurs. Depuis 2011, nous assistons à une baisse graduelle de ses taux, qui sont tombés à 0,5 % en 2013, puis à 0 % en 2016! Désormais, ils commencent peu à peu à remonter. Ces taux directeurs dépendent de l'évolution des Obligations assimilables du Trésor (OAT) – emprunts d'État d'une durée minimum de cinq ans et maximum de cinquante ans, pour subvenir aux besoins de la nation sur le long terme;
- | Le second facteur est issu du fait que, grâce à la mondialisation, les occasions de placement se font plus nombreuses. Pour attirer un maximum

<sup>208</sup> Conception personnelle

<sup>209</sup> Orr, Adrian, Edey, Malcolm Kennedy, Michaeli « Taux d'intérêt réels à long terme : indications fournies par les séries chronologiques groupées » Revue économique de l'OCDE, n° 25, 1995

<sup>210</sup> Feiertag, Olivier *Les banques centrales et l'État-Nation* SciencesPo, Les presses 2016, p. 7

d'investisseurs, les marchés nationaux s'emploient à être les plus rentables possibles. Cette situation provoque l'augmentation des taux et porte préjudice aux acteurs économiques locaux qui sont contraints de contracter des crédits plus onéreux. Dans les faits, ces éléments débouchent sur une stabilité des taux ;

- | Pour conclure, les taux d'intérêt demeurent relativement bas en raison des stratégies commerciales des banques, qui veulent accaparer un maximum de clients. Pourtant, suite à la catastrophe des *subprimes* aux États-Unis (2008), celles-ci font désormais preuve davantage de prudence. Il est désormais nécessaire de trouver un moyen pour ne pas accumuler l'argent, et le faire circuler plus rapidement.

Si l'on considère le fait que la grande majorité des devises actuellement utilisées dans notre vie quotidienne sont créées par les différentes banques au moment de l'octroi d'un prêt, nous pouvons affirmer que notre économie repose sur la dette<sup>211</sup>.

## 2.2 ... suprématie de la dette

Effectivement, si l'on veut davantage disposer d'argent, nous n'avons d'autre choix que de solliciter notre banque. Ce procédé comporte parfois un risque d'aspiration en une spirale de surendettement, avec une conséquence de submersion sous un flot de dettes. En d'autres termes, et cela peut paraître paradoxal, quand une banque consent à concéder un prêt, elle produit certes de l'argent, mais inévitablement, une dette.

Bien évidemment, dans ce système, rien n'est gratuit. Le ou les emprunteurs sont tenus de rembourser la somme empruntée, à laquelle il faudra ajouter des intérêts. Avant de prendre sa décision, la banque aura pris soin d'étudier toutes les possibilités et finement analysé le dossier des emprunteurs pour s'assurer de leur solvabilité, limitant au maximum la prise de risque. Il y a donc la certitude que chacun tiendra ses engagements. La valeur accordée à notre monnaie réside dans une confiance mutuelle. Or ce contrat signé avec la banque gage notre avenir aux réseaux bancaires.

À cette dette est attaché un taux d'intérêt, ce qui oblige à créer davantage de richesses (il faut rembourser le capital, plus les intérêts...). Le taux crée donc une compétition qui nécessite d'améliorer les résultats, et donc de créer de la croissance pour rembourser. Le système fonctionne quand la croissance est supérieure aux taux ; mais dans le cas inverse, cette situation occasionne :

- | La contraction de nouvelles dettes pour rembourser les anciennes ;
- | L'augmentation de la consommation des ressources naturelles pour les transformer en biens commercialisables ;
- | La dégradation des conditions salariales ;
- | La croissance des inégalités (les riches sont de plus en plus riches...).

Le système bancaire actuel nous fait croire qu'il est bon de s'endetter pour disposer de plus d'argent, et ce même pendant la récession. Nous comprenons mieux pourquoi l'État a mis en place plusieurs dispositifs pour faciliter l'accès aux prêts des ménages les moins aisés financièrement (prêts à taux

---

<sup>211</sup> Grasselli, Matheus Nguyen-Huu, Adrien, *Inventory growth cycles with debt-financed investment* Cycles de croissance et des stocks dans une économie financée par la dette. Laboratoire montpellierain d'économie théorique et appliquée, 2016

zéro, prêts d'accession sociale). Les ménages, en contractant des prêts, peuvent alors à nouveau consommer. Or, tout cela n'est pas logique si l'on considère que la crise économique est justement à imputer au surendettement. La solution est donc ailleurs.

En complément, dans un tel système, rembourser ses crédits revient à faire disparaître l'argent ; il n'est pas réinjecté dans l'économie nationale. Sur le long terme, la réduction massive des dettes de la population peut donc mener à la récession. De plus, aucune dette ne peut être remboursée sans qu'une tierce personne ne s'endette à son tour. Nombre d'emprunteurs se retrouvent donc dans un cercle vicieux : de plus en plus, l'endettement personnel grandit.

Donc, une économie nationale basée sur la dette ne peut qu'exercer une importante pression sociale sur la population. Si nous regardons les publications de la Banque de France, pour l'année 2016, 200 000 dossiers de surendettements de ménages ont été ouverts<sup>212</sup>. Cette situation n'est pas sans occasionner de profondes souffrances morales. Ce fait est probablement un des facteurs causal qu'en France la consommation de médicaments, particulièrement des somnifères et antidépresseurs, ne cesse d'augmenter<sup>213</sup>.

L'économie, française et mondiale, repose sur la triade : dette, consommation, travail. Le système dans lequel nous vivons fait ressortir que c'est bien la dette qui est en première position, et non pas le travail. L'emprunteur veut consommer au plus vite, et pour ce faire ne patiente pas de disposer d'une somme suffisante, mais contracte un crédit. Les banques vivent de l'endettement de leurs débiteurs et s'enrichissent grâce aux intérêts. Par ce mécanisme, les banquiers font « du facteur temps » une denrée commercialisable. L'activité bancaire peut désormais se définir comme marchandisation du temps.

74

Ce constat pose nécessairement la question du bien-fondé du taux d'intérêt dans la pratique de financement bancaire.

### 3 Un aperçu des taux, d'Aristote à nos jours

Le bien-fondé de l'intérêt à la suite d'un prêt n'a eu de cesse de poser question au cours de l'Histoire : *« Les rares documents qui témoignent de la vie économique et sociale des peuples chaldéens, akkadiens ou sumériens, plusieurs articles du Code d'Hammourabi, les textes fondateurs des trois monothéismes, la tradition aristotélicienne, les XII Tables du droit romain, le droit canonique, et le droit civil au Moyen Âge n'ont cessé de réglementer et souvent de condamner, sous des formes différentes, le prêt à intérêt »*<sup>214</sup>.

#### 3.1 La pratique de l'usure sous l'Antiquité

Le célèbre philosophe de l'Antiquité, Aristote, a donné des avis éclairés sur les questions économiques. Concernant le prêt à intérêt, son jugement est sans appel : ainsi dit-il dans *Politique* : *« Aussi a-t-on parfaitement raison d'exéquer le prêt à intérêt, parce qu'alors les gains acquis proviennent de la*

<sup>212</sup> Lambert, Anne « En prendre pour 25 ans » in *Sociétés contemporaines* SciencesPo, Les presses 2016 | 4, n° 104, p. 95

<sup>213</sup> Santini, Christophe « Burn-Out / Bore-Out : Équivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées » *EIKV-Schriftenreihe zum Wissens und Wertemanagement*, n° 22, 2017

<sup>214</sup> Ege, Ragip « La question de l'interdiction de l'intérêt dans l'histoire européenne » *Revue économique* 2014 | 2, vol. 65, pages 391 à 417

monnaie elle-même et non plus de ce pour quoi on l'institua. La monnaie n'a été faite qu'en vue de l'échange ; l'intérêt, au contraire, multiplie cet argent même ; c'est de là qu'il a pris son nom, parce que les êtres produits sont semblables à leurs parents, et l'intérêt est de l'argent d'argent ; aussi l'usure est-elle de tous les modes d'acquisition le plus contraire à la nature»<sup>215</sup>. Cet avis très tranché peut être expliqué par sa philosophie finaliste. L'argent est en ce sens destiné à favoriser les liens. Il n'a donc qu'une utilité instrumentale, et ne doit en aucun cas être le but ultime des échanges : « Pas d'association en effet sans échanges ; pas d'échanges sans égalité ; pas d'égalité sans commensurabilité»<sup>216</sup>. Nous comprenons donc mieux son aversion envers le prêt à intérêt.

Concernant la *Loi des Douze Tables* (*Lex Duodecim Tabularum*, en latin), qui est le fondement du droit romain, la Table III traitant de la dette se montre particulièrement virulente : « Une fois la dette reconnue ou l'affaire jugée en procès légitime que le débiteur ait 30 jours pour payer. Ensuite, qu'il y ait finalement mainmise sur lui. Qu'on le conduise devant le juge. S'il ne satisfait pas au jugement ou si personne ne se porte garant pour lui en justice, que le créancier le prenne, l'attache avec une corde ou des chaînes d'un poids minimum de 15 livres, ou, s'il le veut, davantage [...] À défaut d'arrangement, le débiteur est enchaîné soixante jours [...] Au troisième jour du marché, il est puni de la peine capitale, ou d'être vendu à l'étranger au-delà du Tibre. Au troisième jour du marché, qu'on le coupe [le débiteur] en morceaux. S'ils [les créanciers] en prennent plus qu'il en leur est dû, que cela se fasse en toute impunité»<sup>217</sup>.

Notons que le droit romain autorise même un type de subordination bien spécifique : l'emprunteur propose son propre asservissement et même celui de ses proches, au prêteur, dans le cas où il ne pourrait pas honorer ses dettes. Nous ne pouvons qu'être frappés par la grande raideur de la loi si l'emprunteur se révélait être insolvable. En conséquence, le prêt à intérêt devait susciter une grande peur parmi la population. Petit à petit, les religions sont venues cristalliser cette épouvante en rendant purement et simplement le prêt à intérêt immoral.

C'est donc tout naturellement que nous allons aborder maintenant le droit canonique. Or la célèbre maxime, « *pecunia pecuniam non parit* »<sup>218</sup> (l'argent n'engendre pas l'argent), nous montre que son avis ne diffère pas. L'usage du prêt à intérêt semble donc faire consensus entre les croyants monothéistes et les théories du philosophe païen précédemment évoqué. Effectivement, Aristote condamne formellement le prêt à intérêt, mais il n'est pas le seul : c'est aussi le cas des grands monothéismes : judaïsme, christianisme et islam. Pourtant, aucune économie ne peut se développer de manière durable et devenir prospère sans accorder une certaine valeur à sa devise.

C'est pourquoi, malgré nombre de discours qui ne leur étaient pas favorables, les prêts à intérêt ont toujours existé, il s'agissait alors de braver l'interdit, et donc d'agir par des moyens détournés.

### 3.2 La logique de profit dans le système religieux

Pour rester en conformité avec les grands préceptes religieux, le partenariat était très usité. Chez les juifs, ce partenariat était basé sur un accord entre un prêteur et un emprunteur<sup>219</sup>, particulièrement dans le domaine commercial. Le prêteur mettait à disposition de l'emprunteur une certaine somme

<sup>215</sup> Aubenque, Pierre « Politique et éthique chez Aristote » *Autour de la Politique d'Aristote*, Ktèma, Strasbourg, n° 5, 1980, p. 221

<sup>216</sup> *ibid*

<sup>217</sup> Ege, Ragip *La question de l'interdiction de l'intérêt dans l'histoire européenne*. Op. cit., p. 390

<sup>218</sup> Nève, Coppens, *L'Usure et le pape Fundamina*, 2005, vol. 11, issue

<sup>219</sup> Sibon, Juliette *Le crédit et l'entreprise des juifs à Marseille après la Peste noire* (1348) *Entreprises et histoire*, ESKA Éditeur, 2008 | 3, n° 52, pages 27 à 35

d'argent pour qu'il puisse créer une affaire dont la gestion lui reviendrait. Il veillait bien entendu à garantir l'investissement de base du prêteur, tout en lui reversant une part des profits.

Il y a donc ici une nuance importante : si les religions ne sont pas favorables au prêt à intérêt, elles ne s'opposent pas pour autant au profit, et c'est là que réside le stratagème : il n'est pas ici question d'intérêt, mais de participation aux bénéfices rendus possibles par l'investissement de départ. Ceci constitue donc un cas de légalisation de l'intérêt, toujours en vigueur.

Le christianisme médiéval pratique un type de partenariat fort ressemblant, directement inspiré du droit romain : la *societas*<sup>220</sup>. C'est un contrat passé entre deux personnes au minimum qui s'engagent à mettre commun leurs économies dans le but de s'enrichir. Dans ce cas de figure, il est tout à fait envisageable que seul un des membres investisse de l'argent. L'associé pourra contribuer au bon déroulé des événements en apportant son expérience et son labeur. La *societas* est en quelque sorte l'ancêtre de l'apport en industrie moderne.

En cas de succès ou d'échec de l'entreprise, les cotitulaires sont solidaires : les aléas sont équitablement assumés. Thomas d'Aquin s'appuie également sur le contrat *societas* lorsqu'il déclare que « *Celui qui confie une somme d'argent à un marchand ou à un artisan et constitue en quelque sorte avec eux une société, ne leur cède pas la propriété de son argent qui demeure bien à lui, si bien qu'il participe à ses risques et périls au commerce du marchand et au travail de l'artisan ; voilà pourquoi il sera en droit de réclamer, comme une chose lui appartenant, une part du bénéfice* »<sup>221</sup>.

Dans la littérature du Moyen Âge, divers moyens de légalisation de l'intérêt sont mentionnés<sup>222</sup>. Ils ont tous trait au partenariat :

76

- | *Periculum sortis* : les risques sont partagés de manière égale entre l'investisseur et l'emprunteur ;
- | *Periculum mutui* : couvre la possibilité de non-paiement de l'emprunt ;
- | *Poenaconventionalis* : pénalité appliquée pour non-remboursement de l'emprunt ;
- | *Damnum emergens* : protège l'investisseur des frais de transaction ;
- | *Lucrum cessans* : l'investisseur peut exiger des dédommagements s'il estime avoir perdu de l'argent.

Ces exemples nous montrent que les risques encourus justifient bien souvent les gains qui résultent des prêts.

Il faut toutefois attendre le XVI<sup>e</sup> siècle et la réforme de Luther et de Calvin pour commencer à entrevoir un changement. Les avancées impulsées par Calvin sont nombreuses : « *il organise le ministère social ecclésiastique, ou diaconat, fonde un service de médecine sociale, tente de résorber le chômage et de rajuster les salaires, lutte contre le luxe et la mendicité, fait voter des allocations familiales. Il stimule l'activité financière en rendant licite, tout en le limitant, le prêt à intérêt*<sup>223</sup> ». Ce dernier point intéresse tout particulièrement notre recherche.

<sup>220</sup> Hilaire, Jean « Réflexions sur l'héritage romain dans le droit du Commerce au Moyen Âge » *The Legal History Review*, 2002, vol. 70, n° 3, p. 213

<sup>221</sup> Bichot, Jacques « Sollicitudo rei socialis : finance et structures de péché » *In Pratiques financières, regards chrétiens* DDB, 2009, p. 87

<sup>222</sup> Shatzmiller, Joseph *Shylock, revu et corrigé Les juifs, les chrétiens et le prêt d'argent dans la société médiévale* Édition Les Belles Lettres, 2000, pages 65 à 83

<sup>223</sup> Biéler, André, *La pensée économique et sociale de Calvin* Georg éditeur, p. 46

Son point de vue est exposé dans la lettre qu'il adresse à Claude de Sachin (7 novembre 1545), où il affirme la nécessité de prudence en ce qui concerne le prêt à intérêt : il ne serait ni bon de l'interdire ni souhaitable de l'autoriser sans cadre<sup>224</sup>. Ceci d'autant plus que le prêt est nécessaire au développement économique moderne... Voilà pourquoi Calvin s'oppose aux théories d'Aristote et autres théologiens qui soutiennent que l'argent n'est pas productif. Il distingue plusieurs types de prêts :

- | Le prêt de consommation;
- | Le prêt de secours improductif (sans rémunération);
- | Le prêt de production (prêt d'entreprise, qui justifie la rémunération).

Ceci dit certains intérêts doivent toutefois être évités. Ainsi Calvin fustige la profession d'usurier comme étant inadmissible, et avance même que c'est la charité du Christ qui permet de séparer l'usure du prêt à l'intérêt licite. Pour éviter toutes dérives, il enjoint les magistrats à encadrer précisément l'intérêt. Le rôle de Calvin est prépondérant : c'est le premier homme de foi à oser remettre en cause les acquis et à lever le veto de l'Église, fermée aux commerces d'argent. Sans pour autant encourager la pratique de l'usure, il concède que c'est un procédé nécessaire. Cette avancée est telle que certains historiens, dont Johner, ont posé Calvin en père du capitalisme moderne<sup>225</sup>.

Pour être juste, il convient de replacer Calvin dans le contexte de l'époque, et notamment celui de la Réforme, qui fait de l'exercice d'un emploi un devoir provoquant l'augmentation des biens et la recherche du profit. Calvin et ses disciples, qu'on appellera plus tard « protestants », ont donné au travail un sens chrétien qui s'appuie sur une morale de l'action. Mais l'accroissement de la production et de la consommation progressive a fini par déboucher sur une accumulation des richesses qui s'est peu à peu éloignée du support aux nécessiteux pour devenir une fin en soi. L'évocation de cet enracinement historique du taux d'intérêt, et la façon dont il s'est attaché à perturber sur la base d'arrangements moraux, nous oblige aujourd'hui à faire marche arrière et en revenir au souci de justice. Le pouvoir de l'argent est une convention sociale. Il est investi d'une vision que nous lui donnons, il faut changer cette vision et valoriser le don, d'où notamment la proposition de prêts sans intérêt, et la constitution d'un système bancaire plus humaniste. Pour ce faire, il peut toutefois s'appuyer sur quelques ouvertures philanthropiques encore patentes dans notre paysage social et culturel, et qui puisent paradoxalement aux origines du message religieux.

Le père Jean-Marie de La Mennais<sup>226</sup>, fondateur de la congrégation des filles de la Providence en 1818 et de la congrégation des Frères de l'Instruction chrétienne (Frères de Ploërmel) en 1819, disait à propos de l'usure: « *le prêt à intérêt rend l'oisiveté féconde.* »

<sup>224</sup> Hauer, Henri *Les débuts du capitalisme* Reviewed by Pannier, J., 1928, p. 54

<sup>225</sup> Johner, Michel, « Travail, richesse et propriété dans le protestantisme », *La Revue réformée*, 2002, n° 218, Faculté libre de théologie réformée d'Aix-en-Provence

<sup>226</sup> Jean-Marie de La Mennais, 1780-1860

## Section 2 La doctrine sociale de l'Église

Dans l'histoire de la doctrine économique de l'Église, et dès ses origines, il apparaît que le prêt à intérêt a été longtemps prohibé, voire considéré comme «*péché de l'usure*»<sup>227</sup>. Il y avait prohibition de tout rendement, et ce concept est très ancien. Dans la civilisation grecque – Aristote en particulier –, il était déjà dit que «*l'argent ne peut produire de l'argent*»<sup>228</sup>. Ainsi pour l'Église le prêt était contraire à la charité. On se référait à l'évangile de Luc, «*prêtez sans rien attendre*»<sup>229</sup> et aussi dans l'Ancien Testament : «*tu ne prêteras pas à intérêt à ton frère, ni de l'argent, ni un bien quelconque, mais tu pourras à un étranger. Tu prêteras à ton frère ce dont il a besoin sans intérêt afin que Dieu te bénisse [...]*»<sup>230</sup>. En renouant avec ces principes premiers de l'Église, nous pouvons trouver les bases psychologiquement actives d'une finance solidaire et responsable.

### 1 Les relations entre l'Église, l'argent et la financiarisation

#### 1.1 L'Église et l'argent : Des valeurs de solidarité, de proportion, et de don

Des conciles ont souvent excommunié ceux qui pratiquaient le prêt à intérêt (troisième concile œcuménique du Latran, en 1179). En 1215, la décision du quatrième concile du Latran indique que gagner de l'argent sur de l'argent est prohibé. L'on retrouve cette décision dans le deuxième concile de Lyon, en 1274, puis celui de Vienne, en 1311, mentionne qu'est puni comme hérétique celui qui prête à intérêt<sup>231</sup>. Mais peu à peu le prêt rémunéré sera permis sous certaines conditions, par exemple celle destinée à l'entreprise qui permet de créer de nouvelles richesses. Il y aura également l'influence de Calvin, qui va accepter le prêt à intérêt sous certaines conditions<sup>232</sup>. Ainsi se dessine une doctrine d'Église sur les modalités de ces réalisations. Apparaissent ce qu'on appelle les intérêts légitimes : faire payer « le temps » et « le risque » de l'argent prêté, les frais de gestion dirait-on aujourd'hui... Plus tard, le prêt pour une activité commerciale deviendra possible, mais surtout pas celui destiné à thésauriser, on dirait aujourd'hui un prêt au service de l'économie réelle<sup>233</sup>. Cependant, il faudra attendre le XIXe siècle pour voir disparaître le prêt à intérêts du catalogue des péchés...

Léon XIII, dans l'encyclique *Rerum Novarum* (fin XIXe), s'en prend à «*l'usure dévorante, [...] un taux trop élevé et exploiteur des plus démunis*»<sup>234</sup>. Il apparaît de fait que la question sous-jacente, est que l'Église veut protéger du pouvoir de ceux qui ont et possèdent, ceux qui ont peu ou pas de puissance. Enfin et surtout il s'agit de l'utilité même de l'argent qui doit s'inscrire dans une dimension sociale. Cette réflexion nous conduit à souligner l'importance des finalités reconnues pour les détenteurs de capitaux. L'Église se positionnait contre l'usure, ceux qui thésaurisent et spéculent, mais l'usage de l'argent peut être mis au service de la société, il devient alors généreux et fructifiant. Donc à la question : que faire de son argent ? Nous pouvons répondre : investir, créer une entreprise avec prise de risque, c'est de la solidarité, c'est du don.

<sup>227</sup> de Charentenay, père Pierre, *Vers la justice de l'Évangile introduction à la pensée sociale de l'Église* DDB, 2008, p. 64

<sup>228</sup> Dostaler, Gilles « Transition et pensée économique dans l'histoire » *Cahiers de recherche sociologique* 1983, vol. 1, p. 19 à 35

<sup>229</sup> Luc VI 34-35

<sup>230</sup> Deutéronome XXIII, 20

<sup>231</sup> Boisset, Louis « Les conciles provinciaux français et la réception des décrets du IIe concile de Lyon (1274) » *Revue d'histoire de l'Église de France* 1983, tome 69, no 182, p. 59

<sup>232</sup> Dommen, Edouard « Calvin et le prêt à intérêt » *Finance & bien commun* 2003, n° 16, p. 58

<sup>233</sup> Biéler, André, *La pensée économique et sociale de Calvin* Georg éditeur, 2008, p. 76

<sup>234</sup> *Rerum Novarum*, encyclique du 15 mai 1891

De nombreux papes depuis Léon XIII (1891) vont apporter peu à peu une réflexion dans le domaine économique. Il va naître peu à peu ce qui est appelé « la doctrine sociale de l'Église »<sup>235</sup>. Remarquons qu'elle est peu connue. Souvenons-nous d'une rencontre avec des élus, l'évêque avait lu devant l'assemblée divers passages de ce qu'on appelle le *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*; le député, un chrétien, qui était au premier rang a reconnu la justesse de ce qui était écrit et a ajouté en toute vérité qu'il n'en avait jamais entendu parler<sup>236</sup>. Ce n'est qu'en 2004 qu'a été réuni un certain nombre de textes qu'on a appelé *compendium*, pour assembler diverses réflexions dont les sources sont le Nouveau et l'Ancien Testament complétées également de la tradition de l'Église, à savoir ses pères, les conciles, et bien sûr les écrits, les lettres des papes, et ce spécialement depuis le XIXe siècle<sup>237</sup>.

Il peut être dit que les origines lointaines de cette doctrine sociale de l'Église se situent dans la naissance de ce qu'on a appelé le « *christianisme social* » avec Frédéric Ozanam, Albert de Mun, Léon Harmel et Marc Sangnier. Ce sont ces laïcs qui, à la fin du XIXe siècle, début du XXe, en ont été les pionniers<sup>238</sup>. Bien plus tard, le Pape Jean-Paul II, répondant à un vœu des évêques pour l'Amérique latine, a souhaité une présentation organique de la doctrine de l'Église en matière sociale, au regard de la grande pauvreté de ce continent qu'il a découvert lors de ses voyages. Ce sera le Cardinal Martino, président du Conseil *Justice et Paix* à Rome, qui en sera l'artisan en 2004<sup>239</sup>.

## 1.2 Les outils catholiques de financiarisation

Pour ce qui est des outils économiques de l'enseignement catholique les placements, sont issus de l'optimisation de leur gestion financière. Nous devons alors prioritairement rappeler la destination des biens des établissements concernés selon le droit canon à savoir : « *Tous les biens temporels qui appartiennent à l'Église tout entière, au Siège apostolique, et aux autres personnes juridiques publiques dans l'Église sont biens ecclésiastiques [...]* »<sup>240</sup>.

Cela ne veut pas dire qu'ils appartiennent au pape ou à l'évêque du diocèse... Ces biens sont effectivement la propriété des établissements, mais selon le droit canonique, ils sont sous la vigilance du pape, ou des évêques.

Le droit canonique regroupe les lois et les règlements suivis par les autorités catholiques pour l'administration de l'Église et des croyants. Le droit canonique n'a que très peu d'influence sur le dogme, hormis le fait que le pape Jean-Paul II a inscrit dans le Code de 1983, l'interdiction pour les femmes d'être ordonnées<sup>241</sup>. Pour ce qui est de la liturgie, le code se contente de donner des conseils dans la portion ayant trait à la sanctification et les normes liturgiques sont liées à divers rituels. Ces normes sont très importantes, car elles posent le cadre de tout sacrement. Il en va de même pour les rituels, comme par exemple, les funérailles. Le droit canonique s'est formé de manière progressive en empruntant ou se basant, lors d'un premier temps, sur le corpus juridique romain<sup>242</sup>. Dès le IVe siècle, les papes ont instauré de nouvelles normes par la voie de lettres décrétales ; les premières retrouvées datent du pontificat de Sirice. Notons que toutes les décisions consignées sont valables

<sup>235</sup> Naudet, Jean-Yves *La doctrine sociale de l'Église Une éthique économique de notre temps* Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 2011

<sup>236</sup> Matschek, Denis *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, synthèse <http://doctrinesocialeeglise.org> Consulté le 15 février 2017

<sup>237</sup> *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* Conseil pontifical Justice et Paix, Bayard, Cerf, Fleurus-Mame, 2015, p. 85

<sup>238</sup> Sanguinetti Philippe « La place de l'église dans la résilience française » *Les cahiers de la psychologie politique* Juillet 2015, n° 27, p. 242

<sup>239</sup> Scalfari, Eugenio « The Pope: how the Church will change », *In La Repubblica* 1er octobre 2013

<sup>240</sup> Code de Droit canonique, Livre V *Les biens temporels de l'Église* Can. 1257 [www.vatican.va/archive/FRA0037/\\_P4M.HTM](http://www.vatican.va/archive/FRA0037/_P4M.HTM) Consulté le 15 février 2018

<sup>241</sup> [www.droitcanon.com/Code\\_1983.html](http://www.droitcanon.com/Code_1983.html) Consulté le 15 février 201

<sup>242</sup> Petit, Emmanuel « Du droit médiéval au Code de droit canonique Les juifs et le droit de l'Église. Étude du canon 868 § 2, à partir de l'affaire Mortara » *Le Genre humain*, n° 1, 2016, Seuil

et restent en vigueur tant qu'une nouvelle loi n'est pas énoncée. Par ailleurs, les diverses sources du droit sont très éparses.

De nos jours, le code en vigueur dans l'Église occidentale date de 1983. Nous l'avons vu, c'est Jean-Paul II qui l'a promulgué le 25 janvier 1983. Il fait état des changements apportés par le concile Vatican II. Quant aux Églises catholiques orientales, elles sont régies par le Code des canons des Églises orientales datant de 1990. L'idée du code de 1983 vient initialement des réflexions de Jean XXIII qui ont été prises en considération par Paul VI, qui posera les bases du nouveau code. Mais il faut attendre 1981 pour qu'une commission envisage d'aboutir sérieusement à un résultat final<sup>243</sup>.

Pour ce qui est de la destination des biens de l'Église, la lettre encyclique de Benoît XVI ouvrait la perspective de la gratuité et du don : « *Vaincre le sous-développement demande d'agir non seulement en vue de l'amélioration des transactions fondées sur l'échange des prestations sociales, mais surtout en vue de l'ouverture progressive, dans un contexte mondial, à des formes d'activité économique caractérisées par une part de gratuité et de communion... Le marché de la gratuité n'existe pas, on ne peut pas imposer par la loi des comportements gratuits, et pourtant aussi bien le marché que la politique ont besoin de personnes ouvertes au don réciproque* »<sup>244</sup>. D'où l'importance de poser les bases d'une éthique de la relation financiarisée. Selon Fernández<sup>245</sup>, la finance participe durablement au bien commun, lorsque l'éthique est introduite à la fois dans la théorie et dans la pratique, nécessitant ainsi « [...] une humanisation de la finance, tant au niveau personnel, qu'institutionnel ».

### 1.3 Le point de vue ecclésial

Même si, souvent, le discours de l'Église dénonce les dérives de la finance, elle en voit aussi les aspects positifs et indispensables pour le développement du pays.

80

Au n° 368 du *Compendium de la doctrine sociale*, on peut lire cette appréciation positive sur les marchés financiers. Ceux-ci « *ne sont pas certes une nouveauté de notre époque. Depuis longtemps déjà sous diverses formes, ils sont chargés de répondre à l'exigence de financer des activités productrices. L'expérience historique atteste qu'en l'absence de systèmes financiers adéquats, aucune croissance économique n'aurait eu lieu. Les investissements [...] typiques des économies modernes de marché n'auraient pas été possibles sans le rôle fondamental d'intermédiaires joué par les marchés financiers qui ont permis notamment d'apprécier les fonctions positives de l'épargne pour le développement complexe du système économique et social* »<sup>246</sup>. Ou alors, « [...] la création de ce qu'on a appelé "marché global de capitaux" a entraîné des effets bénéfiques grâce à une plus grande mobilité des capitaux, permettant aux activités productives d'avoir plus facilement des ressources disponibles [...] »<sup>247</sup>.

Jean-Paul II, quant à lui, disait : « *le processus de globalisation des marchés et des communications ne possède pas en lui-même de connotation éthiquement négative* »<sup>248</sup>... La critique porte sur la priorité donnée au court terme, la spéculation, la perte de finalité, car l'argent est détourné de ses fins au service du développement humain : « *L'accélération imprévue de processus tels que l'énorme*

<sup>243</sup> Greiner, Philippe « Quelques repères pour une épistémologie du droit canonique » *Transversalités*, 2018 | 1, n° 144

<sup>244</sup> Flanagan, Patrick, et al. "Special Issue on the Impact of Business Ethics on Public Life" *Journal of Business Ethics*, 146, 2017, pages 725 à 727

<sup>245</sup> Fernández, Bruno Federico, *Éthique vs Finance? Une analyse des origines, des problèmes et des perspectives d'avenir de cette relation Finance & Bien Commun*, n° 39, 2011 | 1, pages 70 à 85

<sup>246</sup> Cuny de la Verrrière, Antoine R. *Finance catholique Au fondement de la finance éthique et solidaire* Éditions EMS, 2013, p. 43

<sup>247</sup> *Ibid* p 42

<sup>248</sup> Saint-Siège *Discours du pape Jean-Paul II aux participants à la rencontre organisée par la foundation « centesimus annus – pro pontefice »*, 11 sep. 1999, 3

*accroissement de la valeur des portefeuilles administrés par les institutions financières et la prolifération rapide de nouveaux instruments financiers sophistiqués impose, de manière urgente, de trouver des institutions capables de favoriser réellement la stabilité du système sans en réduire les potentialités ni l'efficacité.»<sup>249</sup>*

Benoît XVI constatait que *«la fonction objectivement la plus importante de la finance qui consiste à soutenir sur un long terme la possibilité d'investissements, et donc de développement, se révèle aujourd'hui tout à fait fragile; Elle subit les contre-coups négatifs d'un système d'échanges financiers au niveau mondial, échanges basés sur une logique du très court terme qui a pour but l'accroissement de la valeur des activités financières et se concentre sur la gestion technique des diverses formes de risque.»<sup>250</sup>*

## 2 Vers une éthique sociale de l'argent

### 2.1 Une appréciation positive de la finance sur le bien-être social

L'investissement socialement responsable fait référence à la pratique émergente selon laquelle les agents financiers donnent du poids à des considérations supposées éthiques, sociales ou environnementales dans les décisions d'investissement – par exemple, les décisions concernant les obligations ou les actions à acheter ou à vendre, ou la manière de s'engager avec les entreprises de son portefeuille. Cela fait parfois partie d'une philosophie d'investissement strictement axée sur le profit, basée sur l'hypothèse que les entreprises ayant des performances sociales supérieures ont également des performances financières supérieures<sup>251</sup>. Mais plus souvent, elle est perçue comme une alternative à l'investissement classique. L'argument de fond ici est que les mécanismes de fixation des prix du marché, et les marchés financiers en particulier, semblent incapables de promouvoir des niveaux suffisants de responsabilité sociale et environnementale. Même s'il existe un large consensus social sur les méfaits des ateliers de misère et de la dégradation de l'environnement, par exemple, les investisseurs traditionnels continuent de financer des entreprises qui entretiennent de telles pratiques injustifiables. Il est donc nécessaire de créer un nouveau type d'investisseur doté d'un sens plus aigu de la responsabilité sociale<sup>252</sup>.

L'approche la plus simple et la plus courante parmi ces investisseurs alternatifs est d'éviter les investissements dans des entreprises qui sont perçues comme étant problématiques sur le plan éthique. Cela se justifie généralement par une idée déontologique selon laquelle il est mal d'investir dans les méfaits de quelqu'un d'autre<sup>253</sup>. Il existe au moins trois interprétations d'une telle « souillure » morale : premièrement, l'idée qu'il est mal en soi de tirer profit des actes répréhensibles d'autrui, ou de profiter de la souffrance d'autrui; deuxièmement, l'idée qu'il est mal de nuire à autrui, ou aussi de faciliter le préjudice à autrui; troisièmement, l'idée qu'il y a une forme d'acte répréhensible expressif ou symbolique qui consiste à « soutenir moralement » ou à « accepter » des activités répréhensibles.

<sup>249</sup> ibid

<sup>250</sup> Cuny de la Verrrière, Antoine R. *Op. cit.*, p. 48

<sup>251</sup> Richardson, Benjamin J. Cragg, W. "Being, Virtuous and Prosperous: SRI's Conflicting Goals" *Journal of Business Ethics* Vol. 92, 2010, pages 21 à 39

<sup>252</sup> Sandberg, Joakim, "The Ethics of Investing. Making Money or Making a Difference?" Thèse de doctorat, 2008 University of Gothenburg

<sup>253</sup> Irvine, William B, "The Ethics of Investing" *Journal of Business Ethics* Vol.6, n° 3, 1987, pages 233 à 42 Larmer, Robert "The Ethics of Investing: A Reply to William Irvine" *Journal of Business Ethics* Vol.16, 1997, pages 397 à 400

La perspective déontologique ci-dessus a été critiquée comme étant trop noir ou blanc. D'une part, il semble difficile de trouver une opportunité d'investissement qui soit complètement « pure » ou dépourvue de toute souillure morale possible<sup>254</sup>, d'autre part, la relation entre l'investisseur et l'entreprise bénéficiaire n'est pas aussi directe qu'on pourrait le penser. Dans la mesure où les investisseurs achètent et vendent des actions sur le marché boursier, ils ne s'engagent pas avec les sociétés sous-jacentes, mais plutôt avec d'autres investisseurs. La seule façon dont ces transactions pourraient profiter aux sociétés serait par le biais des mouvements du prix de l'action (qui détermine le soi-disant coût du capital des sociétés), mais il est extrêmement peu probable qu'un groupe d'investisseurs éthiques puisse influencer ce prix de manière significative. Après tout, la raison d'être des bourses est précisément de créer des marchés suffisamment liquides pour maintenir des prix stables<sup>255</sup>. En réponse à cela, le déontologue pourrait faire appel à une certaine notion d'universalité ou de responsabilité collective : la bonne question à poser n'est peut-être pas « que se passe-t-il si je fais ceci ? », mais plutôt « que se passe-t-il si nous faisons tous ceci ? ». Toutefois, ces positions philosophiques plus complexes posent leurs propres problèmes (voir également la règle du conséquentialisme et de la responsabilité collective).

Une perspective rivale sur l'investissement socialement responsable est l'idée plus simple selon laquelle le devoir des investisseurs envers la société consiste à utiliser leurs pouvoirs financiers pour promouvoir des biens sociétaux positifs, tels que la justice sociale et la durabilité environnementale. Cette perspective est généralement considérée comme préférant des pratiques d'investissement plus progressistes, comme pousser la direction à adopter des politiques sociales plus ambitieuses ou rechercher des entreprises technologiques respectueuses de l'environnement<sup>256</sup>. Bien entendu, l'envers de ces pratiques, qui peut expliquer pourquoi elles sont moins courantes sur le marché, est qu'elles entraînent des risques financiers plus importants<sup>257</sup>.

82

## 2.2 Vers une éthique de la pratique financière

Pour réfléchir sur nos placements financiers, nous avons retenu quatre points importants du *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*:

### I La dignité de la personne humaine :

Elle est préconisée dans les textes saints : « Dieu créa l'homme à son image, à l'image de Dieu il le créa, homme et femme il les créa »<sup>258</sup>, et décrite dans le *Compendium* : « Une société juste ne peut être réalisée que dans le respect de la dignité transcendante de la personne humaine. [...] Aussi l'ordre social et son progrès doivent-ils toujours tourner au bien des personnes puisque l'ordre des choses doit être subordonné à l'ordre des personnes et non l'inverse. »<sup>259</sup> Ainsi, toute la réflexion se focalise sur la vision de l'homme comme personne, c'est-à-dire comme sujet actif et responsable de son processus de croissance avec la communauté dont il fait partie.

Dans un discours de 1999 lors de la fondation *Centesimus Annus*, Jean-Paul II disait : « [...] chacune de vos opérations dans le domaine financier et administratif doit toujours avoir pour objectif de ne jamais porter atteinte à la dignité de l'homme en élaborant, dans ce but, des structures et des

<sup>254</sup> Kolers, Avery Ethical Investing: The Permissibility of Participation *Journal of Political Philosophy* Vol. 9, 2002, pages 435 à 452

<sup>255</sup> Haigh, Matthew Hazelton, James, "Financial Markets: A Tool for Social Responsibility?" *Journal of Business Ethics* Vol. 52, n° 1, 2004, pages 59 à 71

<sup>256</sup> Mackenzie, Craig "Ethical Investment and the Challenge of Corporate Reform A critical assessment of the procedures and purposes of UK ethical unit trusts" Thèse de doctorat, 1997, University of Bath

<sup>257</sup> Sandberg, Joakim "Changing the world through shareholder activism?" *Etikk i praksis Nordic Journal of Applied Ethics* 2011, n° 1, pages 51 à 78

<sup>258</sup> *Genèse* I, 27

<sup>259</sup> *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* Conseil pontifical Justice et Paix, Bayard, Cerf, Fleurus-Mame, 2015

*« systèmes qui favorisent la justice et la solidarité pour le bien de tous »*<sup>260</sup>. Nous pouvons remarquer que la *Doctrina sociale de l'Église* rejoint la *Déclaration universelle des Droits de l'Homme* proclamée par les Nations unies le 10 décembre 1948. Jean-Paul II l'a qualifiée de véritable *« pierre milliaire placée sur la route longue et difficile du genre humain »*<sup>261</sup>.

Ruchaud indique que les papes ont certes tous fait mention, pour la personne au :

- | Droit à la vie (depuis la conception à la mort, ce qui soulève la problématique de l'avortement et de l'euthanasie, entre autres);
- | Droit de vivre dans une famille unie ;
- | Droit d'épanouir son intelligence ;
- | Droit de travailler, etc.

En parallèle les papes ont aussi toujours insisté sur les devoirs, comme le dit Jean XXIII : *« Ceux qui, dans la revendication de leurs droits, oublient leurs devoirs ou ne les remplissent pas, ou qu'imparfaitement, et risquent de démolir d'une main ce qu'ils construisent de l'autre. »*<sup>262</sup>

Concrètement, la dignité humaine implique en premier lieu la satisfaction des besoins essentiels à la personne dans les domaines matériels et spirituels. Ce principe doit nous alerter sur les questions d'alimentation, d'eau, de santé, de logement, de transport. Elle a également trait à l'égalité de cette dignité entre tous : celle de l'égalité homme et femme, mais aussi celle du respect des enfants, des personnes âgées, et des personnes handicapées.

Ce principe a aussi des implications sur la notion de travail. Il alerte sur ses contenus de réalisation : les justes rémunérations, les participations des travailleurs dans leur entreprise, le respect des lois et des conditions de travail, celui des enfants, la gouvernance dans l'entreprise. Appliqué aux activités bancaires et économiques, ce dit principe devrait aboutir à l'interdiction des activités financières ayant pour conséquence de priver des populations de leur droit d'accéder à certains biens – si la spéculation à la hausse des matières premières (notamment agricoles) empêchait des populations d'accéder à leurs biens propres, par exemple.

83

## I Le bien commun :

Le principe de la destination universelle des biens est rappelé lors du concile Vatican II : *« Dieu a destiné la terre, et tout ce qu'elle contient, à l'usage de tous les hommes et de tous les peuples en sorte que les biens de la création doivent équitablement affluer entre les mains de tous selon la règle de justice inséparable de la charité »*<sup>263</sup>. Il faut entendre par *bien commun* l'ensemble des conditions sociales qui permettent aux groupes ainsi qu'à chacun de leurs membres d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée. Le principe de la destination universelle des biens caractérise ce principe, à savoir celui de l'accessibilité pour tous à leur propriété, et celui du développement des pays

<sup>260</sup> Le Saint-Siège Discours du pape Jean-Paul II aux participants à la rencontre organisée par la foundation « centesimus annus – pro pontefice », 11 sep. 1999,

<sup>261</sup> Ruchaud, Élisabeth *Les grands discours des papes* De Léon III à François Seuil, 2015, p. 115

<sup>262</sup> Jean XXIII *Pacem in terris* Blanche de Peuterey, 2014, p. 46

<sup>263</sup> Paul VI *Populorum progressio* Blanche de Peuterey, 2014, p. 75

pauvres autour notamment de l'accessibilité à l'eau, à l'air, à un environnement non pollué, au logement, etc.

Jean-Paul II dira aussi dans *Centesimus Annus* : « Il faut rompre les barrières et les monopoles qui maintiennent de nombreux peuples en marge du développement, et assurer à tous les individus, à toutes les nations, les conditions élémentaires qui permettent de participer au développement »<sup>264</sup>.

Un exemple, parmi d'autres, est la spéculation à la hausse sur des matières premières sans retombées positives sur les populations des pays concernés (voire dégradantes...). La doctrine sociale dénonce ainsi les activités financières sans rapport suffisant avec l'économie réelle, alors que dans une réflexion sur le *bien commun*, tout investissement financier devra prendre en compte l'environnement et ses composantes (l'eau ou l'air déjà cités par exemple), mais aussi l'endettement qui pèsera demain sur les générations futures.

### I La subsidiarité :

Présente dès la première grande encyclique sociale, la subsidiarité figure parmi les directives les plus constantes et les plus caractéristiques de la doctrine sociale de l'Église<sup>265</sup>. Il est impossible de promouvoir la dignité sans prendre soin de la famille, des groupes, des associations, des réalités locales, de toutes les expressions associatives de type sportif, culturel, récréatif, professionnel, politique, auxquelles les personnes donnent spontanément vie. Ce sont elles qui rendent possible l'exercice de la liberté, de la responsabilité, et qui sont les bases de la créativité de tout être humain. C'est l'essence même de la société civile qui est présentée dans ce principe. Ce cadre est un ensemble de rapports entre individus, la mise en place d'un réseau social. Le principe de subsidiarité protège les personnes de tout abus des instances sociales supérieures, par exemple de l'État. Tout corps social se doit d'apporter sa pierre à l'édifice de la communauté humaine. L'État doit respecter ces corps intermédiaires et les faire vivre.

Depuis cette perspective, l'exigence de favoriser la participation de tous devient incontournable, y compris des plus démunis, dans un cadre d'alternance des responsables politiques. Il faut éviter l'accaparement du pouvoir et l'instauration de privilèges occultes et parer à la corruption qui pourrait s'installer. Pour ce faire, il est nécessaire que les sujets de la communauté civile à tous les niveaux soient informés, écoutés et impliqués. Forts de ce principe nous serons attentifs à nos investissements de gouvernance dans une entreprise. Dans un État, comment sont respectés les droits des travailleurs et leurs syndicats ? Comment celui-ci respecte-t-il la démocratie ? Et donc, quelle dette d'État soutenir dans nos investissements ?

### I La solidarité :

La solidarité doit remédier aux très fortes disparités qui persistent dans le monde entier, notamment entre les pays développés et ceux en voie de développement. Dans ce sens, le message de la doctrine sociale sur la solidarité met en évidence le fait qu'il y a un lien entre solidarité et bien commun, solidarité et destination des biens, solidarité et égalité<sup>266</sup>. En termes économiques, la solidarité implique le principe de partage des richesses. Il est nécessaire que l'économie soit guidée par un principe de partage.

<sup>264</sup> Jean-Paul II Lettre encyclique *Centesimus annus*

<sup>265</sup> Beyer, Jean « Le principe de subsidiarité : son application en Église » *Gregorianum*, 1988, vol. 69, n° 3, pages 435 à 459

<sup>266</sup> Acquier, Aurélien, Gond, Jean-Pascal, Igalens, Jacques « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion » *Cahier de recherche*, 2005, n° 166, p. 31

Nos investissements financiers devront prendre en compte le développement des pays pauvres, et nous serons sensibles, par exemple aux impôts payés dans un pays donné.

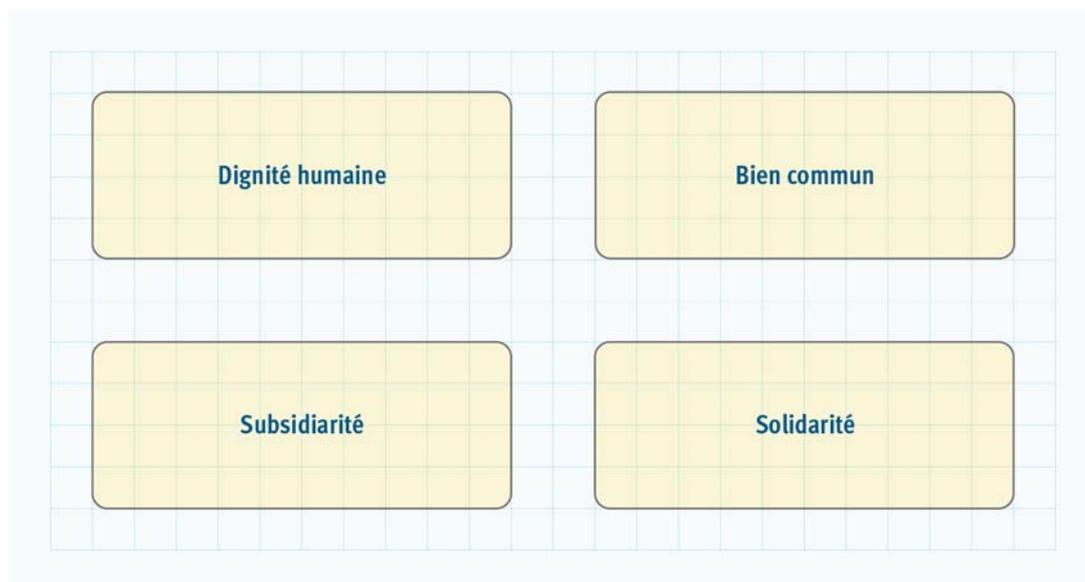


Figure 5 – Les quatre principes d'une éthique financière<sup>267</sup>

### 3 L'exemple de la finance islamique, médiatrice d'une équité retrouvée ?

Pour éviter tout anthropocentrisme trop prononcé en ce qui concerne l'émergence de bases nouvelles pour la finance, nous évoquerons ici le cas de la finance islamique qui, à juste raison, se réclame d'être plus équitable et plus proche de sa doctrine religieuse, laquelle fixe les conditions et modalités de son modèle financier.

#### 3.1 Un modèle de la performance solidaire

Si l'on en croit les textes, les lois de l'islam seraient de nature à construire une société parfaite dans laquelle se vivrait une force partagée. Derrière cette communauté de croyance, les dimensions légalistes et régulatrices ne font plus qu'une. Par extension, cette reconnaissance du seul modèle islamique procède au rejet des autres formes de gouvernance, telles que le marxisme ou le capitalisme, c'est-à-dire la consubstantialité de l'islam et des structures économiques dans les pays musulmans où il domine. Dès lors, l'islam s'affirme comme un contre-courant, et s'appréhende comme un mouvement de lutte contre les inégalités internes (richesses / pauvreté), externes (inefficacité du dialogue Nord/Sud), de même qu'internationales (écarts croissants entre les pays en voie de développement et les pays développés). À mi-chemin entre le socialisme communiste et un capitalisme modéré, le modèle économique islamique ne peut être compris sous un quelconque réductionnisme.

Si nous l'interprétons d'emblée comme un refus de la performance de l'entité économique, nous lui soustrayons son principe d'enrichissement mutuel. Et, si nous obérons son principe de solidarité généralisé, nous ne comprenons plus la responsabilisation attendue des acteurs du système bancaire et la transparence imposée des opérations financières. Ainsi, le système de perte et de profit solidaire engage

<sup>267</sup> Conception personnelle

une relation de responsabilité entre la finance et les entreprises et contourne la problématique du prêt à intérêt pour baser la relation contractuelle sur un partenariat fructueux envers chacune des parties. Dans tous les cas, le travail est jugé plus louable que le capital. C'est signe d'une différenciation fondamentale d'avec un capitalisme pur et dur et d'une volonté intangible de maintenir un lien entre les fonds investis et le travail générateur de revenus. En outre, la propriété elle-même perd son sens si elle n'est pas adossée à une logique de production. Posséder en vue de la seule jouissance entre, dans cette analyse, en contre-sens avec le précepte selon lequel tout n'appartient qu'à Allah.

### 3.2 Le principe d'interdiction de l'usure

Toute spéculation jugée excessive, puisque davantage attachée au capital plutôt qu'au projet de financement est jugée interdite selon le principe de *mayssir*. Selon celui de *gharar*, la tricherie est proscrite. *Ribâ* rend illicite la pratique d'un taux d'intérêt et le commerce de la dette. Certaines industries ou services sont par ailleurs exclus du champ d'exploitation moral de la finance comme la pornographie, l'alcool, le porc... Autant de règles qui donnent un cadre à ce type de finance, par opposition à la gestion capitaliste à qui on reproche de plus en plus un manque en ce domaine.

La finance islamique trouve son fondement dans l'interdit posé par l'islam de se livrer à des pratiques usuraires. La notion d'usure (*ribâ*, augmenter, accroître) est prohibée dans le courant Coran<sup>268</sup> sous l'interdit *duribâ*, qui assimile pratique et fixation du taux d'intérêt dans leur sens conventionnel. Historiquement, l'interdit de la pratique usuraire se veut imputé au prophète Mohammed qui récusait les échanges inégaux et proférait en faveur du *credo* « *Or pour or, argent pour argent [...]* »<sup>269</sup>. Il tenait plus particulièrement en horreur la pratique du rééchelonnement de la dette en la condamnant dans ses dires tels que dans le verset 30 de la troisième sourate d'*Al-Imrân*: « *Ohé, ceux qui adhèrent [les croyants] ne vous nourrissez pas d'usure, du double chaque fois* »<sup>270</sup>. Il faut préciser que cette prohibition n'est pas à proprement parler une innovation islamique puisque la Torah des juifs en fait mention sous le terme de *tarbit*<sup>271</sup>, en l'interdisant primordialement entre eux, de la même manière que les chrétiens.<sup>272</sup>

### 3.3 La proscription des pratiques de contournement

Au-delà de cette conformation spirituelle dans la pratique financière moderne de la finance islamique, préside le plus souvent la distinction entre l'usure et l'intérêt: *ahida* (Henni, 1984, pages 161 et 359)<sup>273</sup>. De fait, il semblerait réducteur d'assimiler l'interdit primordial de l'usure par l'Islam à un simple interdit spéculatif, sans quoi, il n'y aurait à proprement parler pas de finance islamique. Il y a bien reconnaissance symbolique de l'argent comme moyen plus que comme une fin. À cela, répondent des « contournements » qui traduisent la volonté de trouver une adaptation viable à une composante économique sans que celle-ci implique une inégalité trop profonde entre prêteurs et clients. Il faut donc noter que *ribâ* découle d'une expérience économique et non pas d'une prévalence morale qui serait déconnectée par principe du financier. À l'époque de sa mise en œuvre, de nombreuses *hiyâl* – ou astuces de contournement<sup>274</sup> –, minaient les pratiques commerciales. Le

<sup>268</sup> La 2e sourate Al-Baqarah (de la génisse, dite aussi « de la vache »), la 3e sourate *Al-Imrân* (de la gent ou famille d'Imrân), et 30e sourate Ar-Rûm (des Romains qui étaient, en fait, des Byzantins).

<sup>269</sup> Schacht, J. *Ribâ* in Encyclopédie de l'Islam, nouvelle édition, Bosworth Clifford Edmund, van Donzel, Emeri Johannes, Heinrichs Wolfhart P., Lecompte, Gérard, Éditions G.-P. Maisonneuve et Larose, 1994, pages 508 à 510

<sup>270</sup> Chouraqui, André (traduit et présenté par) Le Coran, *L'Appel* Robert Laffont, Paris, 1990, p. 144

<sup>271</sup> Exode, XXII, 25, Lévitique XXV, 34-46

<sup>272</sup> LAPIDUS, André « La propriété et la monnaie : doctrine de l'usure et théorie de l'intérêt », *Revue Économique*, nov. 1987, n° 6, 1095-1109

<sup>273</sup> Henni, Mustapha *Dictionnaire des termes économiques et commerciaux français-arabe*, Librairie du Liban, Beyrouth, 1984, pages 161 et 359

<sup>274</sup> Khawam, René, *Le livre des ruses: la stratégie politique des Arabes*, traduction d'un manuscrit arabe du XIIIe ou du XIVe siècle dont l'auteur est inconnu. Éditions Phébus, 1976

système de double vente *mukhâtarat* traduit bien la composante morale mise en avant par le Coran : le prêteur, marchand, vendait une étoffe un certain prix et la rachetait immédiatement en deçà de celui-ci. L'acheteur était tenu de payer la différence au bout d'un an, cela sans que cela ne s'apparente en soi à un prêt, alors interdit.

Par ces exemples où la doctrine religieuse substantialise le modèle financier, en offrant des bornes morales à l'acte spéculatif, nous trouvons un cortège implicite de valeurs qui sont de nature à inspirer un modèle laïc de la finance. C'est ce que nous nous attacherons à mettre en évidence dans la partie qui suit.

## Chapitre 4 Un réseau orienté vers l'innovation sociale

Il s'avère désormais primordial que le modèle de la finance dépasse le statut d'abstraction théorique, pour adopter un statut ancré dans la réalité quotidienne et sociale. Cette finance, alors fidèle reflet de valeurs pragmatiques et de préoccupations concrètes, oblige un rapprochement avec l'économie solidaire et l'innovation sociale<sup>275</sup>. De là, nous pouvons mettre en évidence les grands axes de notre projet : créer une entité *ad hoc*, territorialisée ou pas, visant concomitamment :

- | La mutualisation des ressources ;
- | La limitation des besoins matériels (récupération, consommation raisonnée, respect environnemental), dans une optique d'optimisation desdites ressources (moins de production pour le même niveau de service) ;
- | L'utilité sociétale, l'économie solidaire et sociale.

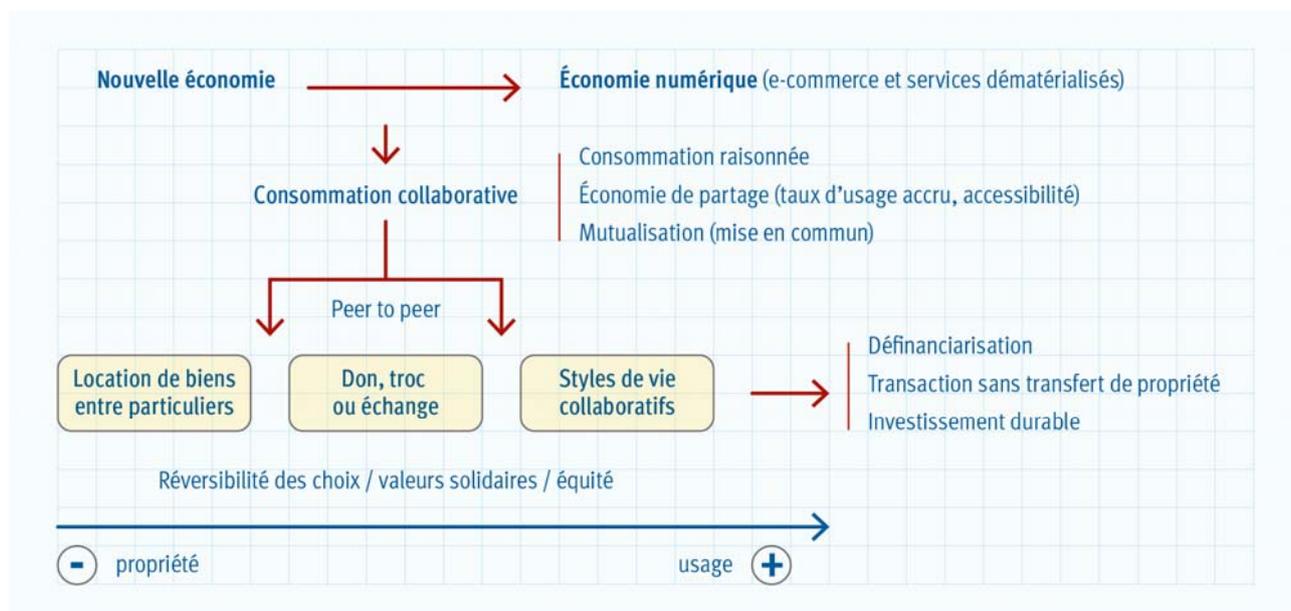


Figure 6 – Les fondements d'une finance responsable<sup>276</sup>

<sup>275</sup> Besançon, Emmanuelle Chochoy, Nicolas Guyon, Thibault, *L'Innovation sociale – Principes et fondements d'un concept* Coll. L'esprit économique, L'Harmattan, 2013, pages 29 à 48

<sup>276</sup> Source personnelle

## Section 1 L'économie solidaire et sociale : alternative possible au capitalisme spéculatif

Face à d'importantes inégalités imputables au capitalisme spéculatif un certain nombre de modèles ont émergé. Ils se voulaient alternatifs, tels le communisme, le maoïsme, les mouvements verts... En effet, dès le XIX<sup>e</sup> siècle surgirent de nombreux courants idéologiques aux dénouements plus ou moins heureux vis-à-vis de leurs aspirations égalitaires. Il y a naissance de mouvements syndicalistes qui aspirent à un système économique et social<sup>277</sup> plus égalitaire, émanant de la participation populaire. Le communisme, système expliqué par Karl Marx dans son livre *Le Capital*<sup>278</sup> (1867), marque ainsi l'histoire de la « lutte des classes » et son rêve de contre-courant à la dérive capitaliste, la Russie et la Chine y adhèrent. Cela dit, avec les premières et secondes guerres mondiales, les élans démographiques et la dynamique de la reconstruction, les sociétés occidentales se mettent à consommer davantage, les inventions reprennent, et même les pays du tiers-monde optent pour ces modes de vie. On assiste à une période d'effervescence économique où tout est possible, ou presque. Face à ce triomphe progressiste du capitalisme, les inégalités se creusent au point que de nombreuses idéologies souhaitant davantage d'équité sociale s'interrogent sur une forme d'éthique de distribution des richesses, en s'inquiétant des dérives de l'enfant du capitalisme : la mondialisation.

En parallèle, dès les années 60 – et plus précisément en 1968 avec la création du Club de Rome – survient la première prise de conscience des excès affectant l'environnement, bien qu'à cette époque la pollution fût considérée comme une conséquence inévitable du développement de l'économie, voire un signe de prospérité. Le rapport Meadows – *Les limites à la croissance*<sup>279</sup> – démontre que la poursuite de la croissance économique entraînerait, au cours du XXI<sup>e</sup> siècle, une chute brutale des populations à cause de la pollution, de l'appauvrissement des sols cultivables et de la raréfaction des ressources énergétiques. C'est ainsi que la terminologie de *développement durable* fait son entrée sur la scène internationale et qu'elle est devenue incontournable aujourd'hui dans la réflexion sur la sauvegarde de la pérennité humaine. Le développement durable s'affirme, bien que la responsabilité sociétale invite à une nouvelle conception de l'économie, se voulant désormais rationnelle, équitable et respectueuse de son environnement. Il se veut être une nouvelle manière de maîtriser l'argent qui, de toute évidence, maîtrise actuellement l'homme par la voie de son système économique.

### 1 Les fondements de l'économie sociale

Le poids grandissant de l'économie solidaire et sociale résulte de la place non moins grande qu'elle occupe au sein des politiques publiques. Diverses mesures et temps forts matérialisent ainsi cette montée en puissance du social au cœur de la réflexion institutionnelle.

<sup>277</sup> Crétiéneau, Anne-Marie « Économie sociale et solidaire et développement durable : pensée et actions en conjonction » *Marché et organisations* 2010 | 1, n° 11, pages 31 à 71

<sup>278</sup> Marx, Karl *Le Capital*, 1867

<sup>279</sup> Meadows, Donella & Dennis Randers, Jørgen Berhens, William W., *The limits to growth* Universe books, 1972, 205 pages

## 1.1 Le Livre vert sur l'innovation : un volontarisme politique à échelle européenne

Le Livre vert sur l'innovation, publié en décembre 1995 par la Commission européenne, constitue un document de référence dans lequel l'innovation est présentée comme étant « *le contraire de l'archaïsme et de la routine* »<sup>280</sup>, et comme une approche contribuant à tirer « *les entreprises vers des objectifs ambitieux et à long terme* »<sup>281</sup>. De nombreux chercheurs ont également étudié le thème, à l'instar d'Encaoua *et al.*<sup>282</sup> ou encore de Scherrer<sup>283</sup>. En s'appuyant sur des changements concernant les produits ou les services, la méthodologie ou l'organisation du travail, l'entreprise qui innove conjugue compétences stratégiques et organisationnelles; elle témoigne ainsi d'une véritable perméabilité à son environnement. Une telle conception organisationnelle reflète le volontarisme européen en matière d'innovation technologique et scientifique. Plus spécifiquement, la Commission invite les États membres, non seulement à renforcer leur politique d'innovation, mais encore à faire des PME « *les piliers de l'économie locale* »<sup>284</sup>. La Commission suggère de maximiser les synergies entre veille technologique, recherche, formation, d'améliorer les processus d'administration, de protection industrielle, de mettre en opération les leviers de financement et d'incitation, fiscale et juridique, et de sensibiliser aux bénéfiques de la créativité pour l'entreprise et l'économie. Depuis, l'Europe n'a eu de cesse d'affirmer le rôle clé de l'innovation sociale au travers du prisme du concept du développement durable, des notions de croissance inclusive, et d'intelligence économique inhérentes au programme *Europe 2020*<sup>285</sup> de 2013. L'objectif de développer la recherche en sciences humaines et sociales y est abordé dans la perspective de canaliser les nouveautés technologiques pour « *contribuer à trouver des solutions aux problèmes sociétaux* »<sup>286</sup>. Un tel programme allouait ainsi donc 29,7 milliards d'euros pour répondre à ces défis<sup>287</sup>.

En France, les mesures du gouvernement en faveur de l'innovation sociale ont été consacrées par la Loi Économie Solidaire et Sociale du 31 juillet 2014. Alors qu'une telle économie pèse autour du dixième du PIB français, elle mobilise 12 % des emplois privés après une injection de 56 millions d'euros au profit des créations d'emplois solidaires en 2014<sup>288</sup>. Déjà, depuis l'an 2000, les emplois solidaires créés connaissent une croissance de 24 % au profit de 200 000 structures, et la mécanique de l'emploi semble des plus prometteuses avec 600 000 postes à pourvoir d'ici à 2020 afin de couvrir les départs à la retraite<sup>289</sup>. Ainsi donc, la Loi ESS cristallise un volontarisme certain en matière de développement de cette réflexion. Des financements sont ainsi prévus en vue de la création d'entreprises labellisées « solidaires » et manifestant une volonté sociale, une finalité lucrative dûment encadrée et assujettie à un modèle de gouvernance de type participatif. Alignées sur les fondements du développement durable, de telles entreprises incarnent les valeurs contemporaines de coopération, de dynamique de réseau, et d'empowerment des salariés.

<sup>280</sup> Commission européenne, *Livre Vert sur l'Innovation* décembre 1995, p. 4 [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_fr.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_fr.pdf)

<sup>281</sup> *Ibid* p.4

<sup>282</sup> Encaoua, Dominique Foray, David, Hatchuel, Armand Mairesse, Jacques « Les enjeux économiques de l'innovation » – Bilan du programme CNRS, *Revue d'économie politique* 2004 | 2, vol. 114, pages 133 à 168

<sup>283</sup> Scherer, Frederic Michael "The size distribution of profits from innovation" *Annales d'Économie et de Statistique*, n° 49 | 50, Économie et Économétrie de l'innovation, 1998, pages 495 à 516

<sup>284</sup> *Ibid* p.18

<sup>285</sup> Commission européenne, Direction générale de la recherche et de l'innovation, *Horizon 2020 en bref Le programme-cadre de l'UE pour la recherche et l'innovation Luxembourg* : Office des publications de l'Union européenne, 2014 [https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020\\_FR\\_KI0213413FRN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_FR_KI0213413FRN.pdf)

<sup>286</sup> *Ibid* p.18

<sup>287</sup> *Ibid* p.35

<sup>288</sup> Pinville, Martine (projet porté par) « L'économie sociale et solidaire, Redonner de la compétitivité aux entreprises », [www.gouvernement.fr/enjeu-redonner-de-la-competitivite-aux-entreprises](http://www.gouvernement.fr/enjeu-redonner-de-la-competitivite-aux-entreprises)

<sup>289</sup> *Ibid*.

Le volontarisme politique en matière d'innovation sociale se traduit également par un ensemble de mesures financières facilitatrices et incitatives. L'idée est d'octroyer à l'innovation sociale un allant similaire à celui de l'innovation technologique, et d'ériger l'économie économique et sociale au rang d'une économie à part entière et non à celui d'économie réparatrice<sup>290</sup>, seule. Ce volontarisme s'incarne dans des projets d'innovation sociale rattachés à des thèmes sociétaux d'actualité, ou dans des programmes de financement de création d'entreprises grâce au spécifique Prêt pour les entreprises sociales et solidaires (PESS). Ces projets sont nantis en grande partie par la Banque pour l'Innovation au titre d'une enveloppe de 50 millions d'euros. L'appel à projets socialement innovants est également soutenu par le Fonds d'investissement pour l'innovation sociale (FISO), associant les financements d'État et des régions, et dont la portée emblématique sera de 40 millions d'euros. Le lancement de Pôles territoriaux de coopération économique, de façon concomitante à la Loi ESS, matérialise enfin la volonté de créer un écosystème pour l'innovation sociale, rassemblant du même coup le tissu associatif historique, les entreprises innovantes, ainsi que toutes les initiatives de cet ordre sur un plan local et régional, telles que les SCOP et les SCIC, formes juridiques nouvelles.

## 1.2 Les PME françaises et l'innovation sociale

La relation entre les PME et l'innovation sociale n'est toutefois pas aussi radicale. Il serait aussi présomptueux qu'excessif de parier sur une mutation du système entrepreneurial au profit de l'économie solidaire et sociale. Si les PME constituent 99,8 % des entreprises françaises, leur poids économique représente 36 % du chiffre d'affaires totalisé annuellement par l'ensemble des entités économiques françaises, soit environ 1300 milliards d'euros<sup>291</sup>. Une somme substantielle, qui traduit l'importance cruciale des PME/TPE dans le tissu entrepreneurial hexagonal<sup>292</sup>. Alors que 96 % de ces PME sont des micro-entreprises, les 4 % restants fournissent à elles seules 50 % des emplois salariés, et ont continué d'embaucher pour les deux tiers au cours du second semestre 2015<sup>293</sup>. Un tel dynamisme n'implique toutefois pas pour autant l'adhésion massive des PME à l'économie solidaire et sociale. Jusqu'à il y a peu encore l'idée même de poursuivre un but lucratif semblait parfaitement incompatible avec un engagement social.

Dans les faits, l'entreprise sociale avance toujours en terrain incertain dans le paysage économique français. Cela s'explique par une association d'idées encore très ancrée dans l'esprit des entrepreneurs: l'innovation sociale est un produit dérivé de la politique sociale et des œuvres caritatives. Le fait même que les premiers acteurs de l'économie solidaire et sociale soient des associations ou des TPE a joué en faveur de cette confusion sémantique qui procède à tous points de vue d'une « *vision réductrice et dépassée* »<sup>294</sup>. En réalité, l'innovation sociale participe des valeurs du développement durable et des logiques de préservation de l'économie locale contre les dommages causés par le mercantilisme spéculatif le plus effréné. Le volontarisme politique œuvrant à une meilleure répartition des ressources et s'attachant à répondre aux besoins des populations locales a infusé, pour ainsi dire, de telles valeurs au profit de l'entrepreneuriat qu'il encourage à suivre les principes de l'économie sociale et solidaire. Nous en sommes au point qu'il constitue aujourd'hui une sorte de troisième voie économique, à mi-chemin entre le capitalisme et les logiques sociales, se

<sup>290</sup> Thépot, Mathias, « Comment l'innovation sociale pourra (sic) se développer dans les territoires ? » La tribune.fr, décembre 2014 [www.latribune.fr/entreprises-finance/20141210trib3fb2892d1/comment-l-innovation-sociale-pourra-se-developper-dans-les-territoires.html](http://www.latribune.fr/entreprises-finance/20141210trib3fb2892d1/comment-l-innovation-sociale-pourra-se-developper-dans-les-territoires.html)

<sup>291</sup> Insee, Les Entreprises en France, 2014 (données 2011), et Étude Ipsos pour Randstad (données 2016)

<sup>292</sup> *ibid*

<sup>293</sup> *ibid*

<sup>294</sup> Mouvement des entrepreneurs sociaux *L'Éfficacité économique au service de l'intérêt général* Le livre blanc des entrepreneurs sociaux, Éditions Rue de l'échiquier, 2012, p. 6 <http://mouves.org/Mouves2015/wp-content/uploads/2016/06/LivreBlanc-HD.pdf>

traduisant par sa propension à « *conjuguer efficacité économique et utilité sociale, liberté et solidarité* »<sup>295</sup>.

Cette prévalence de l'entrepreneuriat dans l'économie sociale n'est du reste en rien une édulcoration intellectuelle, mais bien une réalité de terrain mentionnée par Brock et Evans (1989). Pour eux, les grandes entreprises, rendues captives des marchés internationaux matures, ne répondraient plus aux besoins locaux, signant par là même le retour nécessaire d'une forme d'entreprises plus en phase avec ses problématiques territoriales<sup>296</sup>. Il faudrait pourtant se garder de penser que l'innovation va de soi et qu'il suffit de répondre à des besoins ostensiblement et lisiblement exprimés : l'innovation sociale est tout au contraire une affaire d'audace et de perspicacité. L'entrepreneur doit en effet compter sur sa seule sensibilité pour coconstruire un nouveau type de relation économique encore informelle, et ce en trouvant « *de la valeur à l'inutile et des possibilités dans l'impossible* »<sup>297</sup>.

Ainsi que l'énonçait Stevenson, « *l'entrepreneuriat est la poursuite d'opportunités sans égard pour les ressources existantes* »<sup>298</sup>, mais avec un égard intrinsèque pour les parties prenantes et l'écosystème économique destinataire de l'innovation sociale<sup>299</sup>. L'une des caractéristiques de l'innovation sociale est donc bien cette propension à l'autoresponsabilité par-delà les injonctions morales<sup>300</sup>.

Cette troisième voie économique ne constitue pourtant pas le chemin le plus emprunté. En effet, si les PME sont des candidates idéales à l'entrepreneuriat social en raison de leur ancrage local et de leur connaissance fine des consommateurs et de leurs attentes, elles affichent une certaine réserve à l'égard de l'innovation sociale pour des motifs historiques et économiques. Innover socialement est-il viable économiquement ? se demandent-elles. Comment opérer ce repositionnement, même ? Est-il légitime que l'entrepreneuriat social rassemble autant d'aides gouvernementales alors que le temps est à l'austérité pour les PME ? Convenons que les niveaux de sensibilités des entreprises sont eux-mêmes contingents des dirigeants et de leurs aspirations, des formes organisationnelles et des réticences de tous ordres.

91

## 2 L'influence de l'innovation sociale sur la performance

« *L'amélioration de la croissance et de la productivité réside dans la capacité d'entreprendre d'une économie* »<sup>301</sup>

### 2.1 Les caractéristiques de l'entité socialement innovante

Si l'aphorisme de Prodi laisse peu de place au doute, il reste encore à clarifier ce que l'on entend par capacité d'entreprendre. À l'évidence, et au constat du rôle clé des PME dans la performance économique nationale, les résultats économiques apparaîtraient corrélés à leur potentiel à s'adapter, à créer, en un mot à innover. Longtemps toutefois, seule l'innovation d'origine technologique a été reconnue comme un moteur direct de la performance. Et pour cause, les avancées technologiques ont permis de mieux maîtriser les contingences de la production et d'en améliorer les flux et la réactivité. Quant à savoir si l'innovation de type social engendre les mêmes effets, il n'y aurait qu'un pas, que

<sup>295</sup> *Op. cit.*

<sup>296</sup> Brock, William A., Evans, David S. "Small business economics", Small Business Economics 1, pages 7 à 20

<sup>297</sup> INEOS, « Qu'est-ce que l'entrepreneuriat (sic) ? », *Inch magazine*, consulté le 15 juin 2016 [www.ineos.com/fr/inch-magazine/articles/issue-6/quest-ce-que-lentreprenariat](http://www.ineos.com/fr/inch-magazine/articles/issue-6/quest-ce-que-lentreprenariat)

<sup>298</sup> *ibid*

<sup>299</sup> Mulgan, Richard, *Holding Power to Account Accountability in Modern Democracies*, Palgrave Macmillan, 2003, cité in Bovens, Mark "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework", *European Law Journal* 2007, vol. 13, p. 449

<sup>300</sup> Bovens, Mark « Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework », *European Law Journal* 2007, vol. 13, p. 450

<sup>301</sup> Prodi, Romano *For a New European Entrepreneurship* (public speech) Instituto de Empresa in Madrid, 2002, p. 1

la prudence nous enjoint à ne pas franchir. En tout état de cause, l'innovation sociale est moins une cause de progrès de la performance que l'un de ses corollaires. Une innovation sociale concentre autant qu'elle intègre une somme d'innovations sociales en apparence mineure. L'impact performatif technologique relève d'un causalisme linéaire immédiat, tandis que celui de l'innovation sociale s'avère systémique et différé. Il ne fait pas simplement garder les éléments d'un système, il en change les interrelations, ce qui induit que l'innovation sociale change l'entière de l'organisation économique.

Il y a donc lieu de distinguer, dès à présent, ce qui procède d'une innovation sociale effective, de ce qui serait action sociale isolée n'ayant alors que peu d'impact sur la performance de l'entreprise. Autrement dit, si le passage à l'économie solidaire et sociale semble être une finalité sociétale, il n'en est pas une pour l'entité économique qui, de bon droit, jouit de sa pleine liberté d'entreprendre. Reconnaissons que devenir une entreprise « socialement innovante » ne constitue pas en soi un choix stratégique, encore qu'elle puisse en constituer un sur un plan collectif. Il s'agit donc moins pour la société d'inciter à cette mutation vers le socialement responsable que d'en encourager les aspects faisant sens dans la vie d'une entreprise donnée. En respectant son positionnement vis-à-vis du social, l'entreprise doit s'attacher à accroître son potentiel en y associant les niveaux d'engagements et de transformations visés par le dirigeant.

Outre ces distinctions relatives au degré d'innovation sociale présent dans l'entreprise, il convient de différencier la performance sociale de la performance économique. La performance peut s'interpréter comme l'un des piliers de la performance globale, selon Baret, au même titre que la performance environnementale et économique. Or, la performance globale, souligne-t-il, est un agrégat de trois performances<sup>302</sup>. La relation entre performance sociale et performance économique reste donc difficilement mesurable, quand bien même, selon Berland, la performance sociale possède ses propres caractéristiques, telles que l'égalité de traitement des salariés, la qualité des conditions de travail, et le respect des droits de l'Homme<sup>303</sup>. À tout le moins, le degré de motivation des salariés, l'absence d'événements significatifs (grèves, mouvements sociaux, conflits) et la facilité des recrutements traduiront nettement les conséquences directes de la performance sociale, au travers de ce qui peut être mesuré d'un point de vue financier. Des dispositifs ont été conçus en ce sens, à l'image de la « *Social Performance Task Force* » dans le domaine de la microfinance. « *Ces réflexions s'inscrivent en particulier dans une recherche plus générale de sens dans le secteur de l'économie, et la progression des approches autour de la responsabilité sociale des entreprises (RSE,ndlr)* » (Lapenu, 2009)<sup>304</sup>.

D'un point de vue pratique, ces impacts sociaux sont mesurés sur la base d'un processus faisant le lien entre l'intention performative, les actions sociales mises en œuvre, leurs résultats, mais avant tout leurs effets sur l'économie sociale et l'amélioration des conditions de vie (Mees, 2015) :

## 2.2 Autoévaluer son impact social

La question de l'évaluation périmétrique du projet social s'avère fondamentale pour autant qu'elle matérialise une limite ou, au contraire, une extension du territoire marchand habituel de l'entreprise. L'entreprise devra en effet éviter de considérer le territoire comme réduit à la prise en

<sup>302</sup> Baret, Pierre, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2de journée de recherche du CEROS, 2006, pages 1 à 24

<sup>303</sup> Berland Nicolas À quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage Espace Mendès France, Les enjeux du développement durable L'Harmattan, 2007

<sup>304</sup> Lapenu, Cécile, Guérin, Isabelle, Doliguez, François "La microfinance est-elle socialement responsable?" *Revue Tiers Monde* 2009|1, n°197, p.5 à 16

compte de sa seule spatialité. Un territoire, selon le *Guide de l'innovation sociale* de la région PACA<sup>305</sup>, se trouve caractérisé par :

- | Une aire d'intervention : celle-ci se trouve délimitée spatialement et par un ensemble d'usagers et d'usages potentiels ;
- | Un réseau de partenaires : il s'agit d'identifier les partenaires locaux, leur structure juridique (coopératives, associations, collectifs, entreprises), leurs fonctions respectives et les passerelles synergiques pouvant être établies ;
- | Des enjeux sociétaux : le territoire exprime des défis et des enjeux sociétaux manifestés par des aspirations ou des problématiques sociales, culturelles, économiques. Les identifier constitue une approche centrale de l'innovation sociale ;
- | Un cadre politique et culturel de référence : quelles sont les actions menées sur le terrain par les pouvoirs publics ? Quelles sont les ressources existantes pour le déploiement d'un projet ?

Quel impact aurait le projet innovant sur le territoire ?

En tenant compte d'un maximum de caractéristiques territoriales, l'entreprise innovante doit s'interroger sur une potentielle adaptation de son modèle économique, de son offre produits, ou de son rapport à la clientèle. Afin de déterminer les caractéristiques du projet novateur, l'Observatoire régional de l'économie solidaire et sociale PACA retient cinq critères d'analyse pour les adapter à une logique d'entreprise. On obtient alors un « hexagone de l'innovation sociale » qui se modélise de la manière suivante :

---

<sup>305</sup> *Guide de l'innovation sociale* 2015, Les cahiers de l'observatoire régional de l'économie sociale et solidaire paca, p. 13 [www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/paca\\_guide- innovation-sociale-247.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/paca_guide- innovation-sociale-247.pdf)

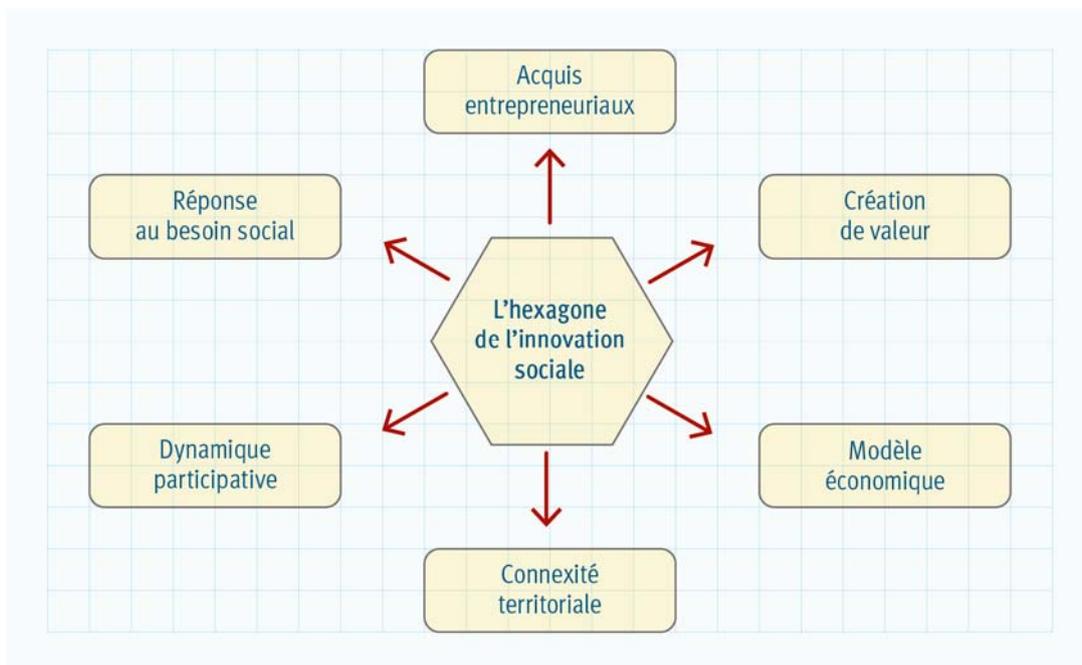


Figure 7 – Les modèles d’analyse hexagonale de l’innovation sociale<sup>306</sup>

À côté de ces conceptions économiques et financières orientées sur les besoins du territoire, l’économie solidaire et responsable peut s’appuyer sur des modes et voies de financement alternatifs. Le lien entre financement solidaire et territoires a été mis en évidence par Glémairin *et al.* (2010)<sup>307</sup>. Cette finance se définit comme « [...] l’ensemble des interventions en haut de bilan, en garantie et, les opérations visant à faire accéder au financement de projets personnels et professionnels des individus en marge des marchés bancaires habituels » (Glémairin *et al.* 2010). Ce type de finance s’apparente en effet à une économie de territoire « [...] dans la mesure où la proximité qu’elles prônent et promeuvent est, à la fois, géographique, organisée » (Torre, 2000)<sup>308</sup>. Cette finance ancrée dans le « local » a pour caractéristique de permettre une médiation bancaire entre des habitants et un modèle bancaire basé sur la « quasi-identité entre l’épargnant et l’investisseur ».

94

## Section 2 Une philosophie du financement responsable

À partir des éléments précédemment mis en évidence, nous pouvons concevoir le régime de valeurs d’un financement *ad hoc*, à la fois soucieux des besoins exprimés par le territoire, des ressources qu’elle est susceptible d’y trouver et des volontarismes collaboratifs à partir desquels une telle économie du financement se trouve susceptible de fleurir.

<sup>306</sup> Sibille, Hugues Langendorff, Cyrille Leroy-Themeze, Claude Voisin, Nadia, *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement Rapport du Comité français sur l’investissement à impact social 2014*

<sup>307</sup> Glémairin, Pascal Bioteau, Emmanuel, Artis, Amélie “Finances solidaires et territoriales: Analyses en Bretagne et Pays de la Loire” *Revue d’Economie Régionale & Urbaine* 2010 | 2, p.213 à 233

<sup>308</sup> Torre, André, Gilly, Jean-Pierre *Dynamiques de proximité* Coll. Emploi, industrie, et territoire L’Harmattan, 2000

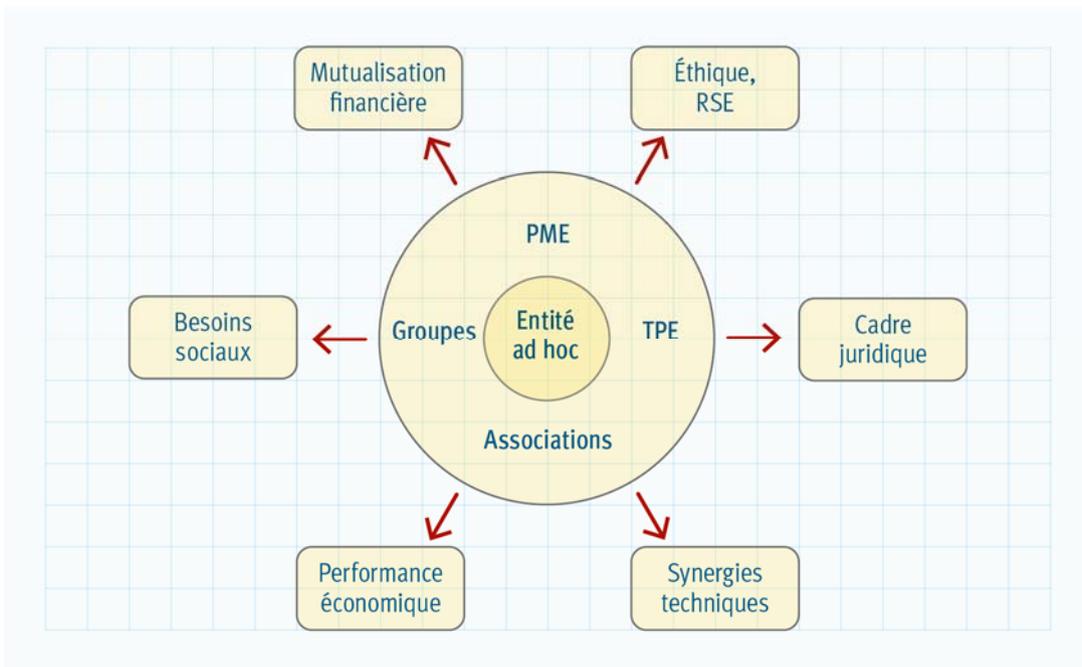


Figure 8 – Les valeurs d’un modèle de financement ad hoc<sup>309</sup>

## 1 Les leviers du financement alternatif

Certaines entreprises se tournent effectivement vers le financement alternatif<sup>310</sup>. En cas de refus de crédit de la part d’une banque, le besoin de liquidités peut vite poser problème à un chef d’entreprise dans le besoin. Il y a désormais de nombreux types de financement alternatifs. Dans un premier temps, les entrepreneurs pensent à se tourner vers un emprunt bancaire classique, mais certains projets ne sont parfois pas soutenus par les acteurs traditionnels.

Ces deux modalités ne doivent pas être nécessairement opposées. En juin 2016, Dirk Wouters, CEO de la Banque J. Van Breda & Co, est de cet avis : «*Je pense que c’est clairement complémentaire. Le financement bancaire peut être complété par d’autres sources, y compris publiques. Les formules où des particuliers placent leur propre argent – comme le prêt gagnant-gagnant ou le crowdfunding – sont également utiles. Le contexte économique évolue vite et parfois, il faut pouvoir se fier à son intuition. Ce n’est possible que si l’on investit ses propres deniers. Il y a donc pour moi trois composantes : le crédit bancaire d’une part, les initiatives publiques d’autre part et à côté de cela, le fameux Fools, Friends and Family et le crowdfunding. Le défi consiste à attirer l’attention de l’entrepreneur sur ces trois canaux*»<sup>311</sup>.

Tout financement alternatif peut ainsi être efficace pour les start-up par exemple : ces dernières n’ont pas toujours beaucoup de capacité de remboursement, et sont peu connues, contrairement à une grande entreprise qui dispose d’une assise de réputation et qui, en complément, n’en est pas à son premier prêt. Le financement alternatif est devenu courant aux Pays-Bas ; d’ailleurs, mi-octobre 2016, la

<sup>309</sup> Conception personnelle

<sup>310</sup> Brulard, Cécile Étude prospective Financement alternatif Capru, 2017

<sup>311</sup> [www.febelfin.be/fr/financement-bancaire-vs-alternatif-a-chaque-projet-son-financement-sur-mesure](http://www.febelfin.be/fr/financement-bancaire-vs-alternatif-a-chaque-projet-son-financement-sur-mesure) Consulté le 16 février 2017

semaine du *crowdfunding* (financement participatif) y a eu lieu<sup>312</sup>. Les différents chefs d'entreprise qui s'y sont rendus pouvaient se renseigner sur la mise en œuvre d'une campagne de *crowdfunding* afin de favoriser la croissance de leur entreprise.

Voici les différents types de financements alternatifs :

- | *Crowdfunding*<sup>313</sup> : Il s'agit de récolter des financements en ligne en suscitant l'intérêt de particuliers qui voient souvent leur investissement récompensé d'une contrepartie, mais ce n'est pas toujours le cas. Les gains peuvent consister en l'octroi d'un article de l'entreprise, voire des éléments moins concrets tels un remerciement sur le site ou une rencontre avec l'équipe. Parmi les plateformes de *crowdfunding*, les plus en vue sont KissKissBankBank, Ulule, Kickstarter ou encore Indiegogo.
- | *Crowdlending*<sup>314</sup> : Ce type de financement est davantage adapté aux PME, c'est un financement par le prêt. Pour ce faire, les investisseurs financent les projets qui leur tiennent à cœur grâce à des plateformes spécialisées telles Unilend, Lendix, Credit.fr, etc. et perçoivent un bénéfice périodique pour leur aide. Ce système est intéressant au regard du sujet de notre thèse, car il y a deux types de prêts : rémunérés ou non. Le premier consiste à ce que les prêteurs proposent un prêt aux emprunteurs, en choisissant le taux d'intérêt appliqué. Le second ouvre à un prêt sans rémunération qui consiste simplement à retrouver la totalité de l'investissement initial, sans gains. Malgré les nombreux avantages que présentent les plateformes de prêt, notamment d'être une solution alternative aux banques, il faut malgré tout mentionner qu'elles n'offrent pas de caution ou de garantie. Autrement dit, le remboursement n'est pas assuré<sup>315</sup>.
- | *Leaseback*<sup>316</sup> : Relativement récent, le *leaseback* ou cession bail, peut être une alternative intéressante pour les entreprises faisant face à des problèmes de trésorerie. Celui-ci consiste en ce que l'entreprise nécessiteuse vende « ... à une société de crédit-bail une partie ou la totalité de ses actifs (biens d'équipement, local à usage professionnel, entrepôts...) dans le but de les récupérer par la suite en location pour une longue durée. Il faut noter que ces actifs doivent être d'une qualité irréprochable et correctement entretenus »<sup>317</sup>. Ce faisant, un dirigeant bénéficie de capitaux élevés sur le long terme, ce qui lui permet d'investir dans de nouvelles activités, où il peut également sécuriser des crédits relais à court terme pour optimiser le bilan. Cela dit, le *leaseback* s'utilise comme solution simple permettant de pallier un manque de trésorerie, mais « *il ne peut pas être accepté comme un moyen de générer rapidement des liquidités pour le financement des activités déficitaires* »<sup>318</sup>.
- | Affacturage 2.0<sup>319</sup> : C'est une alternative de financement sur le court terme à laquelle peuvent recourir les TPE et PME qui relève d'un processus d'affacturage dématérialisé ; il ne nécessite ni engagement ni garantie personnelle. Le

<sup>312</sup> Vernay, Anne-Lorène, Gauthier, Caroline « Tempête dans le secteur de l'électricité : l'émergence de l'économie du partage aux Pays-Bas » *Entreprises et histoire* 2017 | 1, n° 86, p. 124

<sup>313</sup> www.crowdfunding.com Consulté le 16 février 2017

<sup>314</sup> www.crowdlending.fr Consulté le 16 février 2017

<sup>315</sup> Iizuka, Marianne *Le crowdfunding: Les rouages du financement participatif* Éditions Édubanque, Édition 2015, p. 54

<sup>316</sup> Kazakova, Nataliya Alexandrovna, Rubinovna Dun Irina "Analysis of leaseback transactions" *Life Science Journal*, n° 11 2014, p. 7

<sup>317</sup> www.wikipme.fr/article/5- solutions-de-financement- alternatif-pour-financer-son- entreprise/794,, Consulté le 17 février 2018

<sup>318</sup> *ibid.*

<sup>319</sup> Llorca, Matthieu « Les banques aux prises avec les fintech » *L'Économie politique* 2017 | 3, n° 75, p. 58

versement des fonds est possible grâce à une Fintech, et le déblocage des fonds est très rapide. Finexkap et Edebex, par exemple, sont les plateformes d'affacturage les plus en vue. Datant de juillet 2012, Finexkap met à disposition de ses utilisateurs un modèle de cession de facture 100 % en ligne avec un déblocage des fonds sous trois jours. La plateforme tire ses fonds de grands investisseurs institutionnels. Et, comme toute compagnie œuvrant dans ce domaine, les utilisateurs doivent s'acquitter de plusieurs commissions d'affacturage, de financement, et de plusieurs autres frais annexes<sup>320</sup>.

De manière générale, dix solutions de financements alternatifs en ligne sont recensées. Ils peuvent être de différentes natures<sup>321</sup>

- | Prêt privé aux particuliers: des bailleurs de fonds individuels ou institutionnels accordent un prêt à un emprunteur particulier ;
- | Prêt privé aux entreprises: des bailleurs de fonds individuels ou institutionnels accordent un prêt à une entreprise.
- | Investissement participatif en actions: des bailleurs de fonds individuels ou institutionnels achètent les actions émises par une société ;
- | Financement participatif avec contrepartie en nature: des bailleurs de fonds financent des individus, des projets ou des sociétés en échange de contreparties non financières ou de produits ;
- | Affacturage : des bailleurs de fonds individuels ou institutionnels rachètent avec une décote les factures ou les avis de créance émis par une société ;
- | Financement immobilier participatif : des bailleurs de fonds individuels ou institutionnels financent des projets immobiliers au moyen de fonds propres ou de titres de dette subordonnée ;
- | Financement participatif sans contrepartie : des donateurs motivés par la philanthropie ou le civisme financent des individus, des projets ou des sociétés sans en attendre de retour financier ni matériel ;
- | Investissement participatif en obligations : des bailleurs de fonds individuels ou institutionnels achètent des titres de créance, généralement des obligations à taux fixe ;
- | Prêt sur bilan : l'entité centralisatrice accorde un prêt directement à une entreprise emprunteuse ;
- | Financement participatif avec partage des bénéfices : des particuliers ou des institutionnels achètent les titres d'une entreprise (actions, obligations, etc.) et touchent une partie des bénéfices ou des redevances de cette dernière.

La plupart des sommes levées via ces dispositifs concernent le prêt des particuliers, avec 366 millions d'euros en Europe vers les particuliers, et 212 millions d'euros pour les entreprises (parmi lesquels 135 millions et 28 millions d'euros en France). Voilà pourquoi un rapport de l'Université de

<sup>320</sup> Mariage, Gautier Le Pendevén Benjamin « Non-banking : Une alternative au financement bancaire pour les entrepreneurs » *Entreprendre & Innover* 2015 | 2, n° 25, p. 20

<sup>321</sup> Jawadi, Fredj « Financer autrement est-il possible ? » *Revue des Sciences de Gestion* 2012 | 3-4, n° 255-256), pages 1 à 73

Cambridge avance : « *Encore récemment perçu comme un système de financement en marge, le financement alternatif en ligne est de plus en plus utilisé par les PME, les start-up, et généralement par de nombreuses entreprises dans toute l'Europe* »<sup>322</sup>.

Cela fait écho aux paroles d'Antoine Bernabeu, associé-deal-advisory chez KPMG qui affirme que « *2016 est une année charnière, qui montre tous les signes d'une croissance mature et qui s'inscrit dans la durée. L'activité européenne, excluant le Royaume-Uni, a montré une forte croissance; elle répond à une demande des clients, mais aussi des particuliers, en recherche de nouveaux modes de financement, alternatifs et participatifs (crowdfunding), et ce, même au sein des plus petits pays européens* »<sup>323</sup>.

## 2 Vers un nouveau cadre de valeurs consuméristes

Ainsi que nous le réitérons, les voies alternatives de financement n'ont de sens que si elles sont mises au service de valeurs nouvelles de consommation : limitation de celle-ci, et responsabilisation dans ses composantes.

### 2.1 La surconsommation

Actuellement, le contexte économique, culturel et social est en faveur d'une consommation sans limites à travers des habitudes d'achat excessives ; notre époque est caractérisée par le consumérisme.

98

« *Au premier rang des variables qui accentuent la surconsommation, on compte le marketing qui n'a d'autre but que d'inciter les individus à acheter plus, et ainsi d'augmenter les ventes pour accroître les parts de marché et les profits des entreprises. De nombreuses stratégies dans ce domaine s'offrent à elles, mais il s'agit dans tous les cas d'attiser les penchants qui poussent les individus à acheter* »<sup>324</sup>.

Les professionnels du secteur se basent sur des « coups » promotionnels, publicitaires, et sur la grande disponibilité temporelle et géographique des enseignes qui regorgent d'articles variés, provoquant l'envie de la nouveauté et de l'achat.

Ces derniers sont bien souvent purement impulsifs. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que la grande amplitude des heures d'ouverture et la facilité du shopping en ligne encouragent une consommation effrénée. Parfois, la qualité du produit importe bien moins que son *packaging* ; la réputation de la marque ou de l'enseigne peut également pousser à acheter de manière compulsive. Une autre astuce des industriels réside dans les facilités de paiement, comme le recours au crédit, un avantage qui encourage à dépenser parfois au-delà de ses moyens et pèse sur l'endettement des ménages.

Lefèvre évoque également « *une méthode [qui] vise à diminuer la culpabilité des individus. En effet, le conflit émotionnel impliqué dans le processus des achats excessifs, qui oppose plaisir ressenti d'une part, et évaluation cognitive de l'achat d'autre part, est une expérience qui sous-tend probablement à divers degrés de nombreux achats déraisonnables ou injustifiés du consommateur ordinaire* »<sup>325</sup>.

<sup>322</sup> [https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/credits/0211622612284-les-financements-alternatifs-explorent-en-europe-303976.php#formulaire\\_enrichi::bouton\\_facebook\\_inscription\\_article](https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/credits/0211622612284-les-financements-alternatifs-explorent-en-europe-303976.php#formulaire_enrichi::bouton_facebook_inscription_article), Consulté le 17 février 2018

<sup>323</sup> *Ibid.*

<sup>324</sup> Lefevre, Thierry « Le consumérisme » *Planète viable*, 2014

<sup>325</sup> Lefevre, Thierry, *Ibid.*

En conséquence, la publicité s'emploie à déculpabiliser les clients potentiels et à diminuer même les regrets occasionnés par des achats superflus par la valorisation de l'individu : par exemple, dans le cas de la marque de cosmétiques internationale L'Oréal, « *parce que vous le valez bien* ».

D'un point de vue culturel, les valeurs matérialistes ont le vent en poupe et encouragent la population à consommer. Celles-ci ont effectivement tendance à devenir une priorité, surtout auprès des jeunes. Ces nouvelles normes sont véhiculées par les médias qui propagent l'idée que s'approprier de nouveaux biens est un but central dans la vie des personnes : cela les mènera au succès, assurera leur réputation, déclenchera l'envie d'autres et, finalement, assoira leur bonheur<sup>326</sup>.

De fait, par nos achats, on cherche à donner une nouvelle image de soi qui nous présente comme des êtres « ayant réussi ». Il en résulte que pour nous y tenir et assouvir nos désirs, nous sommes poussés à consommer toujours davantage. La personnalité des individus tend désormais à s'exprimer sur un mode consumériste.

Voilà les enjeux qui dictent nos achats, sans considération des critères écologiques. « *L'atteinte d'un certain rang social par exemple, attesté estime-t-on par nos biens matériels, exerce une pression à l'acquisition de produits de luxe ou qui dépassent nos moyens, et qui en général ont une empreinte écologique plus élevée.* »<sup>327</sup>

## 2.2 Consommer « responsable »

En vérité, si les défenseurs d'une attitude consumériste responsable sont de plus en plus nombreux<sup>328</sup>, la consommation en tant que telle n'est pas rejetée. Toutefois, dans un but de réduire notre impact environnemental, les pratiques collaboratives connaissent un succès grandissant. Par ailleurs, elles apportent une réponse adéquate à un besoin. Il n'est alors pas question de freiner la consommation, mais de consommer mieux de manière responsable. Ainsi, ses adeptes peuvent entretenir leur rapport à la consommation en dépit de leurs restrictions budgétaires.

Mieux encore, elles leur permettent de bénéficier d'articles de marque ou de luxe dont les individus n'auraient pas pu jouir dans un circuit économique classique. Cet exemple est un argument qui a aidé la consommation collaborative à s'affranchir des cercles de militants (écologistes ou adeptes de la décroissance) et elle s'invite aujourd'hui dans nombre de foyers.

Dans son rapport intitulé *Alléger l'empreinte environnementale de la consommation des Français à l'horizon 2030*<sup>329</sup>, l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) pose les pratiques collaboratives comme de potentiels vecteurs pour réduire l'impact environnemental de la consommation des ménages français. Dans une optique responsable, il convient de remédier à la sous-utilisation des biens matériels (voiture qui n'est utilisée que pour les départs en vacances, poussette stockée au grenier, marteau sans usage fréquent, etc.), car elle engendre une production qui excède les besoins. Autrement dit, il s'agit de conserver un certain niveau de confort tout en prenant davantage les enjeux environnementaux en considération. Utiliser les biens « *au maximum de leur potentiel technique* permettrait de réduire la production de biens tout en assurant un même niveau de service »<sup>330</sup>. Bien souvent, lorsque la mutualisation de l'usage du bien est supervisée par un

<sup>326</sup> Jost, François, *La Télé réalité* Le Cavalier Bleu, 2015, p. 43

<sup>327</sup> Lefèvre, Thierry « Le consumérisme » *Planète viable*, 2014

<sup>328</sup> Ribeyre, Francis, Gombert-Courvoisier, Sandrine, Sennes, Vincent, *La consommation responsable des ménages en tant qu'élément d'ancrage territorial de l'écologie industrielle* Presses des Mines, 2015, p. 335

<sup>329</sup> Martin, Sarah, Eglin, Thomas, Bardinal Marc, *Analyse comparative de scénarios de lutte contre le changement climatique pour l'agriculture à l'horizon 2035* rapport final ADEME, 2015

<sup>330</sup> Bioby Deloitte, Credoc, OuiShare *Potentiels d'extension de l'économie collaborative pour réduire les impacts environnementaux* ADEME, 108 pages [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr), rubrique Médiathèque

médiateur – entreprise, association, agence publique –, le cycle de vie de l'article s'en trouve amélioré, car la maintenance étend sa durée de vie.

Le fabricant peut aussi y contribuer en adaptant ses stratégies : en proposant à la location des produits écoresponsables, en gérant le cycle de vie du produit (réparation des produits, reconditionnement, réutilisation des composants...), ou en modifiant le produit pour accroître sa robustesse et sa durabilité (comme ce fut le cas du Vélib'). Or, pour Demailly et Novel<sup>331</sup>, l'économie du partage telle qu'elle existe aujourd'hui n'est cependant pas durable en soi. Pour qu'elle réponde à cette exigence, il lui faut :

- | Avoir recours à des biens écoconçus (recyclables et économes en matières premières et en énergies ainsi qu'en volume de déchets), de bonne qualité (usage de longue durée), régulièrement entretenus et réparés (avoir l'assurance de pouvoir se procurer les pièces détachées) ;
- | Optimiser le transport des biens (à limiter, dans l'absolu) ;
- | Avoir la capacité de modifier les modes de vie : le recours à la voiture partagée par exemple, par rapport à la voiture individuelle, se traduit pour ses usagers par une utilisation plus fréquente des transports en commun. Donc, les biens mutualisés « devraient être beaucoup plus durables pour compenser l'effet d'intensification de leur usage sur leur durée de vie effective ». En effet, la consommation collaborative peut donner lieu à une surconsommation, et par ailleurs un utilisateur prendra souvent moins soin d'un bien seulement utilisé par lui sans qu'il soit possédé par lui.

100

Quoi qu'il en soit, la consommation collaborative donne un nouveau souffle au rapport du consommateur à l'objet. Désormais la recherche de la nouveauté tend à devenir une norme sociale ; en ce sens, posséder l'objet paraît désuet, car facteur de ralentissement d'accès à la nouveauté. Il apparaît alors que l'action de vendre des objets d'occasion en ligne pour en acquérir de tous nouveaux peinera à réduire l'empreinte environnementale...

Les groupes hôteliers ont compris l'image positive que donnait aux consommateurs une implication écologique ; c'est le cas des hôtels Concorde. Le champ d'activité durable de ce groupe est partagé entre l'engagement environnemental et l'engagement social et sociétal. Il organise des séminaires responsables. Son siège relatif au tourisme durable collabore avec CARE, une ONG internationale qui combat entre autres le changement climatique<sup>332</sup>.

Le site de cette chaîne d'hôtels est un lien pour les chercheurs et clients qui désirent partager leurs idées ou projets dans le domaine de l'hébergement et du tourisme durable. Un exemple est que le nettoyage du linge de chambre et de la salle de bain se fait à la demande, et à défaut il est réalisé tous les deux jours. Par ailleurs, leur papeterie et fourniture sont fabriquées avec du papier et plastique recyclé (stylo bille en plastique recyclé à 40 %, crayon à papier en plastique recyclé à 54 %, papeterie émanant de papier recyclé de 50 % à 75 %). Ils ont également une offre de restauration qui intègre leur engagement à servir des plats locaux et saisonniers, lesquels sont systématiquement proposés sur les cartes et menus des différents restaurants et du *room service*.

<sup>331</sup> Demailly, Damien, Novel, Anne-Sophie. *Économie du partage: enjeux et opportunités pour la transition écologique* IDDRI SciencesPo, Study, 2014, n° 3 | 14, p. 86

<sup>332</sup> [www.carefrance.org/](http://www.carefrance.org/) Consulté le 6 mars 2018

Enfin, toute leur communication externe se fait au travers de moyens électroniques (brochures, plaquettes, info-lettres, cartes de vœux, factures pour les clients débiteurs). Pour encourager les clients à ne pas imprimer leurs messages, une mention *Be green! Read from the screen!* est intégrée à leur signature électronique. En ce qui concerne leurs brochures commerciales, celles qui doivent être imprimées le sont sur papier recyclé. Le groupe veille également à sensibiliser ses collaborateurs afin de susciter chez eux plus de responsabilité environnementale.

Dans un souci d'amélioration constante de la politique responsable du groupe, au sein de leurs hôtels se trouvent des boîtes à idées destinées à collecter les initiatives de leurs collaborateurs. Il en va de même du Marriott International, une structure hôtelière américaine particulièrement haut de gamme. Marriott comprend près de 3 700 établissements dans le monde. Depuis 2008, ce groupe fait du développement durable un axe prioritaire de développement. Le premier hôtel de la marque Fairfield Inn & Suites certifié LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) a ouvert en 2009 à Baltimore. Cette certification américaine distingue les constructions qui respectent des critères de haute qualité environnementale. Ses objectifs sur le long terme sont :

- | De réduire la consommation d'eau et d'énergie jusqu'à 20 % en 2020 ;
- | D'encourager leurs hôtels à opter pour l'écoconstruction ;
- | D'orienter leurs hôtels vers la consommation verte ;
- | D'éduquer et de former leur personnel ;
- | D'investir pour la préservation du patrimoine naturel.

En outre, Marriott coopère avec WTTC (World Travel & Tourism Council) dans le cadre du programme *Action Plan*, pour le changement climatique et la problématique des gaz à effet de serre. Ce groupe hôtelier collabore ainsi avec différentes ONG et associations écologiques pour contribuer au développement local et soutenir le développement économique des communautés autochtones grâce à des partenariats établis sur le long terme et favoriser le commerce équitable. Les hôtels Accor servent d'ailleurs des produits issus du commerce équitable dans 21 pays. 4 projets mis en place avec Agrisud International au Brésil, Cambodge et Maroc offrent leur soutien à 300 exploitations maraîchères (groupe de travail Accor sur le thème du développement durable, 2010)<sup>333</sup>.

Le conseiller en stratégie des organisations, Raphaël Beziz, en sa qualité de fondateur de la communauté YouMeO, donne des pistes intéressantes aux patrons pour rendre leurs entreprises plus respectueuses de l'environnement, en interne et en externe (fournisseurs, clients, investisseurs, partenaires<sup>334</sup>). Selon lui, cette réflexion relève même du devoir du chef d'entreprise aux fins d'instiller un sentiment d'appartenance à une communauté, et, de ce fait, susciter une plus grande fidélité vis-à-vis du groupe. Or de telles avancées effraient les managers qui craignent alors une remise en question de leur autorité. En vérité, créer une communauté, ou participer à des communautés existantes peut être le vivier qui accélérera la mise en place d'innovations.

Il convient en premier lieu de dresser un inventaire de ses besoins, réfléchir à faire contribuer des acteurs extérieurs, puis envisager un partage des bénéfices. Par exemple, Danone a créé en 2005 Danone

<sup>333</sup> *Tourism as a factor in sustainable green growth?* Sustainable development at Accor workshop on sustainable development strategies and tourism Friday, 18 June 2010 OCDE conference June 2010, p. 54

<sup>334</sup> [www.w.chefdentreprise.com/Thematique/vente-marketing-communication-1027/Tribunes/leconomie-collaborative-menace-ou-opportunit%C3%A9-234605.htm](http://www.w.chefdentreprise.com/Thematique/vente-marketing-communication-1027/Tribunes/leconomie-collaborative-menace-ou-opportunit%C3%A9-234605.htm) Consulté le 4 février 2018

Communities, structure qui vise à récolter des fonds pour venir en aide à des entreprises locales dans un but humanitaire affiché : faire reculer la pauvreté et la malnutrition. C'est une réponse face à la concurrence des produits moins chers : la marque renvoie une image positive auprès des consommateurs.

L'économiste Nicolas Bouzou fait écho de ce point de vue à Evroux *et al.*<sup>335</sup>, il est quant à lui certain que les effets de l'économie responsable et collaborative seront positifs à long terme : « *Il ne faut pas se voiler la face, ces jeunes sociétés prennent des parts de marché aux entreprises traditionnelles, lesquelles vont perdre des emplois. Mais, en même temps, elles élargissent le marché et ont des effets bénéfiques peu visibles, tels que les répercussions sur les commerces de proximité. Comme c'est le cas pour chaque innovation, un peu de valeur est détruite au début, mais beaucoup sera créée par la suite.* »<sup>336</sup>

### Section 3 Comment évoluer ?

Au regard des constats précités, il s'avère que les modalités de la financiarisation sont à repenser pour les restituer au service de l'homme. Nous proposons quatre pistes en ce sens, à savoir :

- | Un retour au bon sens pour l'action d'investir : Il faut se reconnecter avec les impacts réels de l'investissement. Le fait d'investir finance les conséquences directes sur les personnes et sur l'environnement. Il convient donc, au moment où cet acte d'investir est posé, de penser à l'utilité de ce dernier et à la manière dont il va venir affecter notre quotidien ;
- | Des investissements responsables : La visée de l'investissement dit « responsable » est précisément de se demander, en amont de la décision, dans quoi on investit et quel type d'impact on favorise<sup>337</sup>. Cela doit exclure de fait certaines activités (armement, tabac, pornographie...), et orienter vers des entreprises qui adoptent les meilleures pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. En mettant en lumière ces enjeux « extrafinanciers » ces entreprises devront internaliser leurs impacts négatifs (pollution, incidences sur les communautés locales...) au lieu d'éviter de s'en soucier. En d'autres termes il s'agit de faire en sorte que cela affecte, financièrement ou en termes de réputation, l'entreprise qui les ignorerait. C'est une prise directe avec la finalité économique réelle de l'investissement financier. Une composante de l'investissement responsable est celle de l'actionnariat engagé, par lequel les investisseurs, en tant qu'actionnaires de l'entreprise, dialoguent avec les dirigeants pour leur faire adopter des comportements plus respectueux envers les personnes et l'environnement. La démarche utilise le dialogue régulier avec les dirigeants de l'entreprise et, dans le cas d'impasse, le dépôt de résolutions d'actionnaires à l'Assemblée Générale permet d'attirer l'attention des autres actionnaires sur les sujets environnementaux et sociaux ;

<sup>335</sup> Evroux, Anne-Florence Jacquemin, Marion de Mentque, Quitterie Rodet Florence Thocquenne Barbara « L'Économie collaborative : nouveau vecteur d'influence et de reconquête du pouvoir » *École de guerre économique*, 2014, p. 57

<sup>336</sup> [ht tp://consocollaborative.com/3721-etude-airbnb-economie- locale.html](http://consocollaborative.com/3721-etude-airbnb-economie-locale.html) Consulté le 4 mars 2018

<sup>337</sup> Viviani, Jean-Laurent « Investissement à impact social : une approche financière » *Marché et organisations* 2018 | 1, n° 31, p. 192

- | Un investissement social et solidaire : Ce mode d'investissement privilégie les petites entreprises à vocation sociale et solidaire. Dans le monde anglo-saxon on parle d'*impact investing*<sup>338</sup>. L'idée est de favoriser les initiatives allant dans le sens du développement durable ou contribuant à un bien-être collectif. Commencent ainsi à se développer des indicateurs autres que les stricts rendements financiers pour mesurer l'impact social et la contribution au bien-être, à la santé, au logement des personnes. En France, le label Finansol rassemble des acteurs de ce domaine<sup>339</sup> ;
- | Un commerce équitable : son objectif est d'assurer des conditions de travail décentes, de restaurer la relation entre le consommateur et le producteur, de responsabiliser par l'intérieur l'activité de financement et de consommation. Pour la population autochtone, l'industrie commerciale peut s'avérer être une arme à double tranchant. Elle engrange certes des retombées économiques non négligeables, mais d'un autre côté, elle est porteuse de menace de destruction ou de détérioration de l'environnement. La valorisation des ressources du pays implique l'intervention de nombreux experts commerciaux qui dépossèdent, en quelque sorte, la population locale de leurs terrains, les décisions sont prises sans la concerter. Le commerce équitable se veut quant à lui, plus participatif.
- | Un tourisme responsable : Un phénomène équivalent se produit pour le tourisme. Il convient donc de réfléchir à des moyens d'action pour les sites reconnus comme patrimoine mondial, afin de réguler l'afflux de touristes qui recherchent le dépaysement au prix parfois de cantonner l'autochtone à son état de pauvreté, ce dernier apparaissant comme un gage d'authenticité du site visité. Si son logement est très proche de la zone classée, l'autochtone tentera souvent sa chance dans une économie propre au tourisme : l'hôtellerie / restauration. En militant en faveur d'un tourisme durable, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 1999) rappelle en revanche la nécessité de faire en sorte que son développement économique soit « [...] *supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique, et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales* » (*Charte du tourisme durable*, 1995). Notamment, cette réflexion s'accompagne d'une remise en perspective des modalités de redistribution des revenus issus de l'exploitation touristique en donnant la priorité à la revalorisation des populations locales (Lansing et De Vries, 2007)<sup>340</sup>. En outre ces chercheurs invoquent la nécessité de limiter le tourisme de masse au profit d'une préservation du patrimoine naturel et culturel local. Or dans les faits, le niveau de vie de la population reste bas, ce qui pose question quant au financement<sup>341</sup>. Il serait effectivement logique que l'État prélève des taxes aux contribuables pour entretenir les sites, mais les faibles revenus de la population constituent un obstacle à cette solution. De plus, les compagnies étrangères et les chaînes hôtelières viennent s'implanter dans le pays, ces dernières ont une forte expérience du marketing et des stratégies de business, rivaliser est donc bien difficile pour la population locale, laquelle se retrouve hors de la ville en raison de la spéculation immobilière. En conséquence, la présence d'entités étrangères affecte, non seulement l'économie, mais la culture. Les valeurs millénaires des sociétés sont mises à mal quand elles doivent se faire aux habitudes occidentales, le chef de famille perd l'autorité qu'il exerçait sur la jeune génération, et les hiérarchies sociales sont contestées. Voilà pourquoi le tourisme est parfois décrié. Un exemple : craignant une

<sup>338</sup> Slitine, Romain, Lacroix, Géraldine *L'économie sociale et solidaire Que sais-je ?*, n° 4070, PUF, 2016, p. 68

<sup>339</sup> Macknight Chalmers, Elizabeth "Solidarity Finance to Link Investors with Businesses" University of Aberdeen, 2015

<sup>340</sup> Lansing, Paul, De Vries, Paul "Sustainable Tourism: Ethical Alternative or Marketing Ploy?" *Journal of Business Ethics*, 2007

<sup>341</sup> Corboud, Pierre « L'intégration des données relatives aux sites archéologiques : Le projet Palafittalp : Une suite au classement des sites préhistoriques littoraux de l'Arc alpin auprès de l'UNESCO » Université de Genève, 2008, p. 65

perversion des mœurs, Fidel Castro était très hostile au tourisme dans un premier temps. Mais peu à peu, le besoin de ressources économiques se faisant sentir, le tourisme eut alors pour mission de soutenir l'économie nationale. Ces deux lignes de conduite ne sont-elles pas contradictoires ? Pas tellement, si l'on se souvient que des zones réservées aux touristes avaient été créées.

Ces précautions paraissent superflues, car la population locale n'a que très rarement de contact appuyé avec les touristes, mais il n'empêche qu'elle est très influencée par le modèle de vie occidental promu par les médias aux niveaux alimentaire, vestimentaire, et même relationnel<sup>342</sup>.

- | Un positionnement de la finance au service d'un projet de société, avec l'aide du politique. À ce niveau, il s'agit d'articuler les relations entre les différents acteurs économiques : industrie, États, banques centrales, entreprises, pour utiliser la régulation en vue du bien commun, et non pour la protection des intérêts particuliers. Un ouvrage s'inscrit parfaitement dans cette lignée, cherchant à articuler le rôle et les pouvoirs des différentes instances économiques et politiques. Il s'agit de *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*<sup>343</sup> de Gaël Giraud. En voici quelques extraits :

« *Mettre en place une réglementation bancaire réellement efficace* »;

« *Lutter contre l'opacité* »; dénoncer les paradis fiscaux, les *dark pools* (modes de transactions financières entièrement non régulées), améliorer les critères de transparence, le *reporting* obligatoire;

« *Repenser les indicateurs de richesse* », voir à ce sujet les tentatives pour établir un indicateur de développement humain. Le PIB qui sert de standard actuellement a été pensé à l'origine pour évaluer la capacité d'une économie à s'engager dans un conflit armé !;

« *Financer la transition écologique* » : impliquer les banques centrales dans le financement d'une transition écologique par la création monétaire, trouver des mécanismes financiers innovants entre acteurs privés et publics;

« *Redéfinir la création de valeur* », qu'elle ne soit pas calculée seulement à partir du coût du travail, mais par exemple à partir de la qualité des relations sociales;

« *Redéfinir le risque à la lumière des conséquences sociales des crises financières* », que ce ne soit pas une moyenne dans laquelle les plus riches peuvent être sauvés, et la majorité des plus pauvres sacrifiés;

« *Déterminer une liste de biens non marchands de types eau, éducation, santé* »;

« *Promouvoir d'autres formes d'entreprises* ».

<sup>342</sup> Mattelart, Tristan Radio et télévision Martí : des armes audiovisuelles contre Fidel Castro In *La mondialisation des médias contre la censure* De Boeck Supérieur, 2002, p. 211

<sup>343</sup> Giraud, Gaël, Renouard, Cécile *Vingt propositions pour réformer le capitalisme* Flammarion, Champs Essais, 2012

Tout ceci se veut replacer la finance comme outil au service du bien commun. À partir du moment où il a été attribué « un signe » à un morceau de métal, l'argent devient « quelque chose » à part entière avec des enjeux de pouvoirs<sup>344</sup> :

- | Concrétisation (pièces, billets...) et abstraction (valeur véhiculée);
- | Transformation de ce qu'il touche, les choses prennent la valeur de leur contrepartie ;
- | Production d'une logique de dévalorisation, on achète au lieu de réparer;
- | Dépersonnalisation dans les banques, les transactions ne s'opèrent plus de personne à personne

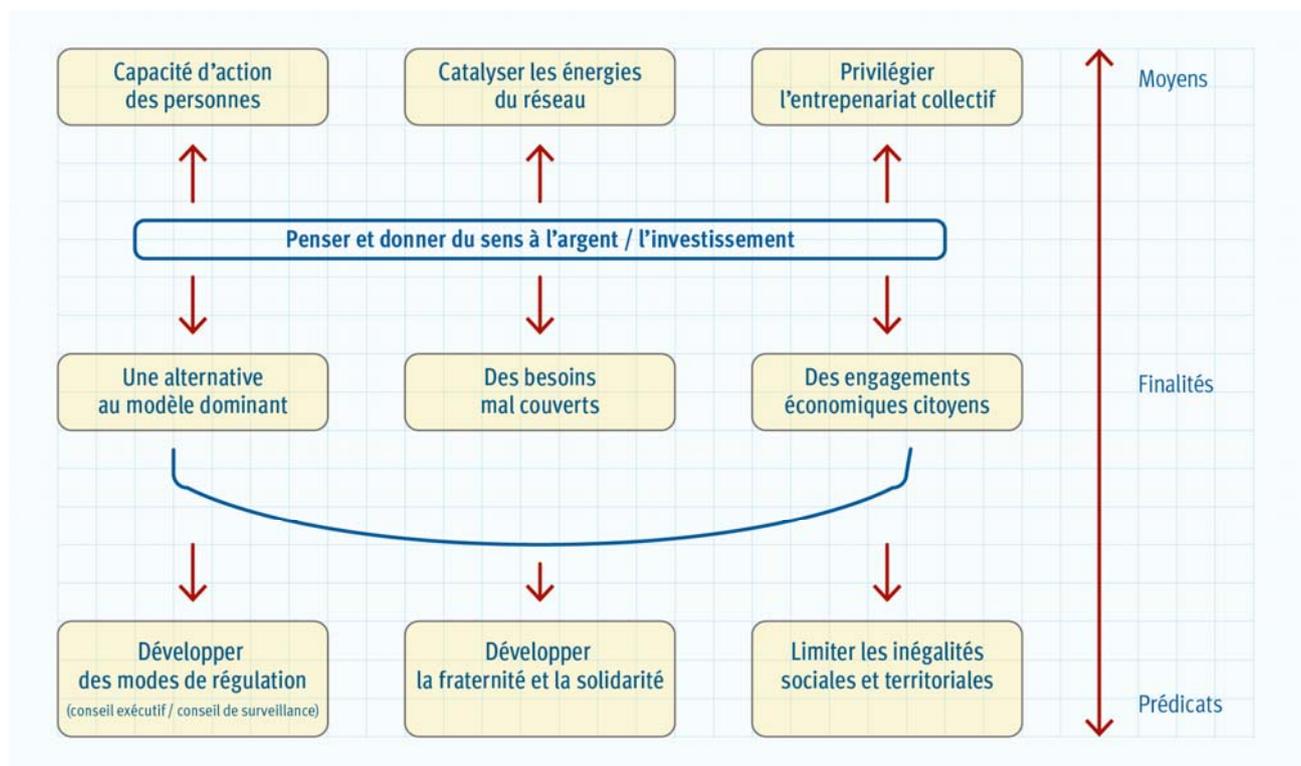


Figure 9 – Les fondements d'une économie financièrement responsable <sup>345</sup>

La clarification de ces éléments philosophiques sur la finance, et ses limites et perspectives d'évolution sociétale, nous amènent maintenant à questionner, dans ce terrain particulier d'expression qu'est l'enseignement privé, la viabilité de notre modèle de mutualisation financière. Le monde associatif repose en effet sur une logique adjacente d'autofinancement, du fait de l'effort financier assumé par ses cotisants, qui constitue de notre point de vue un axe particulièrement favorable au principe de mutualisation. En revanche, une réforme de son modèle de fonctionnement semble s'imposer si l'on tient compte de l'isolement relatif de chacun de ces établissements d'enseignement sur leur propre territoire. Celle-ci paraît postuler le lien entre mutualisation financière et territorialisation de l'action éducative.

<sup>344</sup> Vasse, Denis *L'homme et l'argent* Seuil, 2016, p. 58

<sup>345</sup> Conception et synthèse personnelle

## Titre 2 Financement du monde associatif : des singularités fondamentales.

L'objectif du Titre 2 est de dresser un panorama du monde associatif en général, et du secteur de l'enseignement privé en particulier, dont les singularités fondamentales appellent de nouvelles logiques de financement, dont la mutualisation.

Chapitre 1 : *Panorama des associations : un patrimoine soumis à contraintes.* Leur appréhension peut être réalisée selon deux approches descriptives d'une représentation dualiste de l'engagement sociétal: ainsi s'oppose l'école publique, financée par l'État et les collectivités territoriales, et l'école privée, financée par ses cotisants. Historiquement, le principe de liberté de regroupement et d'association revêt une grande importance dans notre modèle sociétal. Il repose en grande partie sur la logique du subventionnement qui offre à l'action territorialisée par l'association une partie de ses ressources. Il faut donc distinguer ici deux logiques bien distinctes. La première répond aux prérogatives et aux fondements du service public. La seconde s'inspire du modèle de l'engagement privé marqué par le modèle associatif. Quelle que soit l'approche, la viabilité du modèle repose sur le principe d'unité d'action : chaque établissement d'enseignement possède un ancrage territorial donné, et s'envisage comme un dispositif unique, qu'il convient de financer individuellement et de façon indivisible.

Chapitre 2 : *L'enseignement privé : un secteur conjuguant action publique et initiatives privées* nous permet une plongée au cœur de notre sujet. La vivacité économique de l'enseignement privé prolonge en effet qualitativement l'engagement associatif en tant qu'initiative privée marquée par la liberté d'instruction introduite par la Loi Ferry dans la seconde moitié du XXe siècle. Nous trouvons là un domaine poursuivant des buts à ce point communs au secteur public de l'enseignement, que les établissements privés jouissent de nombreuses passerelles de reconnaissance par l'État. Les établissements privés précèdent en effet l'organisation du secteur public en matière d'enseignement, et il ne saurait être question d'en interroger la pertinence, y compris au regard de leur déconfectionnalisation croissante.

Le besoin en établissements d'enseignement privés trouve en l'espèce une illustration particulièrement édifiante dans le phénomène de « *zapping* » entre le public et le privé qui, force est de le constater, entre de plus en plus dans les habitudes des familles. Le privé s'entend alternativement comme un faire-valoir éducatif ou comme une caution qualitative de prise en charge de l'élève. Que cela soit fondé ou non, la pratique du privé rassure et, aussi vraie qu'elle se départit progressivement de tout caractère religieux, maintient son capital confiance auprès des Français. Malgré son ancrage territorial, l'enseignement privé dénote toutefois de l'enseignement public, en dépit de leurs similitudes en matière de programmes et de compétences professorales. Le financement des établissements publics procède en effet de dotations budgétaires, alors que celui du privé s'appuie sur l'autofinancement, en grande partie assuré par les cotisants. Le privé sous contrat bénéficie de subventions qui lui permettent de pratiquer des prix plus accessibles, et donc de suppléer l'action publique. Nonobstant les subventions accordées, les enseignants relèvent, quant à eux, d'une prise en charge gouvernementale. Si, selon certains observateurs, le modèle de l'enseignement privé tend à se rapprocher de celui de l'enseignement public, en raison même des possibilités de liaisons contractuelles avec l'État, les établissements privés ne peuvent toutefois pas incorporer à ce point le fonctionnement public sans risquer de perdre leur identité et leur indépendance de principe.

Corrélativement, ils ne peuvent faire l'économie de la modernisation d'un système de financement qui, en filigrane, contribue au caractère sélectif de leur modèle éducatif.

Le chapitre 3 : *Du maintien des spécificités de l'enseignement privé à la nécessité d'un modèle de financement* nous convie à questionner le modèle de l'enseignement privé et public, à la fois dans ses passerelles et dans ses spécificités propres. Avec le recul de l'empreinte confessionnelle, force est de constater que l'enseignement privé se distingue souvent de l'enseignement public par ses moindres effectifs et par une polarisation sociale que Merle qualifie de ghettoïsation par le haut, ou principe d'entre soi<sup>346</sup>, lequel s'oppose diamétralement aux notions de mixité sociale, d'apprentissage de la société et du vivre-ensemble<sup>347</sup>. L'objectif de notre recherche vise notamment ici à se questionner sur les manières d'incorporer le principe de la mutualisation financière dans un secteur privé qui avance, pour sa notion spécifique de capital, selon les principes de rendement et de performance structurelle. De là, introduire la mutualisation financière invite les établissements d'enseignement privés à matérialiser leurs interrelations possibles, et ce à la fois sous un angle spatial et pédagogique. En redéfinissant ainsi ses finalités éducatives, le modèle privé gagnerait à métaboliser ce nouveau mode de financement qui pourrait de surcroît relever du partenariat public / privé, rejetant par là même toute velléité à tracer une frontière infrangible avec les établissements publics qui proposent un autre modèle éducatif.

Le chapitre 3 : *Les principes de la mutualisation*, nous propose de définir la mutualisation dont les acceptions plurielles divergent. Mais la mutualisation, interroge dans ses principes, la recherche de l'efficacité, de l'efficacé, de l'innovation. Nous verrons notamment que la mutualisation, tant dans l'économie classique que dans l'économie alternative est un vecteur de croissance externe au sein de l'organisation. Cela permet de s'inscrire différemment dans une perspective d'investissement par nature à long terme, moyennant des précautions juridiques et fiscales ad hoc, qui rendent très concrète la logique mutualiste, par la mise en œuvre de solutions opérationnelles choisies.

107

## Chapitre 1 Panorama des associations : Un patrimoine soumis à contraintes

Le paysage associatif français est caractérisé par une grande richesse historique et densité géographique (*confer* section 1). Par sa propension à répondre aux besoins locaux, ainsi qu'à celle de traduire une volonté de regroupement tendue vers un projet spécifique, l'association incarne un statut juridique unique à forte teneur anthropologique. De façon centrale, l'humain, comme être agissant, en exprime pour ainsi dire la nature alors que le contexte économique-politique tend, à l'inverse, à promouvoir l'intégration globale du champ associatif. Celui-ci s'exprime en effet dans une mosaïque d'acteurs et de secteurs, déclinant les initiatives privées et les actions de plus grande ampleur dans un entrelacs parfois peu lisible qui a valu la réaffirmation de l'obligation de distinguer les activités lucratives des activités non lucratives du fait du principe de non-concurrence au secteur marchand. Nous trouvons en effet là un point commun entre le secteur public et le secteur associatif, lesquels

<sup>346</sup> Merle, Pierre « La spécialisation sociale des établissements publics et privés Analyse de la situation des collèges des capitales régionales », Laboratoire Interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques, 21 mai 2013

<sup>347</sup> Son, Thierry Ly, Riegert, Arnaud *Comment l'école amplifie les inégalités sociales et migratoires?, Mixité sociale et scolaire et ségrégation inter et intra- établissement dans les collèges et lycées français*, CNESCO septembre 2016, [www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2016/09/SegregationFrance1.pdf](http://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2016/09/SegregationFrance1.pdf)

sont censés apporter des réponses à des besoins non pris en charge par le tissu entrepreneurial. Cette ambivalence se traduit par une logique de subvention qui complète les fonds de fonctionnement des associations et leur permet d'offrir des prestations accessibles au plus grand nombre en abaissant d'autant le ticket d'entrée (*confer* section 2). La dimension associative transcende par ailleurs le modèle économique en épousant un point de vue collectiviste où dominent les contributions bénévoles et l'entraide. Les interrelations souvent entretenues entre différentes associations poursuivant des buts communs se concrétisent parfois par des logiques de mutualisation, de prêts directs, d'échanges de services qui, de notre point de vue, constituent un terrain extrêmement favorable à l'expression d'une finance *ad hoc*, à la fois plus éthique et fonctionnelle.

## Section 1 Les associations en France

Dans cette partie, nous tâcherons de façon préliminaire de souligner l'importance de l'ancrage de terrain des associations françaises, car c'est du terrain qu'elles fondent leur sens et trouvent le ressort de leur action. Au nombre impressionnant des associations répond celui, non moindre, de ses bénévoles. Le modèle associatif, en tous points, exprime l'attachement français à une participation citoyenne. Loin d'être insignifiant, le poids économique des associations soulève la question, par ailleurs, de leurs relations avec les entités économiques et les collectivités et services territoriaux. Pour en rendre compte, nous prendrons exemple sur le maillage associatif territorial marseillais. Sa forme atypique nous permettra de mettre l'accent à la fois sur la puissance associative, sur son territoire, et sur son étroite affiliation à un régime de valeurs fortement identitaires.

108

### 1 Enjeux et caractéristiques du monde associatif français

Nous allons nous attacher ici à donner quelques éclairages historiques traduisant l'importance du modèle associatif dans l'esprit français. Ce faisant, nous allons nous employer à démontrer la grande variété des types d'associations et les valeurs du fait associatif dans notre société. De là, nous mettrons en évidence la réalité hétéroclite du monde associatif tant du point de vue de ses modes de financement que de son rapport à l'emploi. Nous terminerons cette présentation par une évocation des contraintes et statuts juridiques propres aux associations ressortissantes de la Loi 1901.

#### 1.1 Un fondement républicain

Historiquement, la volonté de s'associer répond à une capacité des citoyens à se regrouper et à s'exprimer librement.

L'appréhension du modèle associatif suppose d'en situer le contexte d'émergence. C'est en effet dans la France de la Révolution française que s'est vu consacré le droit de libre association, et ce après des siècles d'un régime autocratique exclusif de la liberté d'expression. La figure précurseur des clubs politiques s'attachant à fonder le modèle républicain traduit bien l'idée novatrice de l'association et sa vocation à répondre à un besoin citoyen fondamental, lequel porte réforme à la conception classique du social : « *l'association porte une autre conception du social, dont la réalisation passe par la constitution de collectifs instituant des rapports d'interdépendance entre les individus* » (Castel, 1999, page 423). La formalisation du modèle associatif se fera avec la Constitution de 1848, certes brièvement

(deux ans), mais au bénéfice d'une affirmation croissante tout au long du XIXe siècle. Ainsi que le soulignera le député du Nord, Jean-Pierre Decool, dans son rapport sur les associations, la liberté d'association procède d'une « *longue conquête d'un droit nouveau* »<sup>348</sup> qui épouse parfaitement les circonvolutions du progrès social et fixe de surcroît pleinement son objet : réunir autour d'un contrat librement consenti et viser l'atteinte d'un projet commun. Après de nombreuses tentatives de formalisation juridique, portées centralement par Waldeck-Rousseau, la Loi du 1er juillet 1901 élève la libre association au statut d'acquis social dont le XXe siècle ne cessera d'affirmer la prééminence. Précisons également la promiscuité de ce cas juridique avec celui de la Loi du 9 décembre 1905 matérialisant la séparation de l'Église et de l'État au titre d'un régime de valeurs empruntant la notion de laïcité. Ainsi donc, du quadriptyque Liberté, Égalité, Fraternité et Laïcité, nous héritons d'un ensemble de valeurs constitutives du fait associatif dans toute sa modernité et dans son exception bien particulière.

À la suite de la Loi 1901, le nombre d'associations connaît un essor continu. Une majorité de grandes associations d'aujourd'hui ont été créées au début du XXe siècle. Cette clarification de leur statut a permis aux associations de prendre leur envol. Un second temps, dans un contexte de reconstruction de l'immédiat après la Seconde Guerre mondiale, entraîne l'éclosion d'un vaste mouvement associatif au travers des grands secteurs de la vie publique tels que la jeunesse, la protection de l'enfance, les sports, la culture et l'éducation populaire. Les années 70 marquent ensuite un nouveau cap de croissance, de sorte qu'en trente ans, se sont créées davantage d'associations qu'il n'en existait depuis 1901. Aujourd'hui, leur nombre en France atteindrait le million<sup>349</sup>. Un phénomène qui ne cesse de s'amplifier si l'on considère que 70 000 associations seraient annuellement créées. Afin d'appréhender la réalité du dynamisme associatif, Viviane Tchernonog, de l'équipe Matisse<sup>350</sup> s'est basée dans son rapport sur une vaste étude transversale recoupant nombre de données. Il en ressort que la France abritait quelque 1,1 million d'associations<sup>351</sup> en 2007. Une analyse sur la croissance de ce chiffre nous indique encore que le nombre des associations croîtrait ainsi à un rythme annuel moyen de 4 % depuis dix ans<sup>352</sup>.

## 1.2 Une réalité associative hétéroclite

Dans ce paysage sociétal, il convient cependant de ne pas classer toutes les associations au même niveau : le regroupement associatif peut prendre différentes formes en fonction de la nature et la reconnaissance de l'activité.

Voici en la matière les différents types d'associations :

- | Les associations agréées : elles possèdent un agrément délivré par un ministère les autorisant à exercer une activité réglementée ;
- | Les associations reconnues d'utilité publique qui, en raison de leurs actions et de leurs compétences, s'illustrent dans des domaines où elles ont une position fondamentale ;

<sup>348</sup> Decool, Jean-Pierre, Député du Nord, Rapport au Premier ministre, *Les associations, en général... Vers une éthique sociétale*, Mission parlementaire auprès de Jean-François Lamour, ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, mai 2005

<sup>349</sup> Évolutions de la France associative CerPhi (centre d'études et de recherche sur la philanthropie Octobre 2005, hors série Association mode d'emploi

<sup>350</sup> Centre d'économie de la Sorbonne

<sup>351</sup> Tchernonog Viviane, Rapport, XVIe colloque de l'ADDES *Ressources, financements publics, et logiques d'action des associations*

<sup>352</sup> *Ibid.*

- | Les associations intermédiaires qui regroupent des personnes au chômage depuis 1987 pour leur faire bénéficier d'accords locaux de pourvois de postes ;
- | Les associations de « famille », dont l'objet est de permettre à un proche d'exercer en son sein une activité salariée ;
- | Les associations de services à la personne ;
- | Les associations régies par la loi locale et qui relèvent du régime juridique spécifique d'Alsace ou de Moselle, depuis 1919

Au-delà de ces diversités de formes, le monde associatif renvoie à une réalité hétéroclite à bien des égards.

Traiter du secteur associatif et des associations de manière générale nous paraît trompeur du fait de la grande hétérogénéité de formes, d'objets et de représentations des associations. En d'autres termes, les associations sont aussi diverses que ne le sont les causes ou intérêts qu'elles défendent ou qu'elles protègent.

Certaines sont composées uniquement de bénévoles, d'autres emploient parfois plus de 1000 salariés, c'est déjà un premier point qui permet de les différencier. En parallèle de leur activité et de leur taille, un second point de différenciation peut être souligné sur leurs modes de financement : les cotisations et participations de leurs adhérents, les subventions publiques et les dons, partenariats et mécénats. Certaines d'entre elles peuvent effectivement bénéficier de l'ensemble des ressources précédemment citées. Leur objet quant à lui permet de les « classer » par secteurs d'activités tels : le sport, le social, le médico-social, la culture, la défense des consommateurs ou tout autre secteur. Il est donc insatisfaisant et vague de parler de manière générique des associations.

110

Néanmoins, même si elles demeurent toutes très différentes, elles le sont aussi de toutes les autres formes d'entreprise. Leur statut démocratique (une personne égale une voix), leur gestion désintéressée, la non-distribution des bénéfices, l'impartageabilité du patrimoine, et enfin, leur ambition de servir l'intérêt général et donc leur projet politique, font et ancrent leur spécificité et leur particularité. Cet ensemble définit les associations comme ne pouvant aucunement être considérées comme des acteurs neutres de la société.

En vertu de la variété potentielle des formes associatives, et en dépit de la difficulté à collecter une information exhaustive sur sa réalité en France, le monde associatif se présente comme un ensemble hétérogène au niveau de sa représentativité sectorielle comme de ses modes de financement.

### 1.3 Statuts et régime juridiques

Après un engouement traditionnel pour l'association, et une relative suspicion des gouvernements à l'égard des rassemblements informels, la III<sup>e</sup> République a fixé définitivement le statut juridique par la Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Ce statut formel ainsi acquis s'adosse sur la reconnaissance de « *la liberté pour tout citoyen d'être ou non membre d'une association* ». Les membres se réunissent sans déclaration préalable et mènent leur association comme ils l'entendent, sous réserve de respecter la loi. Par ailleurs, l'Article premier de la Loi 1901 esquisse une définition de l'association sans but lucratif qui perdure jusqu'à aujourd'hui : « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou*

leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices. »<sup>353</sup> Il s'agit donc d'un contrat de droit privé impliquant des notions de liberté, de durée, d'activité définie et de renoncement aux profits individuels.

Le regroupement sous la forme d'association ne suppose en principe aucune formalité de déclaration. Mais son existence est a contrario tributaire d'une déclaration visant à la doter d'une valeur juridique basée sur le consentement éclairé des membres<sup>354</sup>. Ce consentement n'est d'ailleurs pas reconnu, selon l'Article 119 du Code civil, s'il est obtenu par erreur, sous la violence ou sous la dissimulation. Dans tous les cas, une association déclarée ne peut jouir de ses droits juridiques que sous réserve du respect des conditions suivantes :

- | Rassembler *a minima* deux personnes ;
- | Exercer une activité principale non lucrative qui n'enrichit pas l'un de ses membres ;
- | Être gérée par un bureau ou un conseil d'administration ;
- | Posséder un président qui a une responsabilité légale inhérente à l'Article 5 de la Loi 1901.

L'association dispose de prérogatives d'activité. Celle-ci, dûment déclarée, est régie par les principes du Droit des contrats et des obligations comme le stipule l'Article premier de la Loi du 1er juillet 1901. De droit, elle se voit en possibilité de réaliser un certain nombre d'actes juridiques tels que :

- | Mettre en place les moyens de financer son fonctionnement au travers de cotisations, subventions, de dons ou d'opérations de mécénat ;
- | Signer des actes juridiques comme ouvrir un compte bancaire, réaliser des contrats ;
- | Employer des salariés.

Notons la réserve émise sur le fait que si un mineur peut créer une association, il ne peut jouir des prérogatives juridiques citées plus haut. Fort de ces caractéristiques à la fois formelles et symboliques, le monde associatif jouit d'un réel engouement en France où son poids démographique et économique n'est en rien négligeable.

En France, les associations furent longtemps interdites avant que la III<sup>e</sup> République ne les autorise : en 1901, la liberté d'association fut proclamée<sup>355</sup>. Ainsi, tout citoyen peut faire partie d'une association. Elle peut même être créée sans déclaration préalable pour le peu qu'elle soit licite et en adéquation avec les lois françaises. Dans le cas contraire, le préfet saisira le juge, qui peut seul ordonner la dissolution d'une association.

En conséquence, les associations peuvent s'organiser de manière indépendante, comme elles le souhaitent. Toutefois, si elles ne sont pas déclarées, elles ne peuvent pas revendiquer des moyens qui constitueraient un appui non négligeable.

Effectivement, les associations reconnues d'utilité publique sont les seules à avoir une pleine capacité juridique (par exemple pour ce qui concerne les dons et legs), mais elles sont dans l'obligation d'adopter

<sup>353</sup> Article 1er de la Loi 1901 sur la création d'association in [www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html](http://www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html) Consulté le 9 mars 2018

<sup>354</sup> <http://tondeuse.eu.org/association:statuts>

<sup>355</sup> Hély, Matthieu « De l'association à l'entreprise associative: les usages sociaux de la Loi de 1901 » *Les Cahiers de l'administration* 2014, no 41, p. 35

des statuts types. Pour faciliter leurs démarches, les préfetures mettent à disposition des fondateurs des modèles de statuts

## 2 Le poids du secteur associatif hexagonal

Le poids du secteur associatif hexagonal sur l'économie s'apprécie avant tout sur le plan de l'emploi. Il en pourvoit ainsi une part non négligeable auprès de personnes qui n'en trouvent pas dans les secteurs privés ou publics, et ce notamment par le biais de contrats aidés et de mesures incitatives. La problématique du financement vient par ailleurs traduire l'importance des dotations octroyées aux associations, et au soutien étatique dont elles font l'objet. Le récent verrouillage de la vanne des subventions marque toutefois un revirement qui pose sérieusement la question de la pérennité de nombreuses associations.

### 2.1 Le dynamisme du monde associatif

Ainsi que nous l'avons évoqué, les associations rassemblent un grand nombre de personnes bénévoles ou salariées sans discontinuité depuis deux décennies.

Chiffres clés du secteur associatif :

Pour donner une idée de l'importance du secteur, citons préliminairement quelques chiffres clés à propos du secteur associatif français<sup>356</sup>. Précisons de surcroît qu'aucun recensement fiable ne permet de déterminer le nombre d'associations réel dans l'hexagone, et qu'en conséquence, nous devons nous en tenir à des approximations indirectes. Selon Jean-François Lamour, ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, elles seraient de l'ordre d'un million en France<sup>357</sup>.

- | 1 800 000 personnes exercent une activité salariée dans les associations, à temps plein ou à temps partiel.
- | L'emploi salarié dans les associations représente 6 % du volume de l'emploi privé et près de 5 % du volume total de l'emploi public et privé dans le pays.
- | Le secteur associatif réalise un budget cumulé de l'ordre de 70 milliards d'euros ; sa contribution au PIB est de l'ordre 3,5 %.

En 2015, le budget cumulé des associations avoisine les 70 milliards d'euros. Il représente environ 3,5% du Produit intérieur brut. Un baromètre mis en place en 2011 par Recherches et Solidarités<sup>358</sup> met en évidence l'inquiétude concernant la santé financière des associations (noté en bleu dans le graphique), alors que l'association en elle-même semble garder son dynamisme (marqué en vert), voire engendrer un surcroît d'intérêt pour les bénévoles (noté en rouge)

<sup>356</sup> Bazin, Cécile Malet, Jacques *Les associations face à la conjuncture* Recherches et Solidarités 8e éd., 2015

<sup>357</sup> Lamour, Jean-François Conférence de presse sur les propositions du Gouvernement pour le développement de la vie associative, 15 février 2005

<sup>358</sup> Bazin, Cécile Malet, Jacques *Les associations face à la conjuncture* Recherches et Solidarités 8e éd., 2015

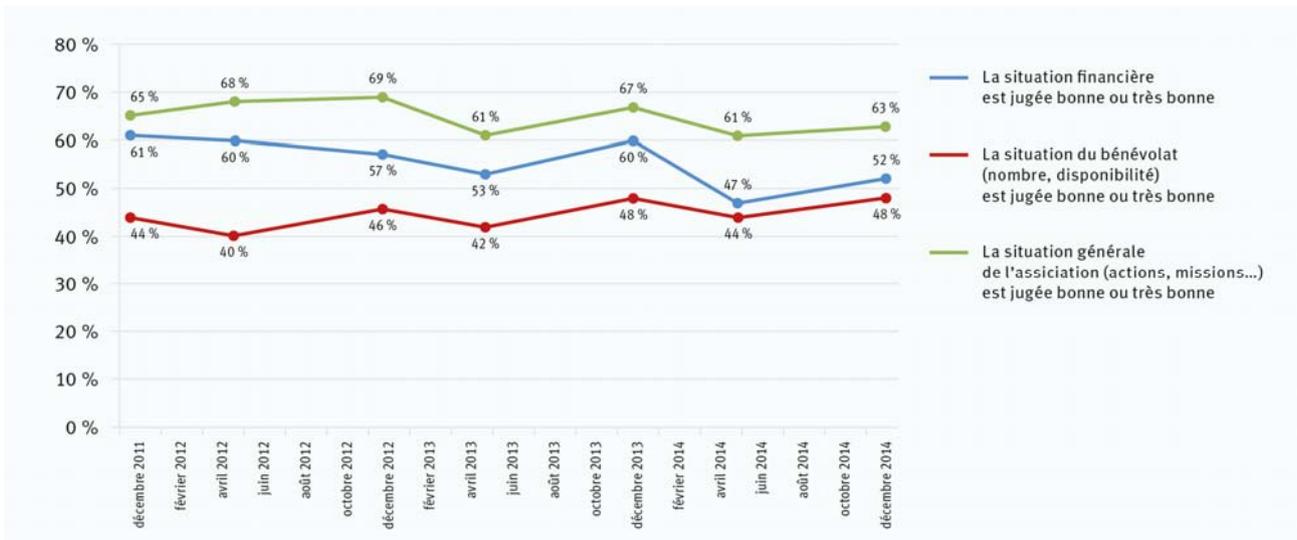


Figure 10 – Le moral des dirigeants d’associations entre 2011 et 2014 <sup>359</sup>

## 2.2 L’association, un employeur à part entière

On comptabilise 15 millions de bénévoles auxquels s’ajoutent 1,9 million de salariés œuvrant dans le secteur associatif, et répartis dans les associations de la façon suivante ;

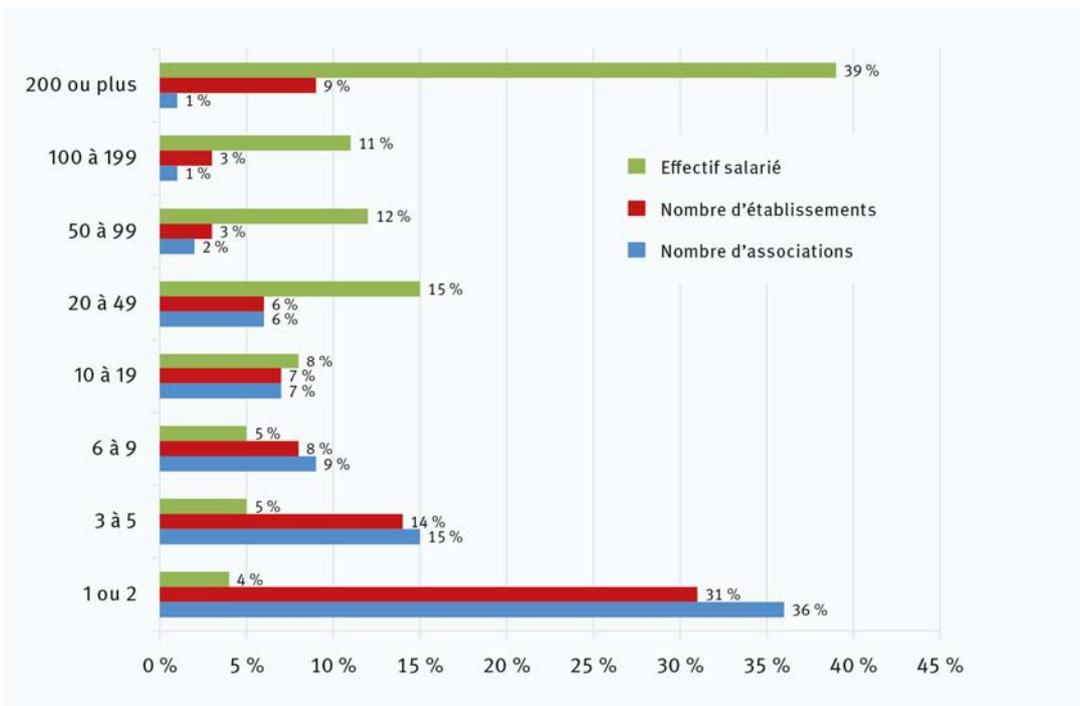


Figure 11 – Effectifs des associations employeuses au 31 décembre 2012 <sup>360</sup>

Il en ressort que 50 % des associations qui salarient emploient moins de 10 personnes, et que seuls 10 % d’entre elles emploient plus de 20 personnes. Il est évident que le secteur associatif est fondé sur un

<sup>359</sup> *ibid*

<sup>360</sup> Données de l’ACOSS in Tchernog Viviane, *le paysage associative français Mesures et évolutions* Dalloz Juris, 2013

emploi de type familial, et que seule la multiplicité des structures contribue à peser sur l'emploi en général.

Toutefois, si toutes les associations n'ont pas recours au salariat, d'après une étude<sup>361</sup> du CerPhi (Centre d'études et de recherche sur la philanthropie) concernant l'évolution de la France associative, au cours de l'année 2004, on observe que les associations qui salarient relèvent de secteurs spécifiques ainsi que démontre le graphique ci-après:

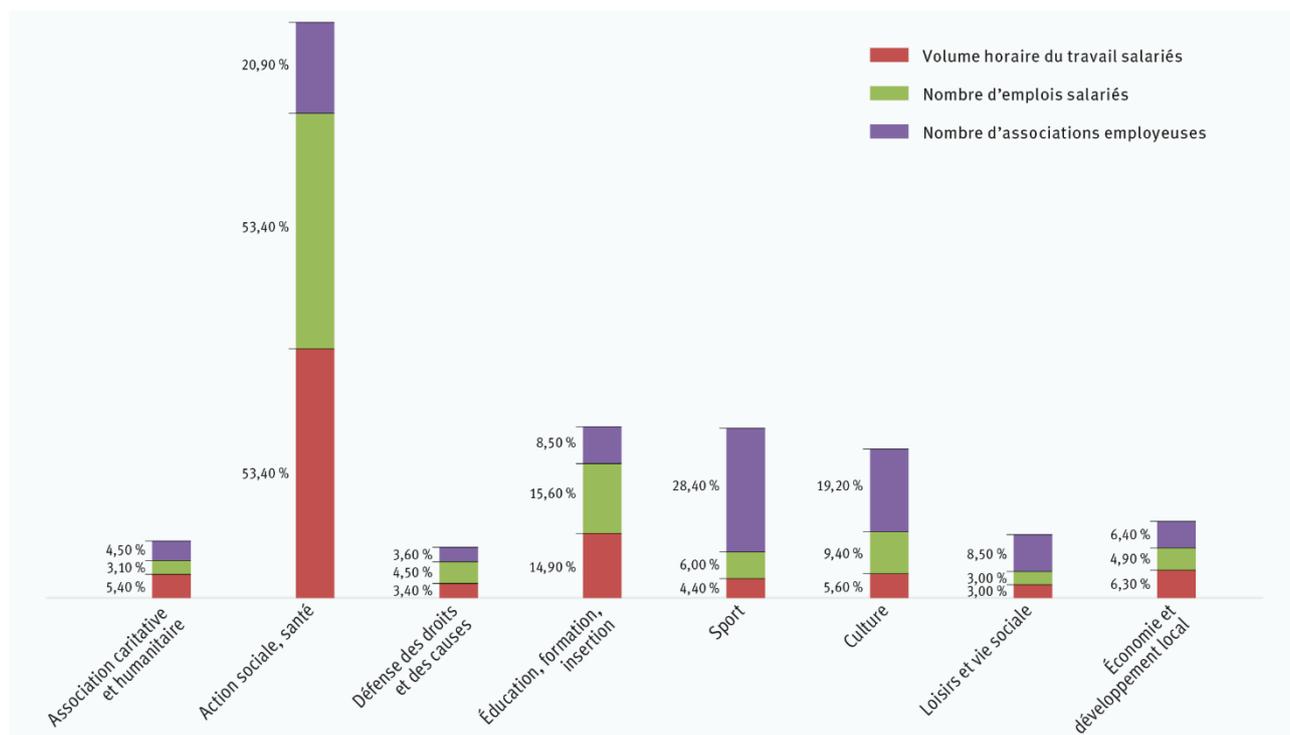


Figure 12 – Volume de l'emploi et du temps de travaillé par secteurs associatifs en 2012<sup>362</sup>

En dépit de cette vitalité et de cet intérêt constant des bénévoles pour le fonctionnement et l'engagement associatif, force est de constater que le financement reste le nerf (irrésolu) de la guerre.

### 2.3 Une représentativité variable en fonction des secteurs d'activité

Le secteur associatif est un secteur qui se porte bien puisqu'il concentre en moyenne 70 000 créations annuelles<sup>363</sup>. Il s'agit donc d'un paysage dynamique en expansion constante depuis les années 90.

<sup>361</sup> CerPhi (Centre d'études et de recherche sur la philanthropie) « Évolutions de la France associative », *Association mode d'emploi*, hors-série, novembre 2004

<sup>362</sup> Tchernonog Viviane, *le paysage associative français Mesures et évolutions* Dalloz Juris, 2013

<sup>363</sup> Centre d'observation de la société, « 70 000 nouvelles associations en France », *La France associative en mouvement*, 16e éd. Recherches et solidarités, septembre 2018 [www.observationsociete.fr/les-associations-en-france](http://www.observationsociete.fr/les-associations-en-france)

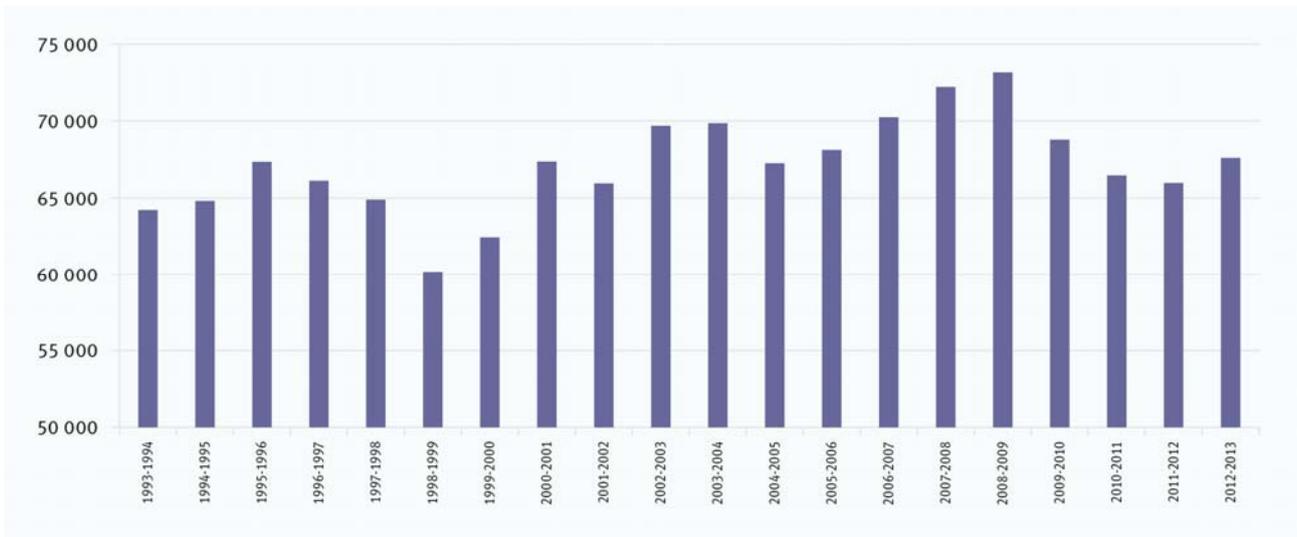


Figure 13 – Le dynamisme égal du secteur associatif depuis une vingtaine d’années <sup>364</sup>

Selon les recherches de Bazin et de Malet (2015), 46 % des Français âgés de plus de 18 ans adhèrent à une association, soit 23 millions d’adhérents, et 32 % des Français exercent une activité bénévole, ce qui oriente vers 16 millions de personnes concernées<sup>365</sup>. Tous les secteurs associatifs ne présentent cependant pas la même vitalité, et le rapport de Viviane Tchernonog a permis de matérialiser la densité des associations en fonction de leur secteur d’activité. Il en ressort que le domaine des sports culmine avec 24 % du nombre total d’associations, suivi des domaines des loisirs et de la vie sociale (21 %) et de la culture (21 %). Notons que l’action sociale et la santé, l’économie et le développement local, qui occupent ici tous deux notre propos, ne concernent que respectivement 10 % et 3 % du nombre total des associations françaises:

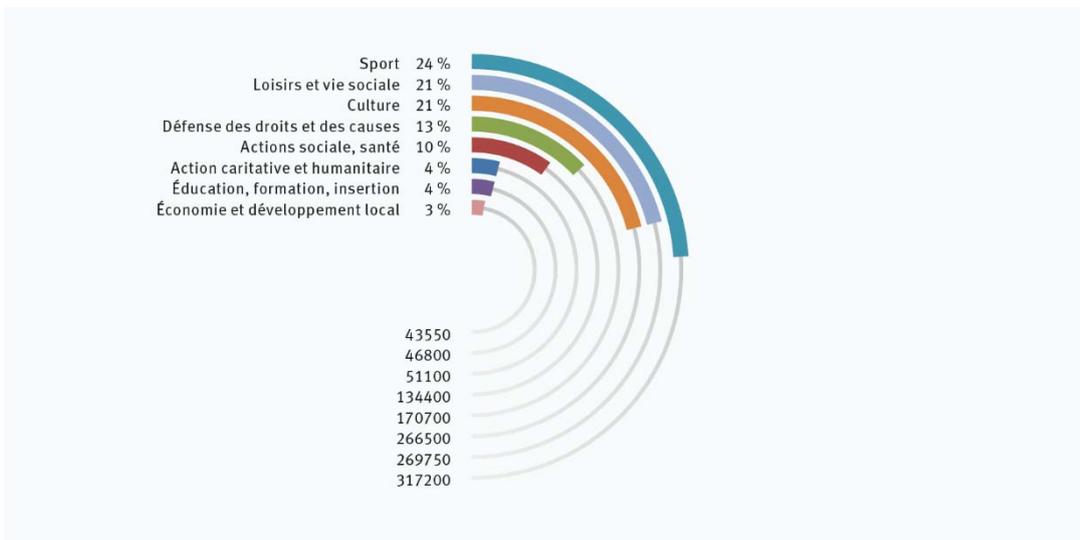


Figure 14 – Le nombre d’associations par secteurs d’activité <sup>366</sup>

Après la Seconde Guerre mondiale, le mouvement associatif a rayonné dans les domaines de la jeunesse, de la protection de l’enfance, des sports, de la culture et de l’éducation populaire. Notons

<sup>364</sup> Op. cit.

<sup>365</sup> Bazin, Cécile Malet, Jacques *Les associations face à la conjoncture* Recherches et Solidarités 8e éd., 2015

<sup>366</sup> Données issues du Centre d’économie de la Sorbonne in Tchernonog Viviane, *Le paysage associative français Mesures et évolutions* Dalloz Juris, 2013

que les années 70 ont connu un pic de création. De nos jours, on estime à 1,3 million le nombre d'associations actives et près de 70 000 associations voient le jour chaque année<sup>367</sup>. Selon les chiffres du gouvernement, le secteur associatif compte actuellement<sup>368</sup> :

- | Un engagement fractionné : 16 millions de bénévoles dont 12,7 millions dans les associations, le salariat et le bénévolat représentent chacun 1 million d'emplois à temps plein (ETP) ; 1,8 millions d'emplois, soit 1,5 million d'ETP. Le secteur du sanitaire et social est le principal employeur avec 920 000 salariés, le secteur culturel regroupe 60 000 salariés, le domaine sportif totalise 81 000 salariés ;
- | Un engagement croissant avec l'âge : 52 % des seniors sont membres d'au moins une association, ce qui a fait passer l'âge moyen des adhérents de 43 ans à 48 ans. 23 millions de personnes de plus de 14 ans sont membres d'une association. Cet engagement peut être variable, depuis le simple don d'argent jusqu'à plusieurs heures de dévouement par semaine. Le taux d'adhésion des jeunes est stable, à savoir un sur quatre. Ceux-ci sont surtout présents dans les associations sportives ou culturelles ;
- | Un engagement genré : l'engagement n'est pas le même selon les sexes. 51 % des hommes de plus de 15 ans sont adhérents d'une association contre 40 % de femmes ; et 70 % des emplois associatifs sont occupés par des femmes.



116

Figure 15 – Les caractéristiques de l'engagement associatif en France<sup>369</sup>

Ces formes massives d'engagement contribuent à la viabilité du système d'autofinancement associatif pour la plupart des activités promues. Certaines, en revanche, et notamment lorsqu'elles impliquent une masse salariale, requièrent des financements complémentaires assurés par voie de subventions étatiques

## Section 2 La problématique du financement associatif

Les subventions constituent un enjeu financier de premier ordre dans le fonctionnement de l'association. Cette relation financiarisée avec l'État n'est pas sans répercussions. D'autant que certains observateurs estiment que le financement public atteignait 1,2 milliard d'euros en 2011<sup>370</sup>.

<sup>367</sup> Hély, Matthieu, Rétif, Sophie, Maud Simonet « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS » *Mouvements*, n° 81, 2015 | 1

<sup>368</sup> [www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html](http://www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html) consulté le 6 mars 2018

<sup>369</sup> Source ; France bénévolat

<sup>370</sup> <http://bfmbusiness.bfmtv.com/france/plus-dun-milliard-deuros-fonds-publics-vont-aux-associations-371960.html>

## 1 Les modes de financements

Les modes de financement<sup>371</sup> varient par ailleurs en fonction des associations. Ainsi, 84 % des associations qui n'emploient pas de salariés (735 000 associations) vivent grâce à des ressources privées. Par extension, les Très petites associations (TPA) comptent sur les cotisations de leurs membres et n'existent que grâce à la participation des adhérents au service rendu (secteurs culturels, sportifs ou de loisirs).

Globalement, les subventions publiques réparties entre l'État, les régions, les départements, les communes, et certains organismes sociaux, telle la CAF, représentent 49 % du budget associatif, alors que les recettes issues des activités avoisinent les 35 %. Ces recettes d'activité sont diverses et leur part tend à augmenter<sup>372</sup> participations, organisation de fêtes et manifestations (kermesses, tombolas...), revenus de placement. Cela dit, les financements publics sont la source de financement principale des associations, mais ils sont répartis de manière inégale. Alors qu'ils sont presque absents au sein des toutes petites associations, ils représentent plus de 60 % du financement des associations qui emploient. On les retrouve beaucoup dans le secteur sanitaire et social, l'éducation et la culture. Ces dernières années, un engagement croissant des collectivités publiques est à remarquer. *«L'État et les communes contribuent, chacun pour 15 %, à l'ensemble du financement des associations, les départements et les organismes sociaux participent à hauteur de 9 % [la CNAF et la CNAV financent de très nombreuses associations], les régions : 3 % et l'Europe : 1 %.»*<sup>373</sup>

Les cotisations ne représentent quant à elles que 10 % des ressources associatives. Les associations bénéficient environ de 20 % des dons des particuliers, mais ils représentent globalement moins de 1,5 % des budgets associatifs. Le mécénat en provenance des entreprises demeure très peu développé en France contrairement aux pays anglo-saxons : seuls 9 % des structures sont concernées. Il s'adresse surtout aux associations de taille importante, et particulièrement dans le secteur humanitaire.

Le diagramme suivant fait ressortir l'insuffisance des dons et du mécénat (à hauteur de 4 %) à couvrir les dépenses associatives

<sup>371</sup> Tchernonog Viviane Le secteur associatif et son financement » Informations sociales 2012 | 4, n° 172, pages 11 à 18

<sup>372</sup> INSEE Première n° 928, octobre 2015

<sup>373</sup> Frinault, Thomas *La dépendance Un nouveau défi pour l'action publique* Presses Universitaires de Rennes, 2016

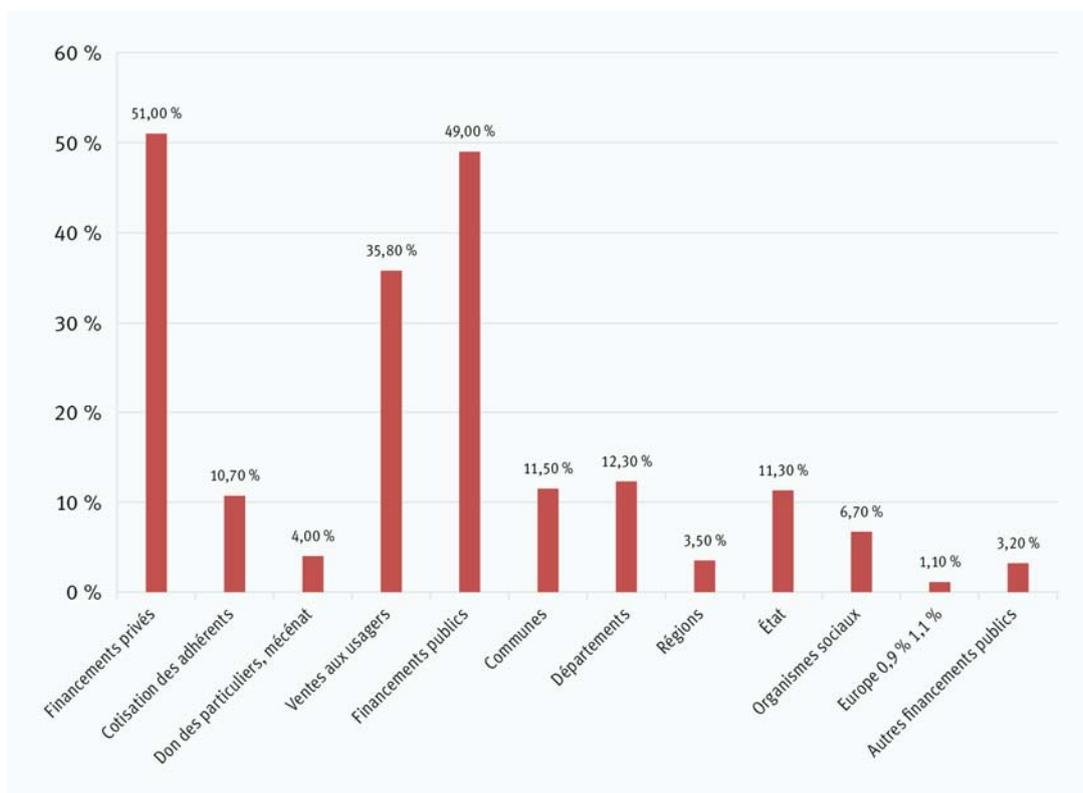


Figure 16 – Les différents modes de financement associatif<sup>374</sup>

## 2 Le budget annuel associatif moyen

118

Les budgets associatifs s'avèrent très variables. Constatons que 67 % des associations ont un budget ne dépassant pas 7 500 euros par an. Il s'agit de financements en petites sommes ou de la cotation des adhérents<sup>375</sup>. En revanche, les financements plus importants et s'échelonnant entre 7 500 et 75 000 euros concernent seulement 25 % des associations. Seule une minorité d'associations dépassent les 75 000 euros de budget<sup>376</sup>. Les associations plus importantes y sont rares, et le paysage associatif est composé d'une multitude de très petites associations qui vivent seulement des cotisations et de l'investissement de leurs bénévoles.

Pour donner une idée de la taille des enveloppes de financement des associations, le graphique qui suit établit un pourcentage d'associations en fonction d'une fourchette de financements:

<sup>374</sup> Données issues du centre d'économie de la Sorbonne in Tchernonog, Viviane Le paysage associatif français– Mesures et évolutions Dalloz Juris, 2013

<sup>375</sup> *Ibid.*

<sup>376</sup> *Ibid.*

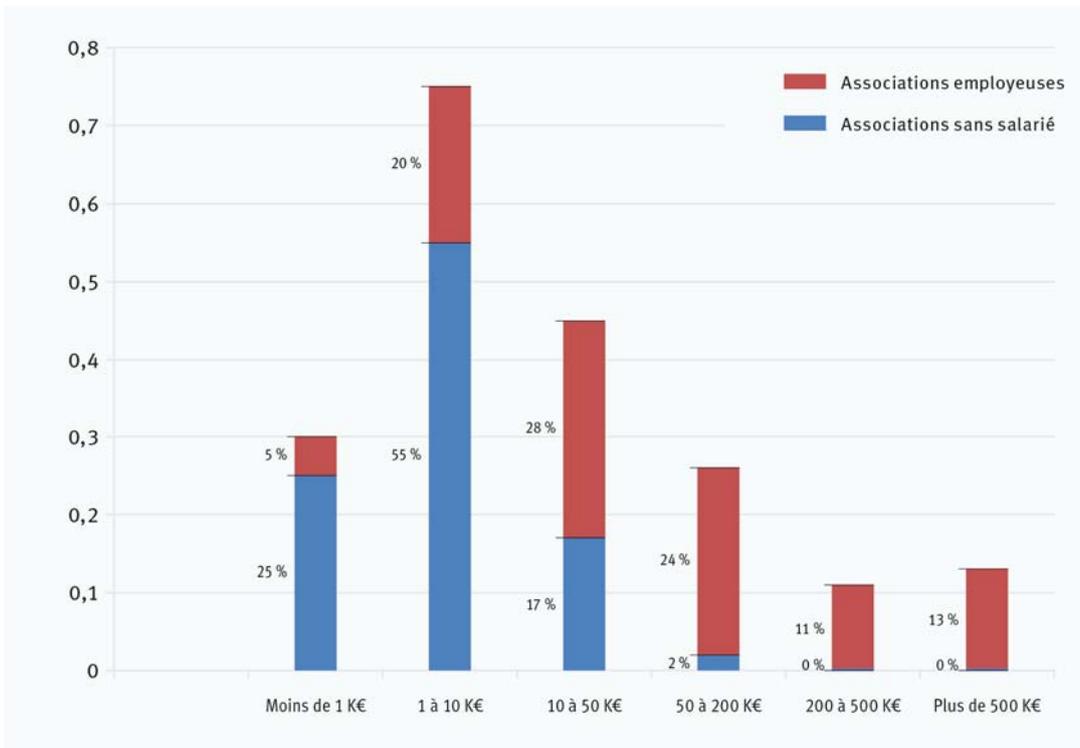


Figure 17 – Budget annuel des associations <sup>377</sup>

### 3 Cartographie des financements associatifs publics

Par ailleurs, les ressources sont inégales selon les secteurs d'activités : les structures détentrices des budgets les plus élevés appartiennent au secteur sanitaire et social (budget moyen de 200 000 euros). Elles emploient aussi le plus de salariés. Les sphères de la culture, des loisirs et du sport sont des secteurs à faible budget (20 000 € à 30 000 € en moyenne). Ces associations regroupent celles de l'environnement, et sont les plus dynamiques.

Selon une enquête CNRS, 71 % des financements de 2011 dépassaient les 500 000 €, et 20 % concernaient des financements de 200 000 € à 500 000 €<sup>378</sup>. Il s'agit de beaux volumes financiers qui sont financés variablement selon les ministères. Il est à noter que le ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale fait partie des entités publiques les moins pourvoyeuses de subventions, avec seulement 13,4 millions d'euros en 2010.

<sup>377</sup> Tchernonog, Viviane Le paysage associatif français– Mesures et évolutions Dalloz Juris, 2013

<sup>378</sup> Enquête CNRS et le Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français », 2011 – 2012

Ministère	Montant en euros des subventions accordées en 2011
Culture et communication	228 873 575
Éducation nationale, jeunesse et vie associative	141 615 439
Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	118 527 413
Enseignement supérieur et recherche	114 377 818
Écologie, développement durable, transport et logement	108 101 938
Travail, emploi et santé	104 852 862
Sports	98 698 124
Budget, comptes publics, fonction publique et réforme de l'État	83 568 507
Intérieur, outre-mer, collectivités territoriales et immigration	67 286 131
Économie, finances et industrie	57 383 556
Affaires étrangères	30 621 275
Justice et libertés	29 098 327
Service du premier ministre	15 220 127
Solidarité et cohésion sociale	13 482 391
Ville	11 483 231
Défense et anciens combattants	6 662 051
<b>Total</b>	<b>1 229 852 765</b>

Tableau 3 – La part des subventions associatives selon les ministères en 2011<sup>379</sup>

Jusqu'à 2008, les financements publics (sous toutes leurs formes) ont évolué avec une moyenne annuelle d'environ 1,6 %<sup>380</sup>. Néanmoins, l'on constate que la part de financement privé dans le budget des associations progresse, quant à elle, de 3 %<sup>381</sup>. Cette contraction des budgets et la mutation des subventions en commande publique affectent fortement les associations aujourd'hui, ainsi que l'emploi qu'elles génèrent. Après plusieurs décennies d'une croissance de l'emploi dans les associations, le secteur connaît depuis 2010 une stagnation, voire une légère récession que l'on pourrait mettre en corrélation avec une baisse de leurs ressources. Ce recul traduit une certaine tension du secteur, lequel est pourtant un acteur essentiel en ces temps de crises économiques et sociales où la demande de solidarité est plus forte que jamais.

La logique économique dans l'univers associatif a commencé dans les années 90, avec la mise en place du dispositif des enveloppes fermées, c'est-à-dire des budgets plafonnés, comme ce fut le cas dans le secteur social et médico-social en 1997. Avec la conception du *New Public Management* (Nouveau management public), les nouveaux modes de gestion publique induisent une réflexion sur la maîtrise des coûts et sur la poursuite de la performance en s'inspirant des méthodologies du privé. Des auteurs comme Wilson estiment que « *l'économie de marché devrait être au centre [des préoccupations] de la gestion du personnel dans le secteur public et que les modes de management employés dans le privé devraient être l'exemple à suivre* » (Wilson, 1994)<sup>382</sup>. Conséquence pratique, de 2007 à 2011 différentes réformes s'enchaînent et cristallisent « *l'application, de près ou de loin, des règles de gestion du secteur privé, afin de marquer l'entrée de la France dans la nouvelle modernité offerte par la mondialisation économique et financière* » (Crozafoon, 2014)<sup>383</sup>. En

<sup>379</sup> <http://bfmbusiness.bfmtv.com/france/plus-dun-milliard-deuros-fonds-publics-vont-aux-associations-371960.html>

<sup>380</sup> *ibid*

<sup>381</sup> *ibid*

<sup>382</sup> Wilson, David G. "Is there a new public management?" *Parliamentary Affairs*, vol.47 Issue 2, avril 1994, p.315 à 317

<sup>383</sup> Crozafoon, Jean-Luc "Risques psychosociaux et souffrance au travail: vers un rapprochement du droit du travail et du droit de la fonction publique" In Lexis en ligne *La Semaine juridique Social* n°3, 21 janvier 2014

conséquence, le besoin d'efficacité et de recherche de résultat devient de plus en plus évident pour les associations et les collectivités qui constituent les partenaires directs des établissements publics (Knoepfler et Varone, 1999)<sup>384</sup>. Cette conception du service public a entraîné la mise en place d'un ensemble de dispositifs et d'indicateurs pour mesurer la « rentabilité » des projets et des prestations. Nous aborderons cette notion plus loin dans ce travail de recherche. Notons pour l'heure que les dépenses et les écarts de coûts et de budgets sont devenus prioritaires pour les gestionnaires publics et que la baisse des financements publics, ou leurs transformations, conduisent les associations à adopter de nouveaux modèles économiques. Ce premier constat pourrait nous amener à penser que les associations devraient adopter parfois des stratégies semblables au secteur marchand et augmenter leur part d'autofinancement.

Pour en rendre compte, nous allons nous attarder sur le secteur de l'enseignement privé, qui mobilise sensiblement le modèle associatif. Il s'agit d'un secteur qui doit en effet conjuguer un certain niveau d'accessibilité et des pratiques tarifaires suffisantes pour assurer le fonctionnement de ses structures.

## Chapitre 2 L'enseignement privé : Un secteur conjuguant action publique et initiatives privées

L'enseignement privé constitue un terrain d'étude particulièrement fertile en raison de la grande disparité de ses formes et de ses modèles pédagogiques. D'une certaine façon, ce secteur reproduit la disparité des postures économiques sociétales. Certains établissements procèdent du regroupement de familles, quand d'autres écoles, notamment dans le supérieur, sont de fait des « entreprises commerciales » rentables. Entre les deux, le modèle associatif offre de nombreuses catégories intermédiaires d'établissements plus ou moins liés contractuellement à l'État. L'enseignement est certes chose libre, mais dans un contexte où le statut associatif de ces établissements reproduit sensiblement les principes de l'économie marchande, l'enseignement privé suppose une redéfinition de ses forces (part de l'enseignement confessionnel et de l'enseignement privé laïc) comme de ses formes (statut purement associatif versus statut d'entreprise). Les Français eux-mêmes doivent s'interroger sur leur rapport avec un système éducatif qu'ils fréquentent de façon de plus en plus diversifiée et assidue. D'aucuns y voient un modèle alternatif à un enseignement public fragilisé dans sa légitimité et miné par des problématiques endémiques irrésolues (violence, échec scolaire, exclusion). Le désengagement progressif de la culture chrétienne implique par ailleurs une actualisation du débat concernant la place de l'enseignement privé qui s'idéologise de façon croissante. Terrain d'investissement imaginal, l'enseignement privé se fait également terrain d'investissement financier, en mettant son mode de financement en perspective avec son mode de rentabilité. Ce secteur associatif particulier constitue à cet endroit un terrain privilégié d'analyse en ce qui concerne la mise en place de la mutualisation financière.

## Section 1 La législation de l'enseignement privé sous contrat

L'enseignement privé sous contrat constitue la presque totalité de l'enseignement privé. Le « hors contrat », bien que séduisant de façon croissante, sans doute en concomitance au sentiment de défiance envers l'enseignement traditionnel, demeure peu représentatif. Il s'agit donc de penser l'enseignement privé sous contrat dans une dialectique avec l'enseignement public, et dans une relation avec le gouvernement, à la fois sophistiquée et pleine d'avenir. La règle canonique des 80 / 20 issue des observations pratiquées dans les années 80 tend à figer notre actuelle cartographie d'un enseignement privé qui maintient non seulement son emprise territoriale, mais qui réclame plus de moyens, donc un surcroît d'aides de l'État.

### 1 Le statut des établissements d'enseignement scolaires privés

Afin d'évoquer le statut relatif aux établissements d'enseignement privé, nous distinguerons deux phases de genèse historique d'inégale durée<sup>385</sup> :

- | Une première phase de reconnaissance progressive de la liberté d'enseignement, conçue à la fois comme la liberté d'ouvrir un établissement d'enseignement et le droit pour les parents d'y inscrire leurs enfants. Cette période a été jalonnée par un certain nombre de grandes lois dont la plupart sont toujours, du moins partiellement, en vigueur.
- | Une seconde phase, ouverte par la Loi Debré du 31 décembre 1959, dans laquelle le soutien financier de l'État et des autres collectivités publiques a été accordé aux établissements acceptant de se lier par contrat à l'enseignement public. Ainsi une liberté formelle, ne pouvant bénéficier en fait qu'à un petit nombre de familles aisées, est devenue une liberté réelle, au prix, il est vrai, d'une perte substantielle d'autonomie des établissements

#### 1.1 Les fondements historiques de l'enseignement libre

L'enseignement privé précède historiquement l'organisation du système éducatif public. Les écoles catholiques remplissaient une fonction éducative faute d'organisation sociétale en ce sens. Les écoles étaient placées sous la responsabilité des institutions ecclésiastiques, et les collèges relevaient de la sphère d'influence des congrégations religieuses. Avec les Lumières, le XVIIIe siècle pose les bases des systèmes éducatifs des siècles à venir sur la trilogie primaire, collège, lycée, respectivement à la charge des communes, des départements, et de l'État.<sup>386</sup>

La première période commence donc à la Révolution qui n'a pas ignoré la liberté de l'enseignement puisque l'Article premier du décret du 29 frimaire de l'an II proclame que « *l'enseignement est libre* » et l'Article 300 de la Constitution de l'an III que : « *Les citoyens ont le droit de former des établissements particuliers d'éducation et d'instruction ainsi que des sociétés libres pour concourir au progrès des*

<sup>385</sup> Ferhat, Ismaïl, Poucet, Bruno *Les socialistes et l'enseignement privé confessionnel en France depuis la Loi Debré (1959)*, Historia y Memoria de la Educación, 4, 2016

<sup>386</sup> Gillon, Éric Histoire de l'enseignement <http://histoiredechiffres.free.fr/pedagogie/Histoire%20EN.pdf>

*sciences, des lettres et des arts.* »<sup>387</sup>. L'Empire, quant à lui, impose le monopole, l'Université impériale étant « [...] chargée exclusivement de l'enseignement et de l'éducation publique dans tout l'empire. [...] Aucune école aucun établissement public d'instruction ne peut être formé hors de l'université impériale et sans l'autorisation de son chef. »<sup>388</sup>

Pendant l'Empire, l'éducation s'institutionnalise, notamment avec la création d'un service public fixant le périmètre des responsabilités de la commune. Dans ce contexte de préfiguration de l'enseignement républicain, la Loi Falloux autorise l'ouverture d'établissements scolaires laïcs, mais y invite l'école libre et amorce l'essor de l'enseignement catholique en formalisant le principe de soutien financier et matériel de ces établissements par la commune, le département et l'État.

Déjà, la première Loi de liberté du 28 juin 1822, dite Loi Guizot, pose en principe que « l'instruction primaire [soit] ou privée ou publique »<sup>389</sup> (Article 3). Elle affirme l'obligation pour les communes d'entretenir une école primaire qui peut cependant être l'école privée où, de fait, les instituteurs sont le plus souvent les frères des écoles chrétiennes. Par suite, le comte de Falloux, député conservateur, qui a donné son nom à la Loi du 15 mars 1850, serait bien surpris de découvrir l'aura « [...] républicaine dont elle est désormais parée : l'Article 17 de cette Loi dispose que : “ Dans les écoles publiques de tout ordre, l'enseignement est exclusivement confié à un personnel laïque. ” Un délai de cinq ans est toutefois prévu pour cette laïcisation, ce qui permet à un député, qui n'est autre que l'évêque d'Angers, Monseigneur Freppel, de s'exprimer ainsi en faveur de la suppression de l'Article :

“ [...] Si ce personnel est ce que vous pensez, et ce que vous dites dans votre rapport ; si les instituteurs, les institutrices congréganistes ne peuvent plus diriger les écoles d'où l'instruction religieuse est bannie ; si l'obéissance qui les lie envers leurs supérieurs conventuels est incompatible avec la soumission qu'ils doivent à leurs chefs universitaires ; si – et je me sers de vos expressions –, s'ils sont peu propres à préparer les enfants à la vie de famille et à l'activité sociale, à former des hommes libres et même à parler de patrie ; s'ils sont indignes ou incapables, par cela seul qu'à côté de la loi civile ils obéissent à la loi religieuse ; si, en un mot, le personnel des congrégations religieuses est aussi détestable, aussi dangereux pour l'ordre politique et social que vous le prétendez, ce n'est pas dans un délai de cinq ans ou de deux ans, c'est immédiatement qu'il faut l'exclure des écoles publiques. Car, si vous ne le faites pas, on sera fondé à dire de deux choses l'une : ou que vous ne croyez pas vous-mêmes à vos accusations, ou que, y ajoutant foi, vous n'avez souci des énormes dangers que peut courir pendant cinq ans, pendant dix ans, la jeunesse française confiée à de telles mains ! La contradiction est donc manifeste. Ou bien le personnel enseignant des congrégations religieuses n'est pas ce que vous prétendez, ou bien l'application immédiate de votre principe s'impose à vous comme un devoir. ” »<sup>390</sup>

À quoi Paul Bert, rapporteur du projet, se défendant de faire la guerre à l'Église et à la religion, répondit : « Nous n'attaquons pas l'Église puisque nous laissons l'Église et les hommes d'Église maîtres chez eux ; nous n'attaquons pas la religion, car je ne sais pas que nous ayons dit (sic) dans notre projet de loi qu'il faudrait faire profession de n'être pas catholique pour pouvoir enseigner dans une école publique. »<sup>391</sup> Dans les faits, la seconde moitié du XIXe siècle est bel et bien une période de

<sup>387</sup> Fontaine, Gérard Guide historique de l'enseignement supérieur à Lyon, AAUL, 2016, P. 9

<sup>388</sup> Décret du 17 mars 1808

<sup>389</sup> Merle, Pierre, La démocratie de l'enseignement, De l'Ancien Régime à Guizot Repères, 2017, pages 3 à 17

<sup>390</sup> Bidois, Anne « La structuration de l'enseignement supérieur à Angers au XIXe siècle, des cours publics à la faculté catholique » *Quaderns d'història de l'enginyeria*, 2017, 15, p. 38

<sup>391</sup> Dalisson, Rémi Paul Bert, L'inventeur de l'école laïque Armand Colin, 2015, p. 15

cohabitation entre enseignement public, en plein essor et structuration légale, et enseignement catholique, à l'ancrage territorial et historique encore très largement prédominant.

## 1.2 De l'école républicaine obligatoire aux conceptions de l'école libre du XXe siècle

L'instauration de l'instruction obligatoire, laïque et gratuite entre l'âge de 6 et de 13 ans par la Loi Ferry porte un coup à l'enseignement catholique, mais celui-ci continue de capter la moitié des effectifs scolaires à la fin du XIXe siècle.

La Loi Goblet du 30 octobre 1886 s'inscrit dans la lignée de la Loi de 1882, en misant sur un personnel exclusivement laïque pour l'enseignement au sein des écoles publiques<sup>392</sup>, délaissant les instituteurs religieux venant des différentes congrégations. Elle restructure également l'organisation de l'enseignement primaire. Cette Loi entre en corrélation avec les lois Jules Ferry de 1881 et de 1882 portant sur l'école gratuite, laïque et obligatoire en optimisant l'intervention de l'État dans l'organisation de l'enseignement élémentaire et en accordant aux instituteurs le statut de fonctionnaire.

C'est ensuite que survinrent les lois antireligieuses : la Loi du 1er juillet 1901 qui interdit l'enseignement aux congrégations non autorisées et surtout la Loi du 8 juillet 1904 dont l'Article premier dispose que : « *L'enseignement de tout ordre et de toute nature est interdit en France aux congrégations. Les congrégations autorisées à titre de congrégations exclusivement enseignantes seront supprimées dans un délai maximum de dix ans.* »<sup>393</sup> Puis, est promulguée, le 25 juillet 1919, la Loi Astier qui consacre la liberté de l'enseignement.

L'enseignement agricole, pour sa part, est sous la coupe des Lois de 1921 et de 1924. La question de l'enseignement libre agite périodiquement la classe politique après la Seconde Guerre mondiale. À l'issue de débats passionnés, le principe de la liberté de l'enseignement n'est pas inscrit dans le préambule de la Constitution. Mais la Loi Marie du 21 septembre 1951 ouvre la possibilité aux élèves de l'enseignement libre de bénéficier des bourses de l'enseignement secondaire, cependant que la Loi Barangé du 28 septembre 1951 prévoit l'attribution à tout chef de famille ayant des enfants recevant l'enseignement du premier degré d'une allocation de 1 000 francs par enfant et par trimestre<sup>394</sup>.

## 2 L'enseignement privé au XXIe siècle

Le principe de liberté d'enseignement octroie la possibilité et donne la latitude nécessaire aux familles d'organiser l'enseignement de leurs enfants. L'école à la maison ou scolarisation à domicile procède de cette logique. L'Article L131-2 du Code de l'éducation laisse en effet aux parents la liberté de disposer du choix du mode d'instruction de leurs enfants, dans la droite ligne de la Loi Ferry. En outre, aucun diplôme n'est légalement requis pour instruire ses enfants. Tout parent peut donc faire le choix de devenir parent-enseignant. Hormis ce cas de figure spécifique, la prise en charge de l'enseignement suppose la création d'une structure spécifique

<sup>392</sup> Article L141-5 du Code de l'éducation

<sup>393</sup> Albertini, Pierre, Borne, Dominique *L'école en France du XIXe siècle à nos jours, de la maternelle à l'université* Hachette Supérieur, 2014

<sup>394</sup> Le Moigne, Frédéric « Mgr Roques, Éminence MRP (1945-1956) » *Parlement[s]*, Revue d'histoire politique, hors-série n° 10, p. 101

## 2.1 Les différents types d'établissements privés d'éducation

Le système éducatif se trouve particulièrement concerné par le statut associatif. Plus particulièrement, les associations d'enseignement, de formation et d'insertion constituent près de 4 % du tissu associatif tous secteurs confondus. On dénombre ainsi environ 45 000 associations à des fins d'enseignement qui contribuent largement au dynamisme économique du monde associatif en collectant des recettes totales de l'ordre de 15 %.<sup>395</sup>

- | Les associations gérant des établissements d'enseignement primaire ou secondaire, ou universitaire (écoles de commerce et d'ingénieurs) ;
- | Des centres de formation pour adultes ;
- | Les associations intermédiaires ;
- | Les structures d'insertion par le travail ;
- | Les associations de proximité proposant des initiations (informatique, langues) ;
- | Du soutien scolaire.

Ces structures sont relativement récentes, tout au moins elles le sont davantage que la plupart des structures associatives d'autres secteurs. Les associations éducatives ont trente-trois ans d'existence en moyenne, contre vingt-quatre ans pour l'insertion, et vingt-neuf ans pour la formation professionnelle<sup>396</sup>. C'est par ailleurs un secteur très dynamique sur le plan de la création des associations, puisqu'en 2008, il concentrait 21 % de celle-là depuis 2001<sup>397</sup>. Chaque type de structure fait référence à un centre de formalités des entreprises qui lui est propre. Les libéraux relèvent de l'Urssaf, tandis que les sociétés commerciales s'adressent à la Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI). Les sociétés civiles sont responsables devant le Greffe du tribunal de Commerce, exception faite des départements du Rhin et de la Moselle, qui s'adressent au Greffe du tribunal d'instance. Le passage d'activité artisanale à activité commerciale dépend du dépassement du seuil des dix salariés.

125

## 2.2 Les établissements scolaires privés

Les établissements scolaires privés relèvent quant à eux d'un code APE (Activité principale exercée) spécifique à leurs niveaux d'enseignement. On distingue ainsi l'enseignement de niveaux pré-primaire et primaire (8510Z et 8520Z), de l'enseignement de niveau secondaire général (8531Z), et technique et professionnel (8532Z), et enfin de l'enseignement post secondaire non supérieur (8541Z) et de l'enseignement supérieur (8542Z).

Ces activités recouvrent les deux degrés de la scolarité qui précèdent les cycles d'enseignement supérieur<sup>398</sup>:

- | Le premier degré comprend le cycle de la maternelle (de la petite à la grande section) et les deux cycles de l'école élémentaire (le premier cycle regroupe la grande section, le CP et le CE1 ; le second cycle élémentaire comprend le CE2, le CM1 et le CM2) ;

<sup>395</sup> <http://association1901.fr/finances-association-loi-1901/les-associations-denseignement-de-formation-et-dinsertion>

<sup>396</sup> *Ibid.*

<sup>397</sup> *Ibid.*

<sup>398</sup> Fondation Lamap *L'enseignement scolaire en France* Les dossiers de l'enseignement scolaire, 2009 [https://www.fondation-lamap.org/sites/default/files/upload/media/minisites/seminaire\\_international/enseignement\\_scolaire\\_VF%281%29.pdf](https://www.fondation-lamap.org/sites/default/files/upload/media/minisites/seminaire_international/enseignement_scolaire_VF%281%29.pdf)

- Le second degré regroupe le collège (de la 6e à la 3e) et le lycée (de la 2de à la Terminale ainsi que les voies professionnelles). Le collège est caractérisé par trois cycles (La 6e du cycle d'adaptation, les 5e et 4e du cycle central, la 3e du cycle d'orientation). Le lycée comprend le cycle de détermination de la Seconde, ainsi que le cycle terminal incluant la Première et la Terminale.

Le second degré concerne également les voies professionnelles qui permettent l'obtention du Certificat d'aptitude professionnelle, le Brevet professionnel, ou le Baccalauréat professionnel.

Enseignement du premier degré 3 – 11 ans	École maternelle 3 – 6 ans	Petite section		
		Moyenne section		
		Grande section		
	École élémentaire 6 – 11 ans	Cours préparatoire (CP)		
		Cours élémentaire 1 <sup>re</sup> année (CE1)		
		Cours élémentaire 2 <sup>de</sup> année (CE2)		
Cours moyen 1 <sup>re</sup> année (CM1)				
Cours moyen 2 <sup>de</sup> année (CM2)				
Enseignement du second degré 11 – 18 ans	Collège 11 – 15 ans	6 <sup>e</sup>		
		5 <sup>e</sup>		
		4 <sup>e</sup>		
		3 <sup>e</sup>		
	Lycée 15 – 18 ans (*)	Voie générale et technologique	Voie professionnelle	
			Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) en deux ans Baccalauréat professionnel :	
		Seconde		
		Première Terminale		

Classification française	Niveau de formation	Classification CITE*
Niveau VI	Pas de formation en deçà de la fin de la scolarité obligatoire	0
Niveau V bis	Formation courte d'une durée maximum d'un an (sortie avant l'année terminale du second cycle court)	2
Niveau V	Niveau de formation équivalent à celui du BEP ou du CAP	3c
Niveau IV	Qualification d'un niveau équivalent à celui du baccalauréat ou du brevet professionnel	3
Niveau III	Niveau BTS, DUT ou de fin de 1 <sup>er</sup> cycle de l'enseignement supérieur	5b
Niveau II et I	Niveau comparable ou supérieur à celui d'un 2 <sup>nd</sup> cycle de l'enseignement supérieur	6

Tableau 4 – Schéma d'organisation de la scolarité – CITE : Classification Internationale Type de l'Education

La variété des degrés et cycles d'enseignement, ainsi que des niveaux de diplômes adossés aux voies académiques ou professionnelles laissent supposer de la floraison des établissements d'enseignement, chacun présentant des conditions d'apprentissage spécifiques (zone d'implantation, taille des effectifs, projet pédagogique, relation avec les familles...).

## Section 2 Les principaux chiffres de l'enseignement privé

L'enseignement privé, en particulier l'enseignement catholique, ainsi que nous l'avons précédemment évoqué, représente un ensemble important du maillage territorial, au titre d'un engouement qui s'avère loin d'être démenti. En outre, nous observons un phénomène de transfert d'effectifs dans le premier degré et une hausse des effectifs dans le second degré qui épouse les évolutions sociodémographiques

# 1 L'enseignement privé : De l'implantation historique à sa représentation à la hausse

Ainsi donc, *a minima*, le privé s'adapte à la croissance des contingents d'élèves d'une génération à l'autre entrant dans le secondaire, voire explose dans le primaire, signant là son potentiel d'adaptation aux besoins des populations locales.

## 1.1 Un engouement croissant pour l'enseignement privé

Si « *les générations qui vont entrer au collège entre 2006 et 2007 [générations 1995 à 1996] sont moins nombreuses que celles qui vont progressivement le quitter [générations 1990 à 1991]* »<sup>399</sup>, les générations en passe d'accéder au second degré représenteront tout de même 214 300 élèves de plus en 2014 qu'en 2007, avec des effectifs stables en 2015<sup>400</sup>. Le public et le privé suivent également cette évolution démographique ; le privé partant d'une moindre représentation traditionnellement estimée à un ratio de 20 % contre 80 %. Les chiffres parlent en effet autrement : « *L'enseignement privé scolarise un élève sur six, davantage dans le second degré (un sur cinq) que dans le premier degré (un sur sept)* », des statistiques qui élèvent la France au rang de cinquième pays européen dans lequel l'enseignement privé est le plus présent<sup>401</sup>. Ces statistiques sont confirmées par les évolutions des effectifs de l'enseignement catholique dans le premier et le second degré. Le privé acquiert de plus en plus de présence dans le premier degré, et épouse la tendance d'absorption générationnelle du secondaire. Ce regain de captation des effectifs au premier degré est d'autant plus à prendre en considération que la distance moyenne entre le domicile d'une famille et l'école maternelle ou primaire est 2,6 fois plus importante dans le cas d'un établissement privé que dans celui d'un établissement public<sup>402</sup>.

C'est dire de la locution « engouement pour le privé » ; et il sera opportun de la qualifier plus précisément dans les pages à venir.

---

<sup>399</sup> Ferrait, Laure, « 2006-2015 : Une augmentation des effectifs du second degré est prévue à partir de 2010 », in *Éducation & formations*, n° 74, avril 2007 <http://media.education.gouv.fr/file/12/7/5127.pdf>

<sup>400</sup> *Ibid.*

<sup>401</sup> Fougere, Denis, Monso, Olivier, Rain, Audrey, Tô, Maxime, « Qui choisit l'école privée, et pour quels résultats scolaires ? » in *Les panels d'élèves de la DEPP: source essentielle pour connaître et évaluer le système éducatif*, *Éducation & Formations*, ministère de l'Éducation nationale, 2017, pages 59 à 85. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01760816/document>

<sup>402</sup> *Ibid.*

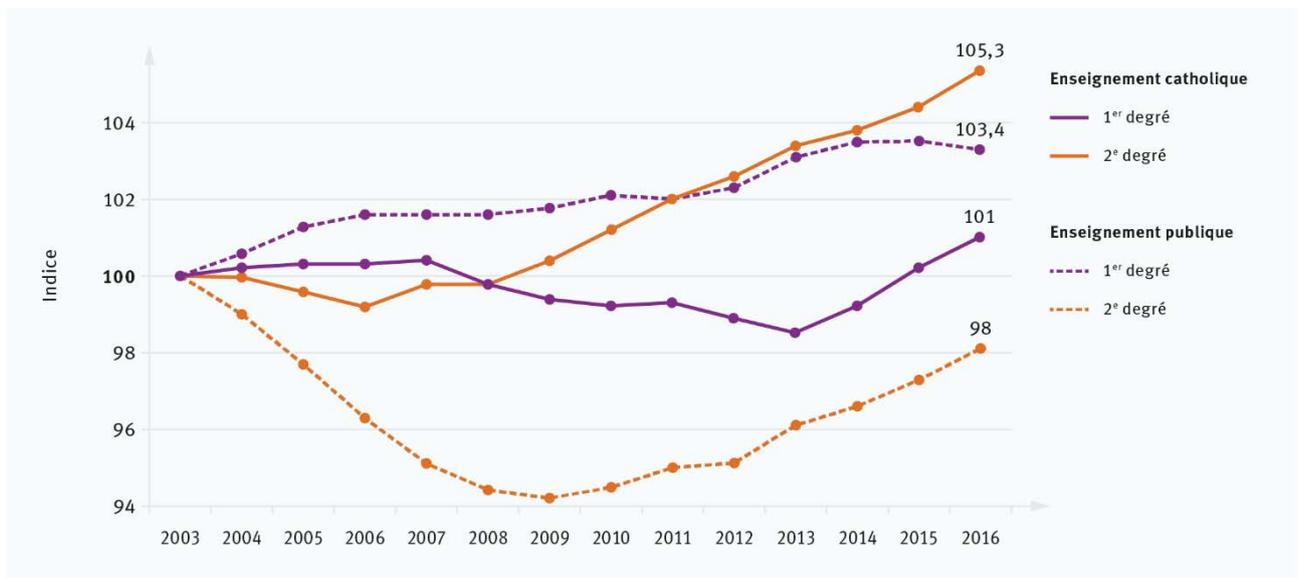


Figure 18 – Répartition des effectifs des premier et second degré dans l’enseignement catholique et dans l’enseignement public<sup>403</sup>

Au cours de l’année scolaire 2016-2017, les chiffres clés montrent que les effectifs de l’enseignement privé se sont accrus de 0,2 % dans chacun des degrés d’enseignement<sup>404</sup>. Ces effectifs restent plus élevés de 8 % dans les collèges et lycées que dans le primaire et la maternelle<sup>405</sup>

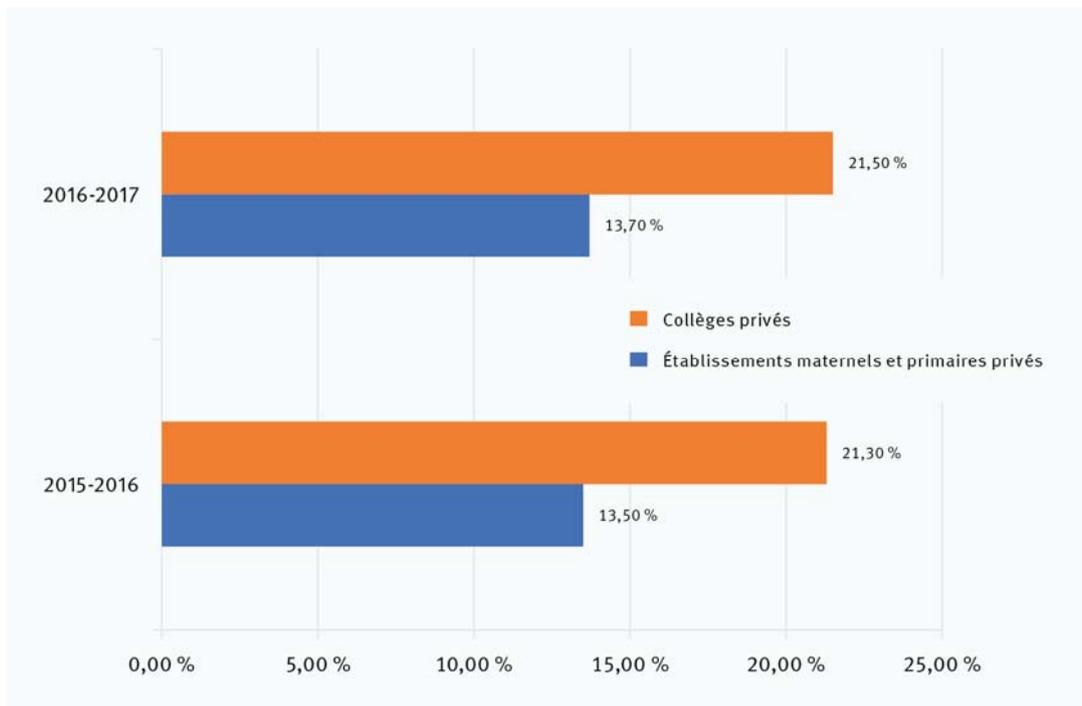


Figure 19 – Évolution de la part de l’enseignement privé dans le système éducatif en nombre d’élèves par rentrée scolaire<sup>406</sup>

<sup>403</sup> Ibid.

<sup>404</sup> Institut des écoles catholiques, « Les chiffres clés de l’enseignement catholique », *Enseignement catholique actualités* n° 377, février-mars 2017

<sup>405</sup> Ibid.

<sup>406</sup> Adapté de l’Institut des écoles catholiques, « Les chiffres clés de l’enseignement catholique », *Enseignement catholique actualités* n° 377, février-mars 2017

## 1.2 Les spécificités des unités pédagogiques

Aujourd'hui encore, alors que l'enseignement privé scolarise environ 17 % des jeunes Français, plus de 90 % des établissements appartiennent à l'enseignement catholique. Cela se traduit par le fait que le seul interlocuteur du gouvernement, lorsqu'il s'agit de négocier avec « l'enseignement privé », est le secrétariat général de l'Enseignement catholique (*Confer* les accords Lang-Cloupet). Il existe une cinquantaine d'écoles juives et une quinzaine d'écoles protestantes, quelques écoles coraniques et établissements privés non confessionnels.

Selon les chiffres officiels, on compte en France 7 508 établissements sous contrat dans l'enseignement catholique se répartissant selon le tableau ci-après<sup>407</sup>

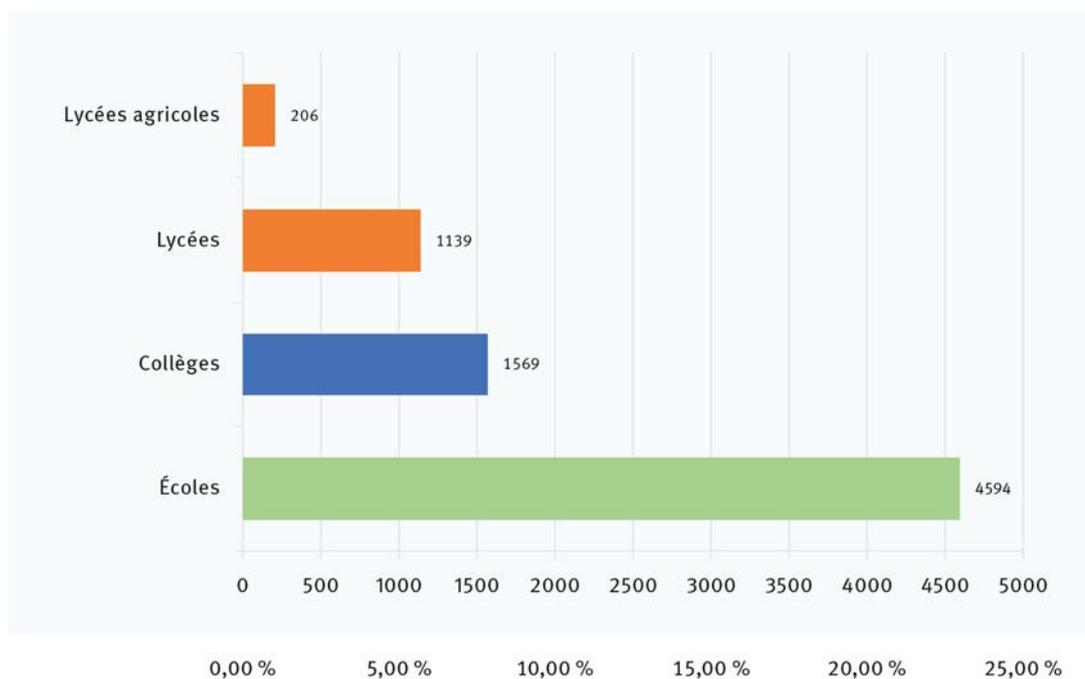


Figure 20 – Répartition des établissements privés par niveau d'enseignement<sup>408</sup>

## 2 De l'entre-soi au statut d'alternatif aux établissements publics

Les raisons de cet intérêt pour l'enseignement privé cumulent à la fois la recherche d'un encadrement plus stable et l'attrait d'une composante majoritaire d'établissements à taille humaine. Selon la présidente de l'Association des parents de l'enseignement libre (Apel), « *Les familles sont attirées par le fait que l'enseignement privé s'efforce de construire un parcours scolaire individualisé pour chaque élève. On ne se contente pas de lui transmettre un savoir académique, mais aussi un savoir-être. Et les parents s'informent de plus en plus sur le projet éducatif des établissements.* »<sup>409</sup> Des enseignements évoluant dans de meilleures conditions supposées d'enseignement et étant moins amenés à être remplacés renforcent ce sentiment d'adhésion qualitative vis-à-vis de l'enseignement privé. La dégradation du climat des écoles ajoute à ce phénomène dans lequel l'école privée constitue une

<sup>407</sup> [enseignement-catholique.fr/chiffres-cles-2016/etablissements](http://enseignement-catholique.fr/chiffres-cles-2016/etablissements). Html Consulté le 15 février 2018

<sup>408</sup> Adapté de [enseignement-catholique.fr/chiffres-cles-2016/etablissements.html](http://enseignement-catholique.fr/chiffres-cles-2016/etablissements.html)

<sup>409</sup> bancaud, Delphine « Les 7 raisons qui expliquent l'afflux d'élèves dans l'enseignement privé » 20 Minutes, le 2 février 2017 [www.20minutes.fr/societe/2007395-20170202-7-raisons-expliquent-afflux-eleves-enseignement-prive](http://www.20minutes.fr/societe/2007395-20170202-7-raisons-expliquent-afflux-eleves-enseignement-prive)

alternative sécuritaire, un paravent à des comportements déviants, et donc à une exposition de leur enfant à un environnement devenu risqué. Le nombre d'affaires relayées par voie médiatique mettant en scène des agressions sur les enfants, les enseignants, des pratiques contestables comme le jeu des foulards, tout cela contribue à péjorer l'image du public au profit d'un retour vers l'enseignement privé.

D'autre part, le choix du privé procède également d'une recherche d'un entre-soi social limitant le phénomène de mixité sociale, laquelle est perçue par certaines familles comme facteur de risque à la mise en place de conditions d'apprentissage favorables.

Les écoles de type alternatif ne sont pas en reste puisqu'elles rencontrent un engouement croissant lui aussi depuis quelques années. Elles séduisent des parents en quête de systèmes éducatifs nouveaux, qui accompagnent le phénomène de défiance contre la légitimité du lieu scolaire. La France comptait ainsi en 2017 environ 1000 établissements hors contrat, responsables de la scolarisation, soit moins de 1 % d'élèves entre 6 et 16 ans<sup>410</sup>.

De telles écoles, dénuées de toute aide d'État, doivent organiser leur système de financement par elles-mêmes. Dans un contexte de réforme scolaire, et de carte scolaire, la défiance vis-à-vis des établissements scolaires est accrue, au bénéfice direct des établissements privés. L'obligation liée à la réforme des rythmes scolaires notamment, obligatoire dans le public, ramenant la semaine scolaire à quatre jours et demi, avait généré un afflux d'élèves dans le privé

Si seulement, à ce jour, 5 % des familles ne poursuivent pas vers le tout-privé pour l'ensemble des enfants de la fratrie, l'alliance privé-public fait l'objet d'une croissance nettement plus marquée puisque: « [...] une famille sur deux nous confie son enfant à un moment de son parcours »<sup>411</sup>. Il s'agit de ce que Najat Vallaud-Belkacem appelle le « zapping » entre le public et le privé. Un tel phénomène a été rendu possible grâce à d'importants chantiers de rénovation des établissements privés catholiques depuis une quinzaine d'années.

### Section 3 Modèle organisationnel de l'enseignement privé

L'organisation de l'enseignement privé est marquée par une dichotomie entre les établissements hors contrat, non soutenus par l'État, et les établissements du privé sous contrat, qui constituent la majorité de ses effectifs. Rappelons avant toute chose la dimension sociale de l'enseignement, y compris de l'enseignement privé, qui garantit son efficacité organisationnelle. Selon Sorensen (1996)<sup>412</sup>, il existe « [...] un “ capital social ” dans les communautés qui permet une continuité entre la famille et l'école en tant qu'agents de socialisation, ce qui facilite l'enseignement et les apprentissages ». En jouant sur le consensus des valeurs, considéré par Coleman et Hoffer (1987)<sup>413</sup> comme plus prégnant dans le privé que dans le public, les établissements privés semblent condenser des facteurs d'alignement culturel entre les communautés de parents, mais aussi entre les enseignants et la direction. Chubb et Moe (1988)<sup>414</sup> estiment en ce sens que la liberté de recruter les enseignants augmente le contexte « [...] d'échange d'idées et de respect mutuel ».

<sup>410</sup> Bancaud, Delphine « Les 7 raisons qui expliquent l'afflux d'élèves dans l'enseignement privé » 20 Minutes, le 2 février 2017 [www.20minutes.fr/societe/2007395-20170202-7-raisons-expliquent-afflux-eleves-enseignement-prive](http://www.20minutes.fr/societe/2007395-20170202-7-raisons-expliquent-afflux-eleves-enseignement-prive)

<sup>411</sup> *Ibid.*

<sup>412</sup> Sorensen, Aage B. "The Structural Basis of Social Inequality" *The American Journal of Sociology* 1996, p.692

<sup>413</sup> Coleman, James S, Hoffer, Thomas *Public and private high schools The impact of communities* Basic books, 1987

<sup>414</sup> Chubb, John E. Moe, Terry "Politics, Markets, and the Organization of Schools" *American Political Science Review* Stanford University, 1988

## 1 Le cas des écoles hors contrat

Depuis le 31 mai 2018, l'entrée en vigueur du Décret du 29 mai 2018<sup>415</sup> formant application de la Loi Gatel<sup>416</sup> du 13 avril 2018 définit les règles de fonctionnement des établissements d'enseignement scolaires hors contrat nouvellement créés.

Les modalités d'ouverture de l'établissement supposent de distinguer le responsable de la structure de celui ou celle qui la dirige. Dans le cas d'une association, le responsable de l'ouverture de la structure est souvent le président de l'association. Conformément à l'Article L914-3 du Code de l'éducation, la personne ouvreuse de l'école doit être en pleine possession de ses capacités juridiques, ne pas avoir fait l'objet de condamnation spécifiée à l'alinéa 5 du présent article, et être ressortissant français, européen, ou d'un pays possédant des accords en ce sens avec l'espace économique européen. Toute dérogation accordée est suspendue au niveau de maîtrise de la langue française<sup>417</sup>. L'ouvreur doit également justifier une expérience antérieure d'au moins cinq ans en tant que directeur, enseignant ou surveillant pouvant être ramenée à deux ans, dans le privé, en tenant compte du parcours général du candidat, et à l'appréciation du recteur d'académie, sous réserve d'en justifier l'existence (certificats, stages, attestations...). L'ouvreur, âgé de plus de 21 ans, doit également justifier la détention d'un diplôme d'au moins niveau III, conformément aux dispositions de l'Article L 335-6. À défaut, l'ouvreur doit posséder un diplôme étranger de niveau comparable, ou d'une expérience d'au moins cinq ans dans les fonctions de direction<sup>418</sup>. Moyennant ces exigences de profil, le responsable peut déposer un dossier de déclaration d'ouverture tel que défini par l'Article L 441-2 du Code de l'éducation. La Loi Gatel renforce les exigences de contenu déclaratif en vue de faciliter et optimiser les procédures de contrôle *ad hoc* des établissements privés hors contrat.

131

Ce document comprend :

- | *«L'ensemble des pièces attestant que la personne qui ouvre l'établissement et, le cas échéant, celle qui le dirigera remplissent les conditions prévues à l'article L914-3 du présent Code»*, sans oublier les statuts de la personne morale qui, le cas échéant, ouvre l'établissement, le tout en complétant avec les qualités et capacités juridiques des personnes s'occupant de l'internat lorsqu'il est prévu ;
- | L'objet pédagogique, totalement libre, de l'établissement, l'âge de ses élèves, leur cycle d'appartenance et éventuels diplômes préparés
- | Les horaires et disciplines d'enseignement ;
- | Les plans des locaux accompagnés ou non d'une demande d'autorisation selon l'Article L 111-8 du Code de la construction et de l'habitation
- | Les modes de financement explicités par montants, origines et natures au cours des trois premières années de fonctionnement, ainsi que le prévoit l'Article D 441-2.

<sup>415</sup> Décret n° 2018-407 du 29 mai 2018

<sup>416</sup> Loi n° 2018-266 du 13 avril 2018

<sup>417</sup> Article R913-12.2°

<sup>418</sup> Article R913-8

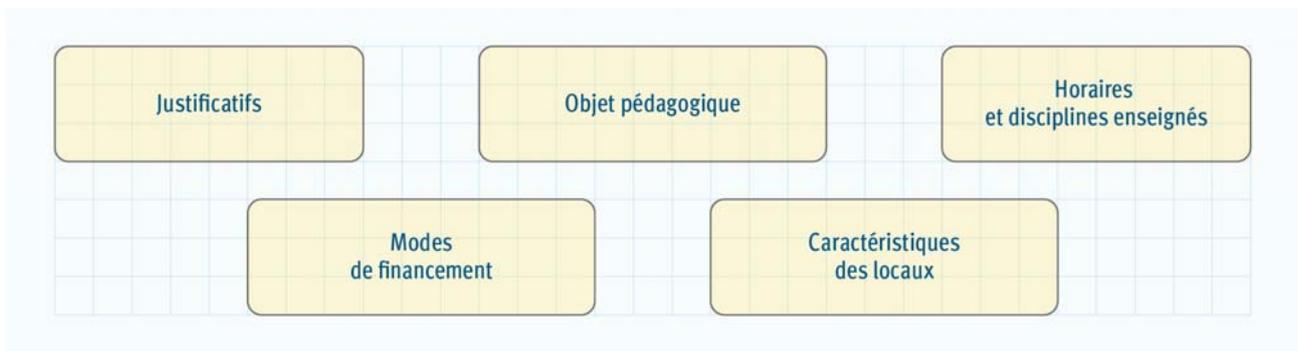


Figure 21 – Les éléments constitutifs du dossier d'ouverture <sup>419</sup>

Le dossier ainsi finalisé doit être transmis au maire, au préfet ainsi qu'au procureur de la République. Celui-ci peut faire l'objet d'oppositions multiples relatives à 4 autorités compétentes en matière d'ordre public, de protection de l'enfance, d'habilitations juridiques du dirigeant, ou en ce qui concerne la non appropriation de la structure au statut d'établissement scolaire.

La Loi Gatel précise également les conditions d'exercice des enseignants dans des établissements privés hors contrat. Quatre conditions sont là encore nécessaires : être ressortissant français ou d'un État membre européen, ou adhérent à l'accord sur l'espace économique européen<sup>420</sup>, avoir plus de 18 ans<sup>421</sup>, être en possession de ses capacités juridiques<sup>422</sup>, disposer d'un diplôme de niveau III<sup>423</sup>, maîtriser le français suffisamment pour enseigner<sup>424</sup>. Des dérogations sont toujours possibles, et leur recevabilité à la discrétion du recteur d'Académie.

Outre l'obligation annuelle de communication de la liste des enseignants la première quinzaine de novembre – une telle liste doit être assortie des pièces justificatives du niveau d'enseignement requis par les titulaires qui assureront la dispense des cours durant l'année scolaire –, l'établissement est susceptible de faire l'objet d'un contrôle de l'Académie disposé par voie d'Article L442-2. Les contrôles, exécutés la première année d'ouverture de l'établissement scolaire privé hors contrat, portent en la matière sur la vérification des titres des directeurs et des enseignants. Ils visent en particulier le respect de l'obligation de scolarité, de l'instruction obligatoire au regard de l'acquisition du socle commun de compétences<sup>425</sup>, de l'ordre public, ainsi que la prévention sanitaire et sociale et la protection de l'enfance et de la jeunesse. Tout changement de directeur ou de représentant légal doit faire l'objet d'une déclaration auprès du recteur d'Académie, dans les mêmes conditions d'exigences qu'au moment de l'ouverture.

## 2 Les effectifs et la gouvernance des établissements scolaires privés

Après cinq années d'exercice, un établissement d'enseignement privé peut demander à être lié à l'État par un contrat qui peut être un contrat d'association ou, pour les écoles primaires ou spécialisées, un contrat simple. Ce contrat oblige l'établissement à accueillir les enfants sans distinction d'origine, d'opinion ou de croyance, mais le statut de l'enseignement catholique précise clairement qu'une

<sup>419</sup> Adapté de l'Article L441-2 du Code de l'éducation

<sup>420</sup> Article L914-3

<sup>421</sup> Article L914-3 Article R913-5

<sup>422</sup> Article R913-12, 1<sup>er</sup>

<sup>423</sup> Article R913-6

<sup>424</sup> Article R913-12, 2<sup>o</sup>

<sup>425</sup> Articles L122-1-1 et L131-1-1 du Code de l'éducation

telle obligation procède avant toute chose du caractère ecclésial d'une institution scolaire qui se doit d'être ouverte à tous.

En contrepartie, l'État rémunère les enseignants, qui ont réussi des concours analogues à ceux de l'enseignement public, et les collectivités publiques financent le fonctionnement de l'établissement dans les mêmes proportions qu'elles financent les écoles et les établissements publics. En France, la grande majorité des écoles privées sont des écoles catholiques sous contrat.

Depuis les lois fondamentales jusqu'à la situation actuelle, un tour d'horizon des situations contractuelles actuelles les plus importantes s'avère indispensable :

Quel que soit le code APE, les établissements d'éducation privés peuvent prendre quatre formes descriptives du lien qui les unit à l'État. Ainsi, si l'on exclut l'enseignement familial, l'établissement privé relève de l'un des 3 modèles suivants dont le statut est précisé par le visa des lois Debré du 31 décembre 1959 et Gatel du 13 avril 2018:

l L'enseignement privé sous contrat d'association avec l'État: de tels établissements sous contrat totalisent presque l'entièreté des établissements privés. Leur ouverture est soumise à conditions déclaratives transmises par le rectorat à la mairie et à la préfecture du lieu d'implantation et au procureur de la République. L'acceptation de l'objet social de l'établissement est liée à sa propension à respecter l'ordre public, les valeurs de protection de l'enfance, les conditions de diplômes, de nationalité et d'expérience du dirigeant de l'établissement. De tels établissements, de tous niveaux, sont soumis au contrôle régulier de l'État, et doivent se conformer au programme et aux conditions d'enseignement associées à la délivrance d'un diplôme. Les contrôles sont effectués par l'intermédiaire de l'inspection académique, la première année, et de façon inopinée par la suite;

L'enseignement privé sous contrat simple: il n'est applicable que pour les écoles maternelles et primaires ainsi que pour les établissements accueillant de jeunes handicapés;

L'enseignement privé hors contrat: au terme de cinq années d'exercice, les établissements privés hors contrat peuvent toutefois demander un rattachement contractuel à l'État. L'accueil des enfants devient dès lors régulé, selon les principes de non-discrimination des origines sociales, ethniques et confessionnelles. Le programme doit référer au référentiel national. De là, le fonctionnement de l'établissement, à l'inclusion de la rémunération des enseignants, est pris en charge par l'État et les collectivités.

D'une façon générale, les établissements d'enseignement privés doivent se conformer aux valeurs de la République par lesquelles tout enfant a droit à l'éducation (Article L 111-1 du Code de l'éducation), il doit pouvoir développer son sens moral et civique, acquérir les valeurs de la République (Article L 131-1-1 du même code) ainsi qu'un socle commun de connaissances, de compétences et de culture (Article L 122-1-1 du même code). À défaut, l'établissement est mis en demeure par le Rectorat. Sans mesures immédiates de sa part, le Rectorat en informe les parents d'élèves et l'établissement se voit contraint de fermer ses portes.

Ceci traduit l'existence d'un dialogue délicat entre l'État et les établissements privés, articulé sur les notions de liberté d'enseignement et de conformation aux valeurs de la République.

## Section 4 Les rapports avec l'État

Avec la Loi Debré du 31 décembre 1959, c'est une nouvelle époque qui s'ouvre pour la liberté de l'enseignement<sup>426</sup>. La période d'après-guerre avait vu s'accroître progressivement les difficultés financières des établissements privés, difficultés que les allocations de la Loi Barangé, d'ailleurs réservées aux enfants fréquentant l'école primaire, n'avaient pu compenser. La situation sociale et matérielle du personnel laïque (plus nombreux à mesure que le recrutement des congrégations s'amenuisait) devenait de plus en plus précaire.

Au même moment, le pays connaissait une forte croissance démographique et il pouvait paraître plus économique pour l'État d'aider les établissements d'enseignement privés que de prendre directement en charge, dans l'enseignement public, les élèves qui y étaient scolarisés. C'est ainsi que dans un climat d'unité nationale provisoirement retrouvée le problème des rapports de l'État et des établissements d'enseignement privés est un de ceux auxquels s'attaque en priorité le Premier ministre Michel Debré, ainsi qu'il l'expose à l'Assemblée nationale dans sa déclaration de politique générale, le 16 janvier 1959: «*Parmi les problèmes soulevés qu'il faudra traiter, il en est un que j'évoque plus que d'autres [...]: les rapports de l'État et de l'enseignement privé. Nul ne conteste l'existence d'un problème, nul ne conteste la nécessité de le résoudre dans une atmosphère et dans des conditions telles que sa solution ne relance par des querelles dont le pays n'a que trop souffert. Le gouvernement travaillera à créer les conditions qui permettront de la résoudre d'une manière telle que sa solution soit vraiment définitive et considérée comme telle par tous les gens de bonne foi.*»<sup>427</sup>

Le texte, qui deviendra la Loi du 31 décembre 1959, préparé par les travaux d'une commission présidée par l'ancien ministre de l'Éducation nationale, Pierre Olivier Lapie, repose sur l'idée de contrats passés entre l'État et les établissements, assortis de droits et d'obligations réciproques. La Loi prévoit deux types de contrats<sup>428</sup>:

- | Le contrat simple d'une part, le moins contraignant pour les établissements. Conçu initialement comme un régime provisoire, il sera pérennisé en 1971, pour l'enseignement primaire seulement;
- | Le contrat d'association, d'autre part, qui est aujourd'hui le seul applicable à l'enseignement secondaire, général et technique.

Dans les deux cas, l'État assume directement la rémunération des enseignants (maîtres agréés dans les classes sous contrat simple, contractuels dans les classes sous contrat d'association), et de certains personnels assimilés aux enseignants tels que les documentalistes, ainsi que les charges sociales et fiscales afférentes aux rémunérations.

En outre, pour les classes sous contrat d'association, les dépenses de fonctionnement (personnel non enseignant, entretien des locaux, matériel, etc.) sont prises en charge dans les mêmes conditions que celles des classes correspondantes de l'enseignement public. En contrepartie de cette aide financière, «*L'enseignement placé sous le régime du contrat est soumis au contrôle de l'État. L'établissement tout en conservant son caractère propre doit donner cet enseignement dans le respect total de la liberté de conscience. Tous les enfants, sans distinction d'origine, d'opinion ou de croyances, y ont accès.*»<sup>429</sup>

<sup>426</sup> Poucet, Bruno « Les commissions de l'enseignement privé sous contrat depuis 1959 » Histoire de l'éducation, n° 146, 2016 | 2

<sup>427</sup> Débats Assemblée nationale 1re séance du 16 janvier 1959

<sup>428</sup> Poucet, Bruno *La liberté sous contrat. Une histoire de l'enseignement privé* Paris, Fabert, 2009, p 88

<sup>429</sup> Garnier, Bruno *Le système éducatif français Grands enjeux et transformations* Concours et métiers de l'éducation Dunod, 2015, p. 89

L'intégration du privé dans l'enseignement public a eu peu de succès sinon auprès de quelques écoles professionnelles créées par de grandes entreprises. Reste enfin un certain nombre d'établissements entièrement libres soumis à la seule formalité de la déclaration, avec une possibilité d'opposition de la part de l'administration pour des motifs tenant à la moralité du directeur et à la salubrité des locaux<sup>430</sup>: cette dernière condition est d'ailleurs très exigeante puisque toute la réglementation de sécurité relative aux établissements recevant du public s'applique aux écoles et peut faire obstacle, véritablement, à la possibilité d'ouvrir un établissement.

Une autre loi, inspirée par le louable souci d'entraver le développement des sectes, devrait limiter encore le champ de la liberté, puisque même les familles qui ont fait le choix d'éduquer elles-mêmes leurs enfants seront désormais soumises au contrôle de l'autorité académique<sup>431</sup>.

## Section 5 Les contraintes économiques

La question de la prise en charge des dépenses de fonctionnement des classes sous contrat d'association, dont la Loi précise qu'elles sont « prises en charge dans les mêmes conditions que celles des classes correspondantes de l'enseignement public », a donné lieu à deux types de contentieux : sur leur montant, et sur la détermination de la collectivité à laquelle elles incombent<sup>432</sup>.

### 1 La prise en charge des dépenses des établissements d'enseignement

On sait que les dépenses en cause sont prises en charge sous la forme d'un forfait (d'où l'expression courante de forfait d'externat). À partir de 1975, les arrêtés fixant le forfait ont été annulés presque chaque année, ouvrant droit pour les établissements à des rattrapages aléatoires jusqu'à ce que les accords Lang-Cloupet en 1992 ne mettent fin (provisoirement) à ce conflit récurrent<sup>433</sup>. Il est vrai qu'aujourd'hui le forfait d'externat n'est plus uniquement à la charge de l'État, mais aussi à celle des collectivités territoriales (départements, régions) qui assument les dépenses correspondantes des collèges et des lycées.

La question de savoir quelle collectivité doit supporter les charges est justement celle qui a donné lieu dans les années 80 à un abondant et très délicat contentieux. La question s'est surtout posée pour les écoles primaires.

Le Conseil d'État a jugé que, avant comme après la Loi du 2 mars 1982, les dépenses de fonctionnement des classes primaires privées sous contrat d'association incombaient aux communes et que ces dépenses étaient pour elles, au même titre que celles des classes primaires publiques, des dépenses obligatoires que le préfet pouvait inscrire d'office à leur budget.

Par ailleurs, si la création de ces classes dans l'enseignement public n'est pas obligatoire, mais que la commune a décidé la création d'une telle classe, elle doit pourvoir à son entretien. À partir de l'entrée en vigueur de la Loi du 2 mars 1982 et des lois qui ont transféré aux départements et aux régions la propriété des collèges et des lycées ainsi que l'obligation de les entretenir, plusieurs départements et régions, notamment dans l'Ouest, ont souhaité pouvoir aider et subventionner les

<sup>430</sup> Debray, Régis, Lang, Jack *L'enseignement du fait religieux dans l'école laïque* Odile Jacob, 2015, p. 56

<sup>431</sup> Lise, Isa *Faire l'école à la maison* Eyrolles, 2017, p. 43

<sup>432</sup> Givord, Pauline, Guillerm, Marine, Monso, Olivier, Murat, Fabrice « La ségrégation sociale entre les collèges » *Éducation & Formation*, 2016, n° 91, p. 43

<sup>433</sup> Diraison, Yves « La formation des enseignants des établissements catholiques » *Administration & Éducation*, 2017

investissements réalisés pour la modernisation des établissements correspondants de l'enseignement privé. Ce souhait répondait évidemment d'autant plus à ceux des établissements eux-mêmes puisque les lycées et collèges publics, naguère fort délabrés, étaient de jour en jour modernisés<sup>434</sup>.

Ils se sont heurtés à la vigilance de quelques contribuables, à la jurisprudence du Conseil d'État et pour finir, au Conseil constitutionnel. La jurisprudence de 1881-1891 notamment, selon laquelle les collectivités locales ne peuvent subventionner les écoles primaires, continue de s'appliquer très strictement.

## 2 Les règles inhérentes au financement des établissements d'enseignement

La question des concours financiers que les collectivités locales peuvent apporter aux établissements privés est toujours un sujet d'actualité<sup>435</sup>. La règle en ce domaine est purement jurisprudentielle et diffère suivant le niveau d'enseignement que dispense l'établissement. C'est la prohibition totale pour l'enseignement primaire, une possibilité enfermée dans de strictes limites pour l'enseignement secondaire, la liberté pour l'enseignement technique et l'enseignement supérieur.

Pour l'enseignement primaire, ce sont d'abord deux Avis des 12 juillet et 13 novembre 1888, qui ont interprété l'Article 2 de la Loi du 30 octobre 1886 – « *les établissements d'enseignement primaire de tout ordre peuvent être publics ou privés* » – comme interdisant toute subvention communale<sup>436</sup>. Effectivement, la législation n'admet que deux sortes d'établissements d'enseignement primaire :

- | Les écoles publiques, fondées et entretenues par l'État, les départements ou les communes ;
- | Les écoles privées, fondées et entretenues par des particuliers ou des associations

Curieusement, l'Article 69 de la Loi Falloux qui régit les subventions aux établissements d'enseignement secondaire n'a pas suscité de discussions<sup>437</sup>. A été expressément tranchée, au contraire, et dans le sens d'une complète liberté, la question des subventions aux établissements privés d'enseignement technique. Il y a donc des budgets de fonctionnement, et d'autres d'investissement.

Pour l'enseignement général du second degré, l'assemblée du contentieux du Conseil d'État en 1990, contrairement à ce qu'avait estimé le commissaire du gouvernement P. Frydman, a décidé que les aides continueraient d'être régies par l'Article 69 de la Loi Falloux qui dispose que : « *Les établissements libres peuvent obtenir des communes, des départements ou de l'État, un local ou une subvention, sans que cette subvention puisse excéder le dixième des dépenses annuelles de l'établissement* »<sup>438</sup>. Cette règle du dixième est difficile à appliquer à des établissements dont la plus grande partie des dépenses est supportée par des collectivités publiques.

<sup>434</sup> Pasquier, Romain « Les régions dans la réforme territoriale : vers un fédéralisme à la française ? » *Actualités juridiques Collectivités territoriales*, 2016, p. 71

<sup>435</sup> Dembélé, Marie-Élisabeth « Le financement de l'éducation dans les collectivités locales, quels défis ? » *Afrique et Développement*, vol. XL, n° 4, 2015, pages 43 à 60

<sup>436</sup> Poucet, Bruno « Les parents, l'école publique et la République » *Administration & Éducation* 2017 | 1, n° 153

<sup>437</sup> Haarscher, Guy *La laïcité française* Chapitre premier Coll. Que sais-je ? PUF, 2017

<sup>438</sup> Article 69 de la loi du 15 mars 1850, dite « Loi Falloux »

Elle revient, en pratique, à limiter la subvention à 10 % du montant de la dépense envisagée, ce qui est modeste. Une tentative maladroite du gouvernement pour faire disparaître cette limitation à la fin de l'année 1993 a échoué devant l'ampleur des manifestations laïques et la résistance du Conseil constitutionnel qui a estimé que la loi votée ne garantissait pas l'égalité de traitement entre les établissements suivant leur implantation géographique (mais n'est-ce pas le cas pour toute subvention d'une collectivité quelconque ?), et risquait de favoriser les établissements privés au détriment des établissements publics, soumis à plus de contraintes<sup>439</sup>.

La limitation à 10% est donc de mise et sans doute pour longtemps. En revanche, demeure également la liberté pour les collectivités territoriales de subventionner les classes d'enseignement technique auxquelles sont assimilées les classes d'enseignement technologique, d'enseignement agricole et d'enseignement supérieur. On pourrait évoquer aussi d'autres sujets, celui des aides à caractère social, pour lesquels la jurisprudence n'a guère évolué, sinon par la suppression – du fait de la loi elle-même – de la condition d'indigence. Elles demeurent facultatives et peuvent ne pas être égales à celles dont bénéficient les enfants des écoles publiques<sup>440</sup>

### 3 Le financement des établissements d'enseignement privés

Il s'agit d'un secteur où le modèle économique reproduit sensiblement le modèle marchand, pour autant que les recettes des activités procurent près de la moitié du budget, voire presque les deux tiers si l'on inclut les recettes d'activités obtenues auprès du secteur public (contre 32 % pour la moyenne des associations).



Figure 22 – Ventilation des modes de financement des établissements d'enseignement privés <sup>441</sup>

La logique du prestataire de service s'exprime également à travers la très faible contribution des adhésions et des dons qui ne représentent ensemble que 6 % des recettes, contre 17 % dans la moyenne des associations.

<sup>439</sup> Baubérot, Jean, Mathieu, Séverine *Religion, modernité et culture au Royaume-Uni et en France 1800-1914* Édition Seuil, 2020, p. 58

<sup>440</sup> bertini, Pierre, Borne, Dominique *L'école en France du XIXe siècle à nos jours de la maternelle à l'université* Hachette Supérieur, 2014, p. 87

<sup>441</sup> Enquête CNRS, Centre d'Économie de la Sorbonne auprès des Associations, 2005-2006

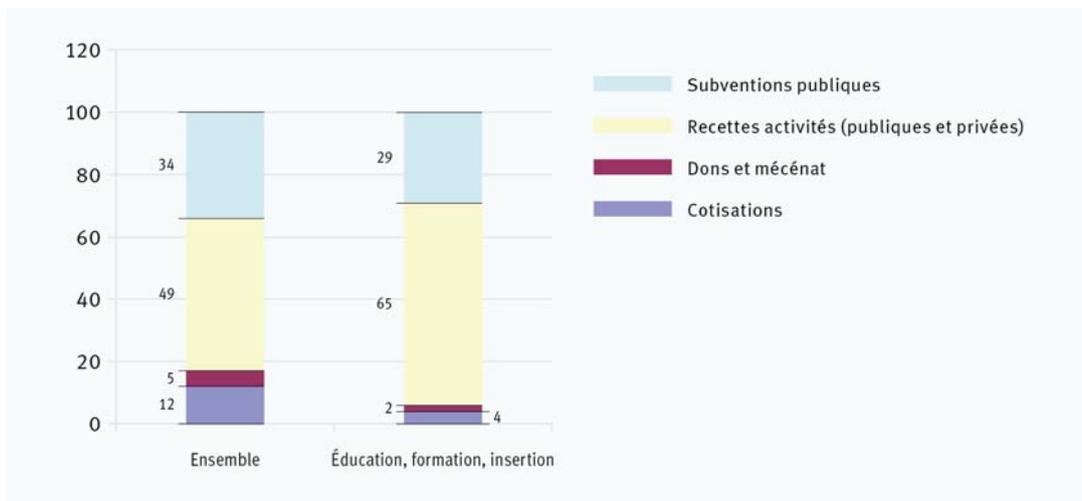


Figure 23—Comparaison des modes de financements des établissements d’enseignement privés et des autres associations

Les subventions publiques s’avèrent moins importantes dans le secteur de l’enseignement privé que dans le monde associatif en général. La part des recettes d’activité est toutefois plus élevée. Il faut cependant nuancer ce propos au premier degré, du fait de la réversion, par les communes, d’un forfait communal de compensation pour les écoles maternelles et primaires privées.

Tous ces éléments financiers et légaux traduisent un haut niveau d’encadrement des établissements publics et privés, et la volonté de maintenir les deux types de structures en activité dans notre tissu sociétal. Il faut en effet se garder de penser que le public sera amené à être remplacé par le privé dès lors que l’organisation sociétale le permettra ou *a contrario* que le privé devrait s’effacer du panorama de l’éducation, en raison de son modèle confessionnel ou de financement. Nous allons l’expliquer dans la partie à venir.

138

### Chapitre 3 Du maintien des spécificités de l’enseignement privé à la nécessité d’un modèle de financement

La question de la liberté de l’enseignement a donné lieu au cours des deux siècles écoulés – et encore de nos jours de façon récurrente et pas toujours rationnelle – à des débats passionnés dans notre pays. Elle se rattache à la question de la liberté religieuse.

En effet, la liberté d’enseignement, «*principe fondamental reconnu par les lois de la République*»<sup>442</sup>, n’est qu’une composante ou un mode d’exercice de la liberté de conscience et de la liberté d’expression entendue comme le droit de communiquer librement ses pensées et ses opinions, d’une part.

D’autre part, et du fait de l’histoire, c’est naturellement l’Église catholique qui, en réaction, au départ contre le monopole universitaire napoléonien, a inspiré la reconnaissance de la liberté de l’enseignement et bénéficié de son développement. C’est ce qui explique que lors de luttes antireligieuses au début du XXe, les établissements d’enseignement ont été spécialement visés (notamment par la Loi de 1904<sup>443</sup>)...

<sup>442</sup> Confer décision n° 77-87 du 23 novembre 1977 du Conseil constitutionnel

<sup>443</sup> Baubérot, Jean *Histoire de la laïcité en France* Chapitre VI, L’établissement de la laïcité Que sais-je ?, 2017

Même si aujourd’hui les parents qui inscrivent leurs enfants dans des établissements privés le font de moins en moins souvent en raison de leurs convictions religieuses, la question de la « liberté de l’école » reste un des derniers terrains d’affrontement entre laïcs et religieux. En autorisant l’aide financière de l’État et des autres collectivités publiques aux établissements d’enseignement privés, la Loi Debré a permis une des conditions essentielles d’exercice de la liberté d’enseignement, selon la formule du Conseil constitutionnel.

Mais plus cette aide s’accroît (et les instances de l’enseignement privé n’y renoncent pas), plus le libre arbitre s’amenuise. Que restera-t-il de la liberté de l’enseignement lorsque les établissements d’enseignement privé seront, en tous points et dans tous les domaines, traités comme les établissements d’enseignement public ?

Nous allons montrer que la juxtaposition d’un enseignement privé et d’un enseignement public relève de la plus grande importance sur un plan éthique. Si les deux types d’établissements suivent les mêmes finalités pédagogiques, ce qui se traduit par une superposition des programmes, ils ne doivent pas se séparer du point de vue socioculturel. La mise en place d’une ligne de départage selon laquelle le public est un enseignement nivelé vers le bas et que le privé constitue une alternative qualitative, profitable à des milieux socioculturels plus favorisés, tient lieu d’une illusion. Ce sont les mêmes enseignements, portés par des enseignants de mêmes formations, ou assimilés, mais exposés à des conditions d’enseignement différentes. Il y a moins d’élèves dans le privé, mais les coûts de scolarité sont significativement plus élevés. Ceci est dû à un mode de financement direct, donc sélectif, qui contribue à perpétuer la logique de l’entre-soi, donc la ségrégation scolaire.

## Section 1 Les asymétries entre enseignement public et privé

La mise en évidence de la nécessité d’un changement de modèle de financement des établissements d’enseignement privé est concomitante à une réflexion sur sa position éducative. Trop souvent, nous l’avons vu, le modèle de financement contribue à la ségrégation sociale qui d’une certaine façon, s’oppose idéologiquement en tous points des valeurs inaugurales de l’éducation.

### 1 Ghettoïsation par le haut, ghettoïsation par le bas : deux directions pour une même logique

Le privé se différencie fortement du public par un processus de ghettoïsation tiré vers le haut tandis que le public présente un phénomène de ghettoïsation emmené vers le bas. Si l’indice de dissimilarité des établissements privés (en référence à la mesure de ségrégation mise au point par Duncan et Duncan)<sup>444</sup> tend à s’élever, traduisant un éloignement des établissements socialement moyens, le contraire s’observe dans le public, avec pour conséquence la désaffection croissante envers celui-là. Merle (2013) appelle ce phénomène de polarisation « *La spécialisation sociale des établissements publics et privés* »<sup>445</sup>.

<sup>444</sup> Duncan, Beverly, Duncan, Otis “A Methodical Analysis of Segregation Indices” *American Sociological Review*, 1955

<sup>445</sup> Merle, Pierre « La spécialisation sociale des établissements publics et privés » Analyse de la situation des collèges des capitales régionales, Liepp, SciencesPo, 21 mai 2013

Le rapport publié par le Conseil national d'évaluation du système scolaire (CNESCO) en septembre 2016 distingue le phénomène de ségrégation scolaire de celui de ségrégation sociale. Alors que la ségrégation entre établissements est un phénomène plus prononcé dans les zones urbaines, la ségrégation entre les classes des établissements varie très peu d'un département à un autre.<sup>446</sup>

Variance intersecteur privé / public	Évolution de la variance totale	
	Décroissante	Croissante
<b>Décroissante</b> (convergence des deux secteurs)	<b>Modèle de la double déségrégation sociale</b> des secteurs public et privé <b>École plus efficace et plus équitable</b>	<b>Modèle de ségrégation sociale globale et rapprochement des secteurs public et privé</b>
<b>Croissante</b> (différenciation des deux secteurs)	<b>Modèle de déségrégation sociale globale et spécialisation bourgeoise du secteur privé</b>	<b>Modèle de ségrégation sociale globale et spécialisation bourgeoise du secteur privé</b> <b>Situation des collèges français</b>

Figure 24—Modèles possibles d'évolutions établissements privés et publics selon Merle (2013)<sup>447</sup>

## 2 De la nécessité de délimiter les périmètres de l'enseignement public et privé

140

Le choix de l'enseignement privé comme objet d'étude de notre thèse visant à instiller dans le modèle associatif les principes de la mutualisation financière repose avant toute chose sur la délimitation entre secteur public et secteur privé. De cette façon, il est possible d'éviter la privatisation du public ou le mélange indistinct de ce qui relève de deux régimes de pensée *a priori* non miscibles.

### 2.1 La notion de service public en éducation

Le secteur public hérite des fonctions régaliennes de l'Ancien Régime d'une double propension à faire valoir les institutions étatiques et à répondre, depuis la Révolution française, à l'intérêt national souverain. Entre la forme et le fond, la position de l'État se révèle fondamentale dans l'expression des valeurs du service public. Au XIXe siècle, l'essor du capitalisme grâce au soutien de l'État libéral s'accompagne d'une éthique sociale incarnée par l'État solidaire. C'est en effet par la régulation posturale de l'État, qui met en œuvre l'État de droit, que le service enracine son concept racine de l'intérêt général. L'unité nationale étant en jeu, le service public pense son action au sein d'une territorialité et au cœur d'une culture commune dont l'État se veut le garant. Le gouvernement devient donc le maître d'œuvre de cette action publique dont « *l'accomplissement [...] est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale, et [...] ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante* »<sup>448</sup>. La genèse du secteur public se trouve donc concomitante de celle de l'État moderne et de l'arsenal légal qui entend réguler, régler et fixer de façon absolue les modalités du fonctionnement national. En ce sens, le secteur public prévaut

<sup>446</sup> Son, Thierry Ly, Riegert, Arnaud « Comment l'école amplifie les inégalités sociales et migratoires ? Mixité sociale et scolaire, et ségrégation inter et intra établissement dans les collèges et lycées français », Cnesco, septembre 2016 [www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2016/09/SegregationFrance1.pdf](http://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2016/09/SegregationFrance1.pdf)

<sup>447</sup> *Ibid.*

<sup>448</sup> Duguit, Léon Traité de droit Constitutionnel 1911, cité par Jean-Paul Valette in *Le service public à la française* Ellipses, 2000, p. 157  
Léon Duguit a publié l'article « Définition de l'État moderne » dans *la Revue internationale de sociologie* dès 1894.

à tous les secteurs d'activité, y compris économiques et sociaux. D'où une action publique protéiforme et hétérogène, puisqu'elle procède par additions de catégories de services inhérentes au développement des grandes fonctions nationales au fil du XXe siècle. L'éducation, pour illustrer ce propos, fait partie des services publics anciens, légiférés dès le XIXe siècle afin de répondre aux grands enjeux sociétaux de formation des individus. Mais l'enseignement dépasse la notion de besoin fondamental de lire, d'écrire et de compter, y compris sous l'acception des services publics. Avec la montée en puissance des services publics sociaux, dès l'après-Seconde Guerre mondiale, l'action publique accède à une représentation de plus en plus importante dans la vie quotidienne et collective. Celle-ci s'illustre aussi bien dans le logement ou la santé que dans les grandes fonctions régaliennes (justice, impôts, police...).

Quant au sujet de l'éducation, le service public revêt une importance névralgique dans l'organisation de l'enseignement. L'instruction publique s'intègre dans le champ des services socioculturels<sup>449</sup>. Le principe d'égalité guide les principes de l'action publique en la matière, en s'appuyant sur « *la convergence des valeurs du savoir et de la raison avec celles de la République*<sup>450</sup>. *La Constitution de 1946 précise en son préambule qu'elle est un devoir de l'État dans sa filiation avec l'enseignement public gratuit et laïc.* »<sup>451</sup>

## 2.2 La remise en question de la performance publique

En dépit des 2 000 collèges et lycées publics, des établissements primaires et maternels encore plus nombreux et des établissements publics à caractère scientifique et technologique, la notion de performance publique dans l'éducation ne va pas de soi.

---

<sup>449</sup> Giraudon, Anne *La notion de service public* Mémoire d'étude Enssib, janvier 2010, p. 14 [www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48198-la-notion-de-service-public.pdf](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48198-la-notion-de-service-public.pdf)

<sup>450</sup> Constitution 1958

<sup>451</sup> Alinéa 13 de la Constitution cité par Jean-Paul Valette in *Le service public à la française* Ellipses, 2000

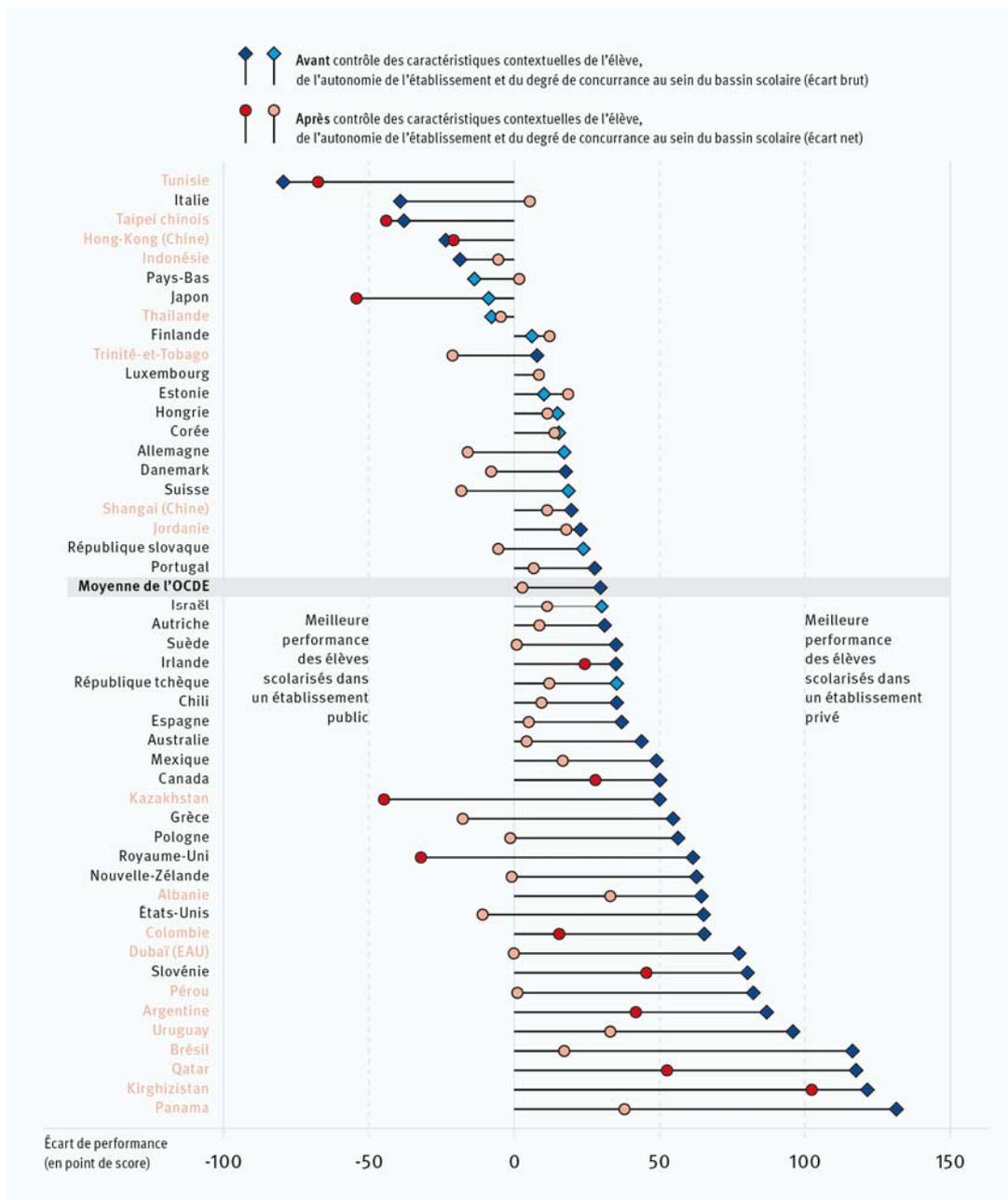


Figure 25—Comparaison de la performance des établissements privés et publics des pays de l'OCDE<sup>452</sup>

L'indissociabilité entre conscience sociale et service public<sup>453</sup> contribue à ses perspectives d'évolution, à la fois au regard de son niveau de performance interne, qu'à celui de l'évolution de la cartographie du secteur privé.

Les gouvernements s'appuient sur les services publics pour «[...] exercer leur mission civilisatrice et humaniste»<sup>454</sup>, mais ces missions sont-elles délivrées de façon satisfaisante et qualitative ? Les lois dites de Rolland (Espuglas, 2002, page 3) ont certes précisé les contours des trois grands principes fondateurs des services publics :

<sup>452</sup> OCDE « Enseignement privé : quels avantages ? Et pour qui ? » PISA à la loupe, n° 7, août 2011 [www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/48572011.pdf](http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/48572011.pdf)

<sup>453</sup> Le service public d'éducation Cahier d'Éducation & Devenir, numéro 11, avril 2011

<sup>454</sup> Espuglas, Pierre Le service public Dalloz, 2002, 2e éd.

- | La mutabilité ou l'adaptabilité ;
- | La continuité et le fonctionnement correct ;
- | L'égalité d'accès aux emplois à la fois pour les usagers et pour les agents.

De tels principes démontrent que la mutation du système éducatif s'avère endogène à son niveau de performance, et que le droit des personnes constitue un biais essentiel d'appréhension des enjeux éducatifs

## Section 2 Les valeurs éducatives et pédagogiques : De la conciliation des valeurs éducatives et des valeurs du privé

Il semble important de rappeler ici les valeurs de l'enseignement, d'une façon générale, et ceci pour deux raisons. La première est de montrer que l'enseignement privé peut tout à fait les honorer, et même les mettre en valeur sous un jour aussi singulier que l'enseignement public. La seconde est qu'il s'agira de démontrer que les valeurs éducatives se marient particulièrement bien avec les valeurs de la mutualisation financière

### 1 De l'art de former les hommes

La société, selon Rousseau, ne peut être fonctionnelle que si elle s'attache à former les hommes.

143

#### 1.1 L'approche rousseauiste

Ainsi il en va de *Émile* qui, en tant qu'œuvre centrale de Rousseau, matérialise « [...] *la première de toutes les utilités* [dans] *l'art de former les hommes* »<sup>455</sup>. Son point de vue est que cette formation suppose une connaissance approfondie de ce qu'est l'homme qui, sous l'œil de l'anthropologue, acquiert une lisibilité. C'est cette lisibilité qui, seule, permet le travail de formation et donc d'éducation. Ainsi préconise-t-il une éducation naturelle devant postuler une pédagogie « *bien adaptée au cœur humain* »<sup>456</sup>. Tout part en effet de ce fondement par lequel l'enfant acquiert le statut d'homme ou de citoyen en fonction des visées éducatives. Une éducation publique, standardisée, produira un citoyen, alors qu'une éducation privée conduira à la formation d'un homme sans se soucier du rang qu'il sera amené à occuper dans la société. Rousseau reconnaît que la seconde forme d'éducation n'a plus rien de tenable dans son monde, et que la logique des rangs doit servir de repère dans une logique d'insertion. Ainsi écrit-il que « *les rangs demeurent* »<sup>457</sup> tandis que « *les hommes en changent sans cesse* »<sup>458</sup>. Nous avons là une posture par contraste avec l'*Émile* qui, en ce qui le concerne, fait l'objet d'une éducation naturelle, en dehors de toute considération des conditions sociales. L'insuffisance de ce modèle éducatif est évoquée dans l'entame de l'ouvrage par Rousseau, lequel lui attribue un sens péjoratif dans le sens où une telle éducation s'avère absolument inopérante pour amener un enfant à s'inscrire durablement et efficacement dans la société. Ainsi, il distingue « [...] *ce qui est naturel à l'état*

<sup>455</sup> *Ibid.*

<sup>456</sup> *Ibid.* p.243

<sup>457</sup> Rousseau, Jean-Jacques *Émile* in Œuvres complètes, tome IV Gallimard, La Pléiade, 1969, p. 251

<sup>458</sup> *Ibid.*

*sauvage et ce qui est naturel à l'état civil*»<sup>459</sup>. Le *naturel*, sous cette acception rousseauiste, provient de l'influence de l'histoire, des transformations sociales, humaines à l'œuvre dans le temps. Le sens des mots eux-mêmes est amené à changer, de même que notre regard sur certaines pratiques sociales, d'où il apparaît la nécessité de saisir les variations d'une époque à l'autre pour mieux s'adapter à la sienne propre<sup>460</sup>. L'inséparabilité de l'homme et de son histoire signe ici l'objectif fondamental de toute éducation en invitant le pédagogue à connecter l'individu à son temps. En tout état de cause, *Émile* incarne l'enfant doté d'une conscience apolitique, incapable de saisir les enjeux de l'intérêt général, et circonscrit à ses intérêts particuliers. De là, l'éducation a ce mobile constant d'offrir un point d'entrée dans le réseau social, préfigurant ce que nous vivons avec les réseaux sociaux à notre époque. En outre, *Émile* est comme une fable d'anticipation qui postule une éducation dans une société à venir plus équitable, et fondée sur le modèle du retrait à la cité. Rappelons en ce sens, que Rousseau voue une véritable admiration pour la cité platonicienne assimilant la République au « [...] *plus beau traité d'éducation qu'on ait jamais fait* »<sup>461</sup>. La pédagogie de Rousseau est donc davantage adaptée à une époque où la société fonctionnerait sur le modèle des républiques modestes par la taille et ambitieuses par leur idéal politique ; tandis que les sociétés d'ampleur, à l'instar de celle qui s'édifie à la fin du XVIIIe siècle, engagent une implication excessive d'un appareil politique foncièrement artificiel.

## 1.2 La nécessité de faire évoluer les postures éducatives en fonction des époques

L'évolution historique des postures éducatives progresse en tandem avec la perception des liens entre individus et société. Toutefois, la toute-puissante culture de référence qui culmine dans les établissements scolaires stigmatise autant les apprenants d'origines culturelles plus modestes qu'elle ne résiste à l'injonction d'évoluer.

144

Historiquement, la mission de la culture s'aligne sur la mission première de socialisation. Aux mots de Durkheim pour qui « *L'éducation consiste en une socialisation méthodique de la jeune génération* » répond une appréhension de l'éducation comme média de transmission de valeurs et de normes communes à tous les individus de la même société, « *à quelque catégorie sociale qu'ils appartiennent* ». Le caractère universel de la culture sur lequel s'adosse ce projet éducatif s'accompagne encore du caractère normatif d'une éducation fondée sur le principe de méritocratie républicaine. Renforcée par la sanction du diplôme, cette approche tend toutefois à stigmatiser l'échec scolaire comme un échec culturel (incompréhension, repli, démobilitation). Dans ce cas, la culture éducative façonne la culture scolaire et par sa mission de socialisation, édicte une culture sociale de référence. La culture sert alors la visée souveraine de reproduction des normes sociales. Reste qu'au tournant des années 60, Bourdieu et Passeron<sup>462</sup> (1970) ajouteront à cette thèse son corollaire désormais ostensible : l'exclusion sociale. Arguant que, sous couvert du discours égalitariste, les méthodes et contenus d'enseignement privilégient implicitement la culture des classes dominantes, mettent-ils à l'index la didactique qui sanctionnerait à leurs yeux l'inégalité sociale issue du poids de la sélection par le diplôme. Par revers, Boudon dément le déterminisme absolu du milieu social dans la production inconsciente des inégalités sociales, estimant quant à lui que l'investissement des familles et des élèves dans leur scolarité relève de stratégies conscientes, pondérées par leur compréhension des avantages formatifs et de la valorisation sociale inhérente à la poursuite d'études. Deux postures de nature à dresser un axe sociologique paradigmatique au détour duquel l'individu est tantôt le jouet des forces sociales, tantôt l'artisan de la construction

<sup>459</sup> *Ibid.* p 532 à 764

<sup>460</sup> *Ibid.* p.345

<sup>461</sup> Cassirer, Ernst, et al. *Pensée de Rousseau* Seuil, 1984, pages 41 à 65

<sup>462</sup> Bourdieu, Pierre Passeron, Jean-Claude La *reproduction Éléments pour une théorie* du système d'enseignement Éditions de Minuit, 1970

sociale au titre de choix individuels et rationnels (individualisme méthodologique). Dès lors, le dialogue entre culture et éducation laisse entrevoir quelques possibilités de coordinations.

Dans ce sillage, citons la thèse de Dupuy sur l'individualisme moderne qui statue, dans la filiation des systèmes complexes, que les interactions interindividuelles et intrasociétales sont à la source de propriétés émergentes qui explicitent le fonctionnement et la culture de la société. Par conséquent, l'école ne constituerait pas l'unique voie de médiation entre éducation et culture. La famille, pour ne citer qu'elle, formerait une culture soutenant l'éducation tout en n'étant, pour le coup, pas toujours alignée à celle de l'école. En outre, une culture familiale asymétrique avec les valeurs dominantes n'est pas systématiquement désengagée de la scolarité de ses enfants. Si elle suscite nécessairement un conflit d'intérêts dans l'esprit de l'élève, nous soutenons la thèse qu'elle peut tout autant servir d'outil d'appropriation de la culture de référence. Certes, les travaux d'Anne Barrère (1997)<sup>463</sup> ont établi qu'une des plus grandes difficultés des élèves dont les familles possèdent un capital culturel peu élevé est de comprendre les attentes scolaires et les consignes demandées. Mais quand on se demande comment acquérir un peu ce capital formalisé par l'école, il semblerait que la seule stratégie compensatoire véritablement efficace tiende au plaisir que l'élève prend à se cultiver, et ce sans escompter de résultats concrets immédiats sur le plan de la notation<sup>464</sup>. Saluons là la bonne dose de courage que requiert le maintien de sa motivation à apprendre en dépit d'une sanction de la note intensifiée par un fond généralisé de compétition scolaire. Une bataille du mérite qui sacralise un contenu culturel, mais qui n'offre guère de ponts dans l'accession à cette dernière et dont on peut douter, à juste raison, qu'un adolescent esseulé ne puisse jamais gagner sans une aide solide, méthodique et déterminée de sa famille. Une subtilité rappelée par Lahire<sup>465</sup> (1995) quand il met en lumière le lien de dépendance entre la réussite scolaire de leurs enfants et la capacité des mères à mobiliser à leur escient toutes les ressources sociales. Qu'est-ce à dire, si ce n'est que c'est de la curiosité et de l'intérêt manifestés dans le dialogue entre les cultures que naît toute possibilité d'apprentissage donc d'éducation ?

145

### 1.3 La mixité culturelle : Une valeur clé de l'enseignement

Dubet<sup>466</sup> (1996) s'est intéressé au fait que l'école soit le lieu d'une transaction douloureuse entre deux processus d'ordre identitaires que sont la subjectivation et la socialisation. Se construisant en tant que sujet, l'élève s'identifie à une culture spécifique, communautaire, tandis que la socialisation procède de normes collectives. C'est ainsi que l'acquisition de données culturelles nouvelles procède d'une alchimie du contenu existant au regard du contenu nouveau. De cette rencontre marquée par l'étrangeté, de prime abord, découle potentiellement un travail d'épistémologie selon le rapport dialogique exprimé par Piaget entre l'individu épistémique et l'individu biographique. Bourgeois et Nizet<sup>467</sup> (1997) montrent ainsi que l'entrée en « *terre de culture* », qu'elle soit par le voyage, l'apprentissage ou la rencontre – comme autant d'ingrédients de l'éducation – s'apparente à une profonde transformation identitaire, et pour ainsi dire à une réinvention de soi. Aussi, la culture peut-elle servir cette transformation identitaire en dehors même des trajectoires biographiques ou de socialisation, c'est-à-dire moins par subjectivation/ objectivation que par introjection / projection ? En l'espèce, Bourgeois souligne à quel point la culture possède un contenu qui n'est jamais neutre sur le plan des affects. La culture normative interpelle ainsi toujours singulièrement la culture biographique, familiale. Pour ainsi dire, existe-t-il une porosité entre les sphères sociales et

<sup>463</sup> Barrère, Anne *Les Lycéens au travail* Presses Universitaires de France, 1997

<sup>464</sup> Bautier, Élisabeth, Charlot, Bernard, Rochex, Jean-Yves *École et savoirs dans les banlieues et ailleurs* Armand Colin, 1992

<sup>465</sup> Lahire, Bernard *Tableaux de familles* Gallimard, Le Seuil, 1995

<sup>466</sup> Dubet, François, Martuccelli, *Danilo à l'école – Sociologie de l'expérience scolaire* Seuil, 1996

<sup>467</sup> Bourgeois, Étienne, Nizet, Jean *Apprentissage et formation des adultes* Presses Universitaires de France, 1997

privées, où l'une et l'autre catalysent des appropriations épistémiques ? Cela étant dit, quel est l'opération entre les cultures ?

## 2 La culture : Levier de la mutualisation comme de l'éducation

Afin d'inscrire la mutualisation financière dans les pratiques de l'enseignement privé, un grand travail de réforme culturelle s'impose.

### 2.1 Une culture au service de l'éducation ?

Poser la question du service potentiel que la culture peut apporter à l'éducation suppose de reconnaître d'emblée leur lien indissociable. Il est nécessaire en un second temps, d'instaurer une méthode de transmission de « la » culture basée sur le double défi de cheminer dans « les » cultures et de faire infuser « la culture en soi ». C'est renouer avec son étymologie première *cultura*, pour laquelle il s'agit tout autant de préparer les terres que de planter et suivre la germination. En d'autres termes, souligner les articulations culture / éducation revient à envisager les grandes phases de l'édification sur le long cours de la scolarité.

D'emblée, il s'agirait, pour reprendre la formule d'Edgar Morin, de développer *une culture de la culture* au sens d'une *connaissance de la connaissance*<sup>468</sup>. La culture ne peut être utile qu'à travers une épistémologie, et que par l'éclairage successif de l'histoire des idées. Il n'est pas tant déterminant de connaître un romancier si l'on ne peut le placer dans l'histoire de la littérature. Or, force est de constater que le relatif cloisonnement de l'école vis-à-vis des objectifs d'insertion sociale suppose qu'elle développe une culture qui l'autoalimente autant qu'elle ne la sacralise via la méritocratie républicaine. Cet enfermement logique qui tend à l'autoréférence (Terrine, 2001)<sup>469</sup> se trouve du reste conforté par l'alignement du contenu de la culture de référence avec son principal concepteur : l'université, que l'apprentissage scolaire considère comme le degré le plus élevé de l'édification. Gauchet (1985) soulevait ainsi la nécessité pour l'école d'être « l'école d'elle-même »<sup>470</sup> afin d'éviter le piège du sociocentrisme prédisant l'asphyxie d'une telle culture. À l'évidence, la culture ne peut servir qu'au détour d'un travail pédagogique qui explore et explicite la variété des champs disciplinaires, et qui ne confine pas la culture à leur seule étendue. Il s'agit d'enseigner une sorte de mode d'emploi de la culture, à plus forte raison lorsque la culture familiale ne lui est pas naturellement « approchante ».

N'oublions toutefois pas que tout acte éducatif procède d'une temporalité large. Le dialogue culture/éducation n'a guère de portée dans la fenêtre étroite d'une année scolaire ou d'une problématique éducative temporaire. Le fait est que le traitement éducatif est souvent confiné au court terme, tandis que le rapport à la culture est souvent disqualifié au profit du long terme. De cette asymétrie des temporalités, découle ainsi la nécessité que la culture coïncide avec le « degré d'éducation » de l'apprenant. La culture ne peut donc être d'un recours efficace pour l'éducation que dans la mesure où elle s'affronte à ses enjeux et défis. Ainsi s'avère-t-il fondamental que la culture soit assimilable par le plus grand nombre. D'où la notion de transposition didactique. Initialement

<sup>468</sup> Morin, Edgar La Méthode 3. *La connaissance de la connaissance* Collection Points Essais, Seuil, 1986

<sup>469</sup> Terrisse, André *Didactique des disciplines Les références au savoir* De Boeck Université, 2001

<sup>470</sup> Gauchet, Marcel « L'école à l'école d'elle-même. Contraintes et contradictions de l'individualisme démocratique » *Le Débat*, 1985 | 5, no 37

abordée par Verret<sup>471</sup> (1975), et développée par Chevallard<sup>472</sup> (1986, 1991), elle avait pour but d'encadrer la « traduction » adaptée des savoirs savants en rendant évidente la transposition de l'excellence en son rapport d'appropriation par les élèves selon leur degré de maturité. La didactique s'est donc affairée à modéliser des programmes adaptant la culture dont l'enseignement constituait la seule finalité.

Astolfi (1992) décrit cette culture de référence comme n'étant ni théorique ni pratique<sup>473</sup>. Ainsi, si la didactique permet par le biais des programmes comme des « passeurs »<sup>474</sup> (Bonniol 1996) un pont entre théorie et culture de référence scolaire ; une seconde transposition didactique s'avérerait fondamentale dans la nécessité de la reconnecter à une réalité pratique. Il est question d'une transposition didactique à partir de « pratiques sociales »<sup>475</sup> (Martinand, 1986 et 1995) qui reconnaît à l'élève un statut social d'apprenant, voire un métier d'élève<sup>476</sup> (Perrenoud, 1994), ou un métier d'étudiant<sup>477</sup> (Coulon, 1997). Ceci est a contrario de l'actuelle appréhension qui n'y voit qu'un stade transitoire entre formation initiale et insertion professionnelle. En outre, les recruteurs donnent de plus en plus la priorité à l'expérience et à l'intelligence pratique (métissage), le savoir-être au savoir scolaire, et en complément les élèves subordonnent plus que jamais leur appétence pour la culture à sa propension à servir leurs projets professionnels et personnels. Sur ce point, l'école s'avère résolument avare en justifications / légitimations de ses programmes au regard de la réalité socio-économique en poursuivant des compétences, « [...] des capacités transversales assez abstraites, sans spécifier aucun contexte d'action »<sup>478</sup> (Perrenoud, 1997). Or, une culture qui servirait l'éducation, reconnaîtrait à l'éducation le fait d'offrir les outils d'une détermination professionnelle (en éclairant les pratiques métiers, les conditions de travail, les orientations possibles) et d'une introspection personnelle (matérialiser des compétences, donner du sens à une motivation, réaliser des projets).

À toutes fins utiles, convenons qu'une culture au service de l'éducation, esquissée dans ses grands traits par Morin<sup>479</sup> (1999), serait avant tout générale et transversale, mais encore autoquestionnante et ouverte. Une telle culture oscillerait concomitamment de la condition humaine à la condition épistémologique des savoirs. Le savoir scientifique, formel, objectal, ne devrait pas faire l'objet de rationalisations fonctionnant en boucles logiques fermées, mais devrait servir les questionnements profonds de l'humain d'où émergent les grands prolongements éducatifs. La culture de la condition humaine est ainsi nécessaire au respect de l'autre, et à la vie en société. Ce que la culture rend perceptible, par l'éclairage qu'elle confère, profite à l'éducation par *adoption* et se substitue à l'éducation par *conformation*. L'école doit en effet être le lieu du rêve de Montaigne, en travaillant à l'émergence d'une tête bien faite, davantage qu'à la finalité d'une tête bien pleine. Si l'accumulation culturelle est un leurre – puisque ne produisant que des visions et pensées stéréotypées – l'appropriation culturelle suppose un travail d'inférence constant, un dégagement des certitudes, une réfutation poppérienne des évidences<sup>480</sup>. Dans le « comprendre, c'est inférer » piagétien, faut-il saisir en filigrane la distinction fondamentale entre la *culture de l'objet* et l'*objet de la culture*? Trop souvent, nous laissons à la première le soin d'occuper tout l'espace de nos connaissances. Mais dans ce cas, la culture reste cloisonnée à une discipline, une conformation, et ne sert l'éducation que bien maigrement. *Educare* sous-tend que l'enseignement, le passeur, guide hors d'un état

<sup>471</sup> Verret, Michel *Le temps des études* Honoré Champion, vol. 2, 1975

<sup>472</sup> Chevallard, Yves, Les programmes et

la transposition didactique *Illusions, contraintes et possibles* in Bulletin de l'A.M.P.E.P., n° 352, février 1985, pages 32 à 50 Chevallard, Yves *La transposition didactique Du savoir savant au savoir enseigné La Pensée Sauvage* (2e éd. revue et augmentée, en coll. avec M.- A. Joshua), 1991

<sup>473</sup> Astolfi, Jean-Pierre *L'école pour apprendre* ESF, 1992

<sup>474</sup> Bonniol, Jean-Jacques *La passe ou l'impasse: le formateur est un passeur*, En question : Les cahiers de 1996, cahier n° 1, 1997

<sup>475</sup> Martinand, Jean-Louis *Connaître et transformer la matière* Éditions Peter Lang, 1986 Martinand, Jean-Louis « La référence et l'obstacle » Perspectives documentaires en éducation (INRP), n° 34, 1995

<sup>476</sup> Perrenoud, Philippe *Métier d'élève et sens du travail scolaire* ESF, 6e éd. 2010

<sup>477</sup> Coulon, Alain *Le métier d'étudiant L'entrée dans la vie universitaire* PUF, 1997

<sup>478</sup> Perrenoud, Philippe *Construire des compétences dès l'école* ESF, 6e éd. 2011

<sup>479</sup> Morin, Edgar *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* Seuil, 1999

<sup>480</sup> La mise en doute de l'évidence participe des critères de scientificité, et une culture ouverte doute de ses propres contenus.

d'ignorance, non par un remplissage du vide, mais en accompagnant l'apprenant dans le glissement d'un statut d'inconscience vers un statut de conscience active. Cette opération permet à l'individu de se construire, de s'édifier, tout en apprenant à dépasser les rejets, les croyances les plus ancrées, au moyen d'inférences créatives profitant autant à la confirmation qu'à la subjectivation. La culture est ainsi faite pour libérer la production, tout autant que pour encadrer la reproduction des savoirs et des savoir-faire. Le lien d'efficiace qu'elle entretient avec l'éducation n'est donc pas tant une question de contenus que de place qu'on lui confère et de pédagogie. Destinée *in fine* à l'effacement des connaissances au profit de l'émergence du sens, la culture acquiert alors toute sa valeur éducative.

## 2.2 L'enseignement privé au service de l'empowerment

Le passage d'une culture du potentiel à une culture de la potentialisation constitue un point névralgique de notre mémoire. Avec l'organisation postmoderne, il n'est plus tant question de doper l'individu en compétences que d'en renforcer l'assertivité.

La notion d'empowerment caractérise bien la culture postmoderne. Elle correspond à la pensée sociale des années 70, laquelle visait le renforcement du pouvoir d'action et de décision des individus en vue d'acquérir une plus grande influence sur leur propre vie<sup>481</sup>. L'idée en était dès l'origine de solliciter les ressources internes du sujet pour qu'il devienne l'artisan de sa transformation<sup>482</sup>. Or, la transformation en question visait l'autonomisation du sujet et l'accroissement de ses prises de position, donc de ses participations sociales. Les participations de l'individu devaient en l'occurrence refléter ses choix personnels, ses valeurs, et représentations<sup>483</sup>. Il est vrai que le domaine du travail, fortement stratifié socialement, constituait un terrain d'empowerment particulièrement important, au sens où la prise en main du destin économique du sujet lui offrait de choisir le type de vie qu'il lui semblait bon de vouloir vivre. Le sentiment de contrôle sur la carrière, comme nous l'avons précédemment mis en évidence, s'avère primordial pour tout individu, mais il n'est rien sans son corollaire qu'est la participation active dans l'organisation.

Disant cela, nous devons matérialiser l'importance pour le public comme pour le privé de collaborer à l'éveil des carrières, à l'insertion socioprofessionnelle en rénovant leurs modèles éducatifs. Une telle rénovation constitue une occasion majeure pour le privé de repenser son modèle s'inscrivant certes dans un réseau d'intérêts pédagogiques, mais désormais aussi financiers.

Les spécificités de l'enseignement privé, qui bien que partageant une grande partie de ses missions avec le l'enseignement public, dont il diffère pourtant, doit pouvoir simultanément concilier ses valeurs éducatives (caractère propre) et pédagogiques avec des impératifs du secteur privé. La logique de mutualisation dans son financement le permet. Le prochain chapitre a précisément pour objet d'en préciser les principes.

<sup>481</sup> Dossier thématique : *L'empowerment, Cultures&Santé* asbl, Éducation Permanente, n° 4, novembre 2009, mise à jour en juin 2010, p. 3

<sup>482</sup> Chambon, Jean-Louis, David, Alix, Devevey, Jean-Marie Les innovations sociales Coll. Que sais-je ? PUF, 1982, p.33

<sup>483</sup> *Cultures&Santé* asbl, *op. cit.*, p. 4

## Chapitre 4 Les principes de la mutualisation

La pratique de la mutualisation s'avère aussi communément compréhensible que nécessaire à définir en des termes rigoureux. Le recours à son processus ces dernières années, revêt des formes aussi disparates que le sont les domaines d'activité qu'elle investit. L'objectif de ce chapitre est donc de définir ici cette notion en termes clairs (section 1) pour cerner de manière probante, dans un second temps, ses possibilités applicatives dans le cadre de la gestion d'un établissement scolaire privé sous contrat. Dans le cadre de la section 2 de ce chapitre, nous présenterons la mutualisation comme un vecteur de croissance externe se traduisant par l'exemple emblématique des rachats d'entreprises et fusions acquisitions. Par leur biais, les entités intégratrices réalisent leur stratégie de conquête des marchés en captant des compétences clés, ou nouvelles, en innovant au profit de produits déjà développés ou de nouveaux produits, en misant toujours sur la mutualisation du meilleur de chacune des entreprises ainsi regroupées. La mutualisation, dans ce contexte, recoupe la notion d'organisation apprenante, par le biais de laquelle l'organisation traditionnelle fait évoluer ses procédures et savoir-faire en s'appuyant sur des standards de fonctionnement dont la volonté consensuelle d'adoption sous-tend la mutualisation des pratiques. Dans l'économie alternative, la mutualisation possède également une grande prégnance et un consubstantialisme issus de ses principes mêmes de fonctionnement essentiellement basés sur les logiques de partage, de solidarité, et d'innovation sociale. La mutualisation revêt ici une valeur pratique, dès lors qu'il s'agit de s'ancrer dans une consommation raisonnée, de revaloriser les biens et les services, et de limiter la consommation des ressources d'une manière générale. Par ailleurs, mutualiser vise à démultiplier le niveau d'accessibilité des produits innovants, notamment des solutions coûteuses, en leur offrant une meilleure utilisation auprès des petites structures. Le recul des modèles propriétaires invite par ailleurs à suggérer la généralisation des solutions locatives, comme nous le voyons dans le domaine des *softwares as a service* pour lesquelles les TPE/PME bénéficient de plateformes de services contre un loyer d'utilisation, rendant accessibles certaines fonctions logicielles et dispositifs de gestion ordinairement hors de leur portée. Attention cependant à prévenir les risques de la mutualisation (section 3). Elle ne doit pas s'imposer comme un remède miracle destiné à minorer les ressources. Une adhésion de principe et de fonctionnement s'impose pour qu'elle soit efficace et pertinente sur le long terme. Jouir de ses apports suppose également de se plier à des contraintes de fonctionnement solidaires.

Dans les faits, diverses formes juridiques offrent un cadre fécond pour la mutualisation (section 4). Le modèle des services publics traduit à quel point un modèle d'activité peut s'arc-bouter sur ce principe, en rendant accessibles des services au profit de différentes communes. L'architecture même des collectivités territoriales rend possible cette mise en commun, à la fois hiérarchique et transversale, des ressources. Dans le secteur du privé, nous retrouvons par ailleurs d'autres aménagements juridiques favorables à la mutualisation, comme le prêt de personnel, sous réserve d'un haut niveau d'encadrement du fonctionnement. Les coopératives d'activité et d'emploi constituent un cadre sécuritaire pour le lancement d'activités entrepreneuriales par une mise en commun des ressources et des compétences. Il en va de même pour les groupements d'employeurs qui permettent la mutualisation de ressources, de personnel, déléguant la gestion administrative et financière pour mieux se concentrer sur leur cœur de métier.

## Section 1 Les formes de mutualisation

La mutualisation peut revêtir des formes multiples et répondre à des situations potentiellement infinies d'utilisation. Notion à géométrie variable, celle-là se veut être à la fois une démarche pratique fondée sur la recherche de buts communs via un investissement minimal de ressources, et à la fois exister comme une notion philosophique et idéologique caractérisant un mode organisationnel, une conception économique et sociétale.

### 1 Définition de la mutualisation : Approche d'une notion à géométrie variable

La notion de mutualisation s'appréhende avant tout d'un point de vue étymologique. Selon le Larousse, la définition de *mutualisation* est « *le fait d'être mutualisé* »<sup>484</sup>. Une telle action a pour vocation à faire passer un risque, une dépense, à la charge d'une mutualité, d'une collectivité. Nous concevons donc clairement que cette notion est consubstantielle à celle du regroupement de principes ayant des répercussions sur le fonctionnement d'une collectivité. Ainsi, la mutualisation peut à la fois décrire la mise en commun intra-organisationnelle, et la mise en commun inter-organisationnelle.

#### 1.1 Essais de définition

Toute tentative de définition se heurte inévitablement à la polysémie de la notion, de même qu'à sa permanence historique. Mutualiser n'est en effet pas une pratique récente, celle-là reflète les principes coopératifs de nombreuses associations des XIXe et XXe siècles engagées dans un effort commun de solidarité. Divers moments, particulièrement névralgiques, ont ainsi présidé à cette dynamique stratégique : faire *le plus avec le moins* possible, dans un contexte de structuration sociale et sociétale, de compétences à inventer, de services à répondre. En ce sens, la mutualisation procédait d'une pratique génésique, préliminaire à la création ou l'institutionnalisation de structures pérennes. De ce point de vue, avant d'être un concept, elle est avant tout une démarche, intégrée dans des programmes rationalisés de développement, qui ont largement contribué à traduire les bienfaits de cette notion ancienne faisant largement consensus.

La mutualisation, en tant que principe, peut en effet s'appliquer à une grande variété de situations de travail d'activités, et de finalités<sup>485</sup>. Dans cet esprit, Jean-François Draperi<sup>486</sup> insiste sur la nécessité de refonder « l'économie associative », dans un cadre de recomposition des logiques partenariales, qui modifie d'identité d'une association contemporaine dans le champ social et économique. En l'espèce, l'auteur suggère de s'intéresser « *aux associations dont l'activité est, de façon croissante, en concurrence avec des entreprises proprement marchandes, et dont le modèle économique est questionné* », qui caractérise notamment le secteur des établissements privés sous contrats. Il ajoute que cela rend d'ailleurs « relative », la distinction entre le secteur marchand et le secteur non marchand.

<sup>484</sup> Baude, Catherine Bardet, Florence Marguerin, Stéphane « Mutualiser : quels résultats ? Analyses » *I2D- Information*, données & documents 2015 | 3, vol. 52, pages 54 à 56

<sup>485</sup> Fresnais, Jacques, « La mutualisation des moyens, un défi managérial », in *Performance et innovation dans les établissements de santé*, 2015, pages 237 à 252

<sup>486</sup> DRAPERI, Jean-François. « Regrouper des personnes plutôt que des capitaux : associations et coopératives. » Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire- Cahier de l'action, 2015, numéro 50, pages 71 et 72.

Par ailleurs, la mutualisation, en tant que principe, peut en effet s'appliquer à une grande variété de situations de travail, d'activités, et de finalités<sup>487</sup>. Ce constat prévaut aussi bien dans les organisations privées que dans les collectivités publiques. Lebranchu et Baroin (2015) estiment que « *la mutualisation n'est pas déterminée automatiquement ni dans son principe ni dans ses modalités selon les caractéristiques des communes ou de leurs intercommunalités* »<sup>488</sup>. Elle s'adopte donc, en s'inscrivant dans un régime de valeurs, dans une culture d'entreprise, en infusant une organisation du travail basée sur les logiques participatives, collaboratives et amélioratives. Elle rejoint notamment les fondements du contrôle de gestion en mettant à l'honneur la rationalisation des compétences, la notion d'efficience, c'est-à-dire de rendement maximal des ressources pour un travail donné. La notion de mutualisation corrobore cette logique et la prolonge en interrogeant la problématique de l'utilisation des moyens et des ressources.

La mutualisation se définit également d'un point de vue fonctionnel par une mise en évidence des objectifs et avantages qu'elle profile au profit de l'organisation. De tels objectifs<sup>489</sup> répondent à trois principales centrations :

- l Le partage et l'optimisation des ressources et de leur exploitation, qu'ils soient techniques, matériels ou humains, au regard d'un champ d'activités, d'une expertise donnée ;
- l La réduction des coûts : en limitant les investissements et les charges de fonctionnement, en rationalisant les temps d'activité et l'appareil de production, le tout aux fins d'accessibilités à des moyens habituellement onéreux ou nouveaux. L'achat groupé peut relever de la logique économique de mutualisation ;
- l La conduite des processus : la mutualisation peut concerner tout ou une partie d'un processus, la phase de conception, de production, d'exploitation, de logistique. Elle peut renvoyer à un service de gestion comptable, administrative, commerciale ou de toute autre nature.



Figure 26—Les trois visées d'optimisation de la mutualisation <sup>490</sup>

Si mutualiser comporte une certaine évidence, voire une certaine naturalité, par les valeurs humaines et les principes auxquels elle renvoie, la démarche en tant que telle n'est pas si aisée et elle requiert de « [...] *se poser des questions pour trouver la configuration adaptée à chaque situation, de déterminer ce que l'on veut recevoir et ce que l'on peut apporter, ce qui n'est pas "partageable" »*<sup>491</sup>. En ce sens, la mutualisation relève d'une démarche stratégique dont il faut mettre en balance avec

<sup>487</sup> Fresnais, Jacques, « La mutualisation des moyens, un défi managérial », in *Performance et innovation dans les établissements de santé*, 2015, pages 237 à 252

<sup>488</sup> Lebranchu, Maryse Baroin, François « La mutualisation au service des communes, des intercommunalités et de leurs établissements » Ministère de la décentralisation et de la fonction publique ; Association des maires de France, Inspection générale des Finances, Inspection générale de l'Administration, p.16

<sup>489</sup> [www.fcba.fr/sites/default/files/files/memento2019.pdf](http://www.fcba.fr/sites/default/files/files/memento2019.pdf)

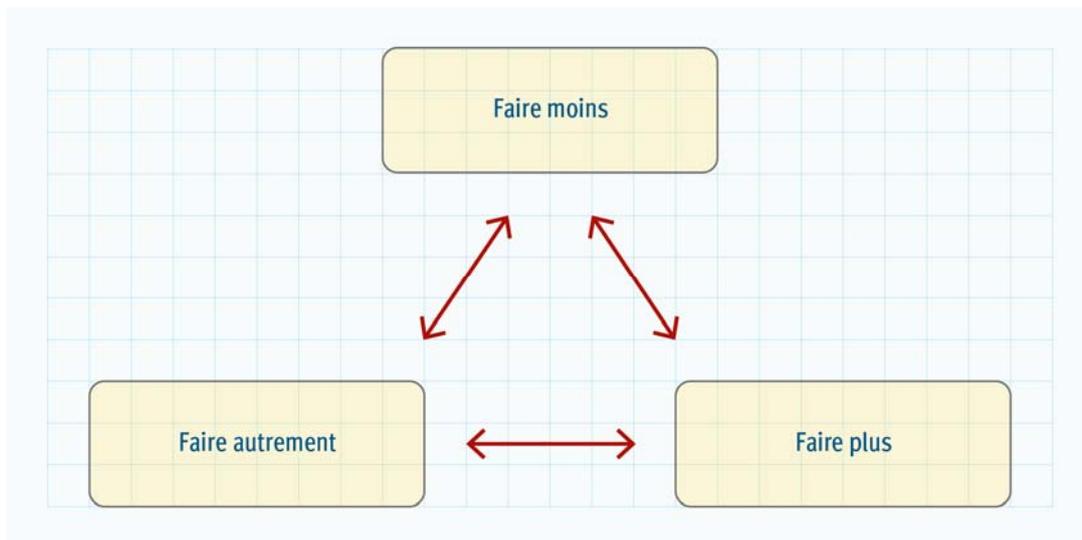
<sup>490</sup> Conception personnelle selon les travaux de Caron et Ferchaud

<sup>491</sup> Dujardin, Brigitte « Mutualiser pour répondre de nouveaux besoins » *Bulletin des Bibliothèques de France*, septembre, n° 5, 2006 [bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-05-0101-010](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-05-0101-010)

d'autres entités économiques les bénéfiques escomptables, les mutations organisationnelles requises, et l'intérêt des synergies sur lesquelles elles reposent.

## 1.2 Les bénéfices de la mutualisation

La mutualisation est de cette manière indissociable des « bonnes pratiques » inhérentes à une organisation. Elle est alors moins perçue comme le seul fait de mettre en commun que comme la visée de tirer la quintessence de modèles organisationnels ainsi qu'on peut l'observer dans le cadre des fusions de sociétés ou d'associations. Elle est perçue, ici, comme le moyen par lequel l'entreprise se dote d'outils communs de gestion, accédant par là même à une organisation plus agile et plus fluide. Elle corrobore la logique propre au management de la qualité, du contrôle interne, et de l'optimisation organisationnelle.



152

Figure 27 – Les trois axes de la mutualisation

## 2 La mutualisation pour faire moins

Caron et Ferchaud (2006) appréhendent d'emblée la mutualisation comme « un partage de ressources et de moyens »<sup>492</sup> dont la finalité est de permettre la « [...] réduction des coûts : économies d'échelle, gain de temps, apport de valeur ajoutée... »<sup>493</sup>. Nous rejoignons derrière cette ambition la logique du contrôle de gestion qui, dans ses fondements, aspire à la minimisation des gaspillages et des dépenses grâce à divers procédés destinés à rationaliser l'organisation du fonctionnement.

Le contrôle de gestion est une procédure durable de management d'entreprise qui permet d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations. Ce processus est axé sur un sens d'optimisation de la performance des services exercés par l'entité.

C'est, en effet, un outil d'aide à la prise de décision qui apprécie l'efficacité de mobilisation des ressources de l'entité et leur efficacité au regard des buts organisationnels<sup>494</sup>. C'est un ensemble de procédures permettant de recueillir et de traiter les informations, de les analyser, et enfin de faciliter la prise de décision pour améliorer la performance ou le résultat d'une entité. Le contrôle de gestion

<sup>492</sup> Caron Agnès, Ferchaud Bernadette, « Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins », Journée d'étude ADBS in Documentaliste – Sciences de l'Information 2006 | 3-4, vol. 43, pages 219 à 223

<sup>493</sup> Ibid.

<sup>494</sup> Anthony, Robert, Dearden, John, Vangil, Richard Management Control Systems, Cases and readings Richard D. Irwin, 1965

est une fonction transverse qui concerne à la fois les opérationnels et les dirigeants, ceci dans le but de les informer de façon précise sur les coûts de l'entité, de mieux orienter la stratégie de la société, et de leur fournir des outils de gestion et de suivi des objectifs ajustés et performants.

Le Plan comptable général décrit le contrôle de gestion comme « [...] l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise »<sup>495</sup>. L'évaluation de cette marche de l'entreprise se fait grâce à un système de comparaison des données de fin d'exercice « avec des données passées ou prévues »<sup>496</sup> dans le but de matérialiser des écarts supposant le déclenchement « de mesures correctives appropriées »<sup>497</sup>. Notons que la notion d'évaluation associée au contrôle de gestion témoigne moins d'une volonté de vérifier si les opérationnels travaillent de façon conforme ou non, que d'apporter une assurance au dirigeant de savoir si les « choix et les actions courantes seront, sont ou ont été cohérents »<sup>498</sup>, et ce dans le cadre de son système d'organisation, d'information ou d'objectifs.

L'approche par les processus de pilotage constitue un premier pilier de la mutualisation. Au lieu d'œuvrer dans le sens d'une bureaucratie procédurale, ces derniers mettent en synergie les facultés « métiers » dans leur possibilité à livrer du « bien » ou du « service public » par une voie de contribution. Il s'agit notamment des modes opératoires (financer, affecter, gérer) qui permettent de rendre opérationnelles les actions déployées et les moyens de pilotage associés à la mesure de la performance de l'action publique.

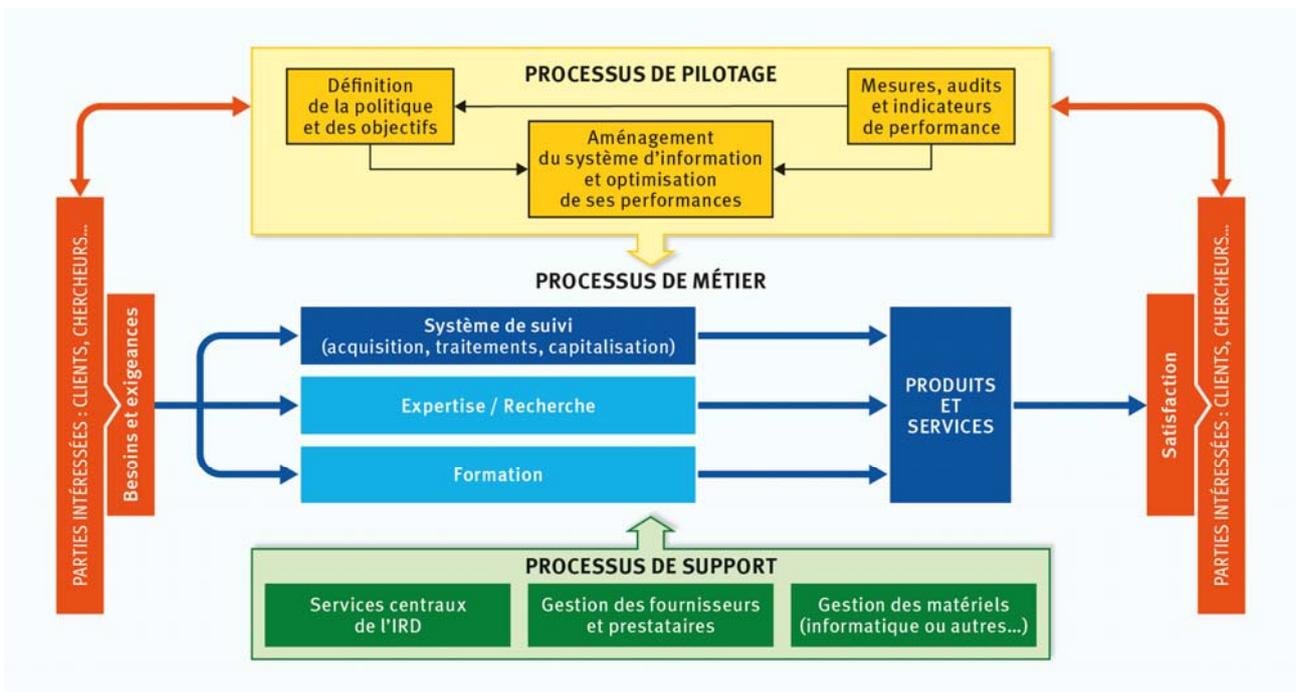


Figure 28 – Les trois types de processus <sup>499</sup>

Cette impulsion du contrôle de gestion à limiter les coûts de fonctionnement et les dépenses des services, signifie à quel point la perspective de réaliser des économies budgétaires vient aux fondements de la pratique de la mutualisation. Ainsi, « En France, la mutualisation de services s'impose

<sup>495</sup> Plan comptable general p 82

<sup>496</sup> Ibid.

<sup>497</sup> Ibid.

<sup>498</sup> Bouquin, Henri *Le contrôle de gestion* PUF, 2010

<sup>499</sup> Brandenburg, Hans, Wojtyna, Jean-Pierre *L'approche processus Mode d'emploi* 2003, Éditions d'Organisation

comme une des réformes majeures des collectivités territoriales»<sup>500</sup> qui s'intensifient depuis quelques années (Marin, 2014).

### 3 La mutualisation pour faire plus

La mutualisation repose sur « un partage de ressources et de moyens (techniques, financiers, logistiques, etc.) dans une logique d'amélioration de la qualité »<sup>501</sup>. Dans la seconde moitié du XXe siècle, le pilotage de la performance est devenu, en plus du contrôle des coûts, un point central du contrôle de gestion. La performance organisationnelle n'a rien d'un vain mot puisqu'elle entre en interaction constante avec la stratégie de l'organisation en l'illustrant et en la recherchant tour à tour. La multiplicité des formes de performances induit par ailleurs sa nature multidimensionnelle à travers la coexistence de logiques quantitatives adjacentes, qu'elles soient financières, commerciales, et de logiques qualitatives liées à la maîtrise des processus internes à l'entreprise. À l'appui d'indicateurs pertinents et représentatifs, la fonction contrôle de gestion peut trouver tout son sens en contribuant à la clarification des métiers et des objectifs de l'organisation, à l'optimisation des processus, à la création de valeur. La survenue d'outils de gestion de plus en plus sophistiqués a profondément affecté le métier du contrôle de gestion, de même qu'il a réinventé sa fonction au sein de l'organisation.

Pour cela, l'entreprise s'est dotée de méthodes analytiques plus sophistiquées, intégrant des indicateurs non financiers comme le comportement des dirigeants, la prise en compte du niveau de compétence ou de motivation des salariés dans l'évaluation de la performance. Les tableaux de bord qui en ont résulté se sont vus associés à des stratégies de pilotage de la performance bénéficiant des avancées technologiques du moment : les techniques du *lean management*<sup>502</sup> tels que le « *juste à temps* » d'Ōno<sup>503</sup> ou la méthode Kaizen d'étiquetage des chaînes de montage ont largement optimisé la réactivité et la flexibilité des organisations qui devenaient ainsi moins dépendantes de leurs stocks de marchandises. En économisant d'importants coûts d'immobilisation, les entreprises industrielles ont ainsi accédé à des logiques de productions de valeurs marquées par une réduction des gaspillages et une optimisation des tâches (logistiques maximisées, cadences interrompues, minimisation des pertes, livraisons accélérées). Avec des matériels et équipements de plus en plus performants, l'entreprise tout entière a traversé les années 80 sur le modèle annoncé par Porter (1986) de l'avantage concurrentiel. Une entreprise compétitive devenait dès lors une entreprise maîtrisant l'intégralité de sa chaîne de valeur.

### 4 La mutualisation pour faire autrement

La mutualisation bénéficie d'un effet d'entraînement dans de nombreux domaines et secteurs d'activités. De nombreux États par leur volontarisme et leur exemplarité militent pour cette forme particulière de gestion. Notons qu'il s'agit d'une forme récente de fonctionnement qui s'inscrit dans l'organisation des États. Aux États-Unis, une initiative mise en place en 1977 avait permis de mettre en commun du matériel informatique au profit de différentes localités de l'État de Géorgie<sup>504</sup>.

<sup>500</sup> Bargain, Aurélien, Maurel, Christophe, *L'instrument de gestion au service de la mutualisation de services publics communaux: quels enjeux pour quels effets?* Accountability, responsabilités et comptabilités, Université de Poitiers

<sup>501</sup> Bouquin, Henri *Le contrôle de gestion* PUF, 2010

<sup>502</sup> Porter, Michael *Competitive advantage*, The Free Press, 1985

<sup>503</sup> Ōno, Taiichi, *L'esprit Toyota* Productivité de l'entreprise Traduit de l'anglais chez Masson, 1989

<sup>504</sup> 488 Price, E. L. "The Coastal Plains Computer Cooperative", *Public Management* LIX : 5-16 Valdosta, Georgia, 1977

Derrière le caractère anecdotique de cette mise en commun, transparait toutefois le souci des états fédéraux de donner du sens à l'administration de localités parfois distantes. Sous l'influence du *New public management*, supporté par ailleurs par le libéralisme du Royaume-Uni, le principe de la mutualisation s'est donc incorporé à une nouvelle vision en ce qui concerne le pilotage des outils de gestion. Celle-là peut trouver un certain syncrétisme dans le modèle proposé par Hatchuel et Weil (1992) : la gestion est à la fois conditionnée par les modalités techniques, la philosophie de gestion, et les relations entre les acteurs de l'organisation. Forte de cette institutionnalisation dans le fonctionnement public, la mutualisation a peu à peu essaimé dans le monde entier, les « *mesures de mutualisation s'avérant promises à un grand succès* »<sup>505</sup> selon les analyses pratiquées, avec quinze ans de recul. En France, la mutualisation devient la référence, au point de devenir un pilier de gestion de l'action publique<sup>506</sup>. Elle n'y apparaît pas en effet comme une alternative ou un cadre particulier de fonctionnement, mais bien comme un « impératif catégorique<sup>507</sup> » selon le rapport d'information de MM. Lambert, Détraigne, Mézard et Sido (2009-2010). Sa formalisation a donné lieu à l'élaboration d'un Guide sur la mutualisation en 2015. Celui-ci met largement en exergue les bénéfices escomptés de cette pratique, dans un contexte de dette publique et de responsabilisation des pratiques de gestion. Ainsi, elle a vocation de résorber les coûts de fonctionnement, et s'appréhende donc comme un levier de gestion se déclinant à de multiples niveaux :

- | La compensation des coûts de la décentralisation ;
- | La montée en puissance des charges de personnel ;
- | Une fiscalité à la baisse ;
- | Les besoins croissants en services publics.

Cette perspective de résorption et de maîtrise de coûts n'est pas le terrain réservé des politiques nationales si l'on considère ce transfert des pratiques du point de vue territorial ou même local. La pratique de la mutualisation semble profiter notamment à l'efficacité des services, et se traduit par un sentiment accru de satisfaction des consommateurs de services estime Honadle (1984)<sup>508</sup>.

## Section 2 La mutualisation, vecteur de la croissance externe de l'organisation

Si, dans le secteur de l'économie traditionnelle, la mutualisation s'est imposée comme une modalité organisationnelle interne étroitement associée avec la stratégie d'entreprise, ce constat prévaut également en ce qui concerne la dynamique de croissance externe de l'entreprise. En tout état de cause, elle s'inscrit dans les logiques de rapprochements inter-entreprises.

<sup>505</sup> Dollery, Brian, Akimov, Alexandr "Are shared services a panacea for Australian local government ? A critical note on Australian and international empirical evidence" *International Review of Public Administration*, 2007

<sup>506</sup> Marin, Pierre *Analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance des organisations publiques locales: le cas des services départementaux d'incendie et de secours* Doctorat en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 24 novembre 2014

<sup>507</sup> Lambert, Alain, Détraigne, Yves, Mézard, Jacques, Sido, Bruno *Un nouvel atout pour les collectivités territoriales : la mutualisation des moyens* Rapport de la Délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation, 2010, p. 53

<sup>508</sup> Honadle, Beth Walter "Alternative service delivery strategies and improvement of local government productivity" *Public Productivity Review*, 1984, vol. 8, n° 4, pages 201 à 313

# 1 Le recours à la mutualisation dans l'économie classique

Précisons pour commencer que les principes de la mutualisation ne sont pas exogènes à ceux de l'économie spéculative. Bien au contraire, les logiques de filialisation et de succursalisme procèdent de cette même logique.

## 1.1 Les formes de la croissance externe mutualisée dans l'économie traditionnelle

L'objectif de la mutualisation des entités économiques repose le plus souvent sur l'ambition de pourvoir aux besoins des membres d'un réseau (filiales, succursales, franchises), et à partir d'une gestion collective des ressources et d'un pilotage centralisé des processus.

Toute alliance ou tout partenariat entre deux entités économiques sont précédés d'une décision mutuellement consentie par les organisations à partager leurs possessions. Les entités qui collaborent ou fusionnent peuvent ainsi accroître leurs performances: soit en accroissant les volumes de production ou de service, lesquels font réaliser des économies d'échelle, soit par des économies de gamme selon le principe de la matrice de Ansoff au sens de  $2 + 2 = 5$  en raison d'une mutualisation opérationnelle<sup>509</sup>.

Ces économies d'échelle dépendent, de surcroît, de l'ambition recherchée par la fusion ou le partenariat. Nous distinguons en l'espèce les motivations suivantes:

- | Les rachats à perspective «métiers»: ces organisations n'ont vocation qu'à utiliser un système permettant de mieux connaître l'esprit «métier» en diffusant une culture de l'entreprise commune. L'économie d'échelle découle ici du moindre coût de mobilisation des compétences clés;
- | Les rachats à visée centralisatrice: les organisations concernées souhaitent assurer une meilleure maîtrise d'une chaîne d'activité. Elles misent alors sur la mutualisation de procédures et d'outils au profit d'une économie d'échelle portant sur la méthodologie et les temps de réalisation des missions;
- | Les rachats à visée intégratrice: ce sont des sociétés dont les entités fonctionnent de façon relativement autonome, mais qu'il s'agit de réunir autour de la mise en place d'une culture et d'un langage communs par-delà les disparités opérationnelles ou stratégiques. L'économie d'échelle porte sur le rapprochement de secteurs d'activités au profit d'une amélioration des prestations clients, du fait de l'addition des qualités respectives des entités.

Quelles que soient les ambitions qui sous-tendent la politique de croissance externe et leur volonté de mise en œuvre, une telle pratique implique de nombreux risques intrinsèques et inhérents aux objectifs, mêmes visés par le partenariat d'entreprise. Si nous prenons l'exemple des fusions-acquisitions, qui constituent notamment une forme de mutualisation des biens et ressources de deux structures, les principes de la mutualisation peuvent varier significativement:

<sup>509</sup> Ansoff, Igor "Strategies for Diversification" *Havard Business Review*, 1957 pages 113 à 124

- | Une fusion de type *AB*, où les deux entreprises sont sur un même pied d'égalité, et s'attachent à la *préservation* de leurs modes de gestion et leur conception stratégique, au maximum ;
- | Une fusion de type *Ab*, dans le cas où l'entreprise *A* imposerait sa façon de fonctionner. Il s'agit alors d'un *processus d'absorption* ;
- | La *transformation créatrice*, qui traduit quant à elle la création par les deux sociétés d'un nouveau fonctionnement stratégique ;
- | La *combinaison du meilleur des deux*, qui peut également être réalisée lorsque les entreprises respectives entendent tirer profit des habiletés et compétences spécifiques de chacune d'entre-elles.

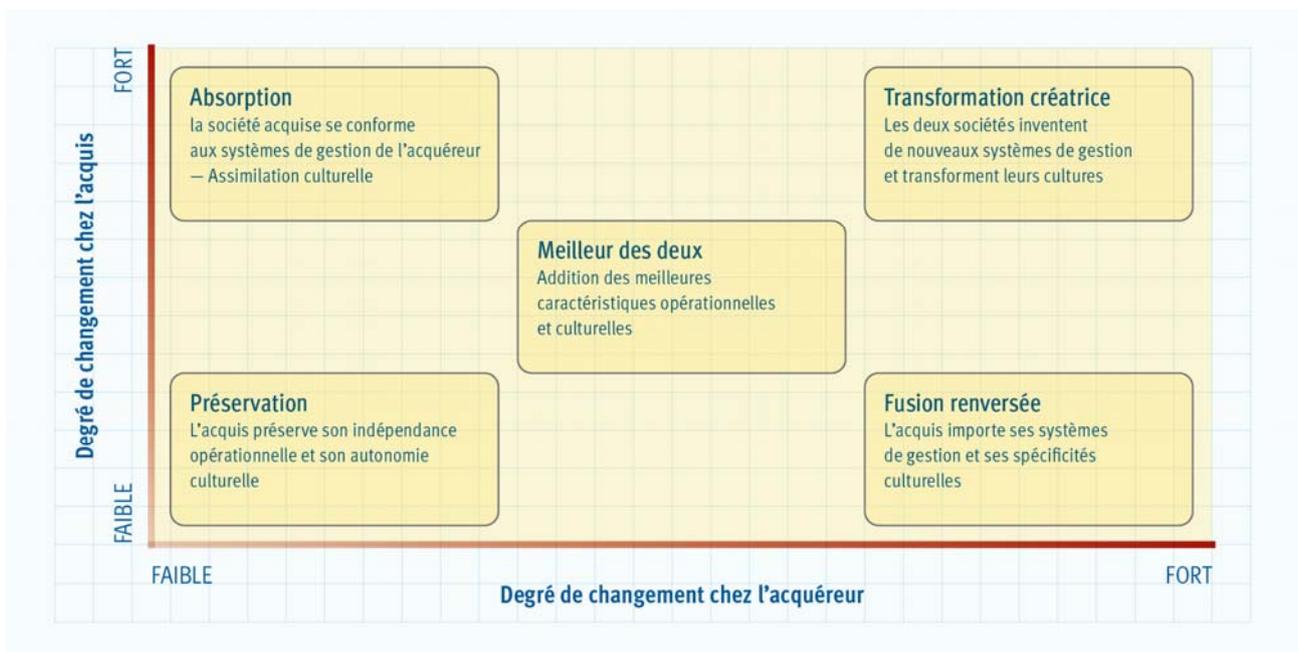


Figure 29 - Les différentes formes de fusion <sup>510</sup>

## 1.2 La mutualisation comme vectrice de compétences nouvelles

Dans leur politique de croissance, les entreprises se trouvent le plus souvent conduites à arbitrer entre le choix de la spécialisation et de la diversification. Toujours en référence avec la matrice de Ansoff<sup>511</sup>, l'organisation peut faire le choix de renforcer son expertise produit ou service au point d'en faire un faire-valoir de différenciation. L'argument qualité offre pour ainsi dire la possibilité d'une montée en gamme se traduisant par une facturation supérieure à celle de la concurrence. Dans le cadre des activités de service, la qualité de l'accompagnement et de la relation client corrobore la montée en gamme et l'élargissement de celle-ci. L'objectif de la spécialisation tient donc dans la formule « mieux faire, pour faire mieux ». L'inconvénient de celle-ci renvoie toutefois à la difficulté d'augmenter le volume de production au-delà d'un seuil de saturation matérialisé par la pleine affectation des ressources humaines et techniques. Si la spécialisation invite la croissance interne (recrutement d'effectifs supplémentaires), elle constitue un risque stratégique en rendant l'entreprise tributaire d'un seul produit ou service. La moindre inflexion défavorable du marché,

<sup>510</sup> Marks Mitchell Lee Miryis Philip Merger syndrome ; stress and uncertainty"(part 1) *Mergers and Acquisitions* 1985 pages 50 à 55

<sup>511</sup> Ansoff, Igor "Strategies for Diversification" *Harvard Business Review*, 1957 pages 113 à 124

ou l'éventualité d'être supplanté par un concurrent meilleur communicant, moins cher, ou tout simplement plus offensif, peut avoir les conséquences les plus néfastes pour l'entreprise.

À l'inverse, les stratégies de croissance externe reposant sur la filialisation ou le rachat d'entreprises suggèrent une approche plus naturellement axée sur la diversification. Dans un premier temps, le rachat peut servir de soubassement à une stratégie de développement produit dès lors que les compétences de l'entreprise cible peuvent être mises à profit auprès de la clientèle captive de l'entreprise acheteuse. La croissance externe peut aussi permettre l'introduction de nouveaux clients, déjà fidélisés par l'entreprise rachetée, ou bien inviter un processus de diversification consistant à créer de nouveaux produits ou de nouvelles prestations au bénéfice de nouveaux marchés.

	<b>Produit</b>	Existant	Nouveau
<b>Marché</b>			
Existant		<b>Pénétration de marché</b>	<b>Développement de produit</b>
Nouveau		<b>Développement de marché</b>	<b>Diversification</b>

Figure 30—Lesquadrantsdelamatriced'Ansoff<sup>512</sup>

Cela exposé, nous comprenons la propension de certains secteurs d'activités à percevoir le rachat d'entreprise comme une occasion d'expansion de la clientèle, de même que celle de s'adjoindre de nouvelles compétences au profit d'un portefeuille diversifié de prestations

### 1.3 La croissance externe

La croissance externe a des conséquences immédiates sur le positionnement concurrentiel. Cette dynamique concourt à la reconfiguration de la concurrence au titre de jeux de forces sans cesse en mouvement. En prenant des participations dans une entreprise possédant une expertise, des ressources en lien avec la stratégie de l'organisation, cette dernière peut atteindre un positionnement stratégique potentiellement plus cohérent et davantage structuré. Ainsi donc, la concentration verticale du paysage de l'entreprise participe à un partage naturel des champs de compétences, perçus dès lors comme autant d'espaces de notoriété et de savoir-faire.

Les réseaux confortent également l'image de marque d'une organisation. En perpétuant un savoir-faire cadré en procédures, normalisé, standardisé, le réseau affirme un label d'assurance qualité. La visée réside dans la volonté d'offrir des processus communs à même de simplifier la complexité organisationnelle et de professionnaliser les métiers. En s'appuyant sur des outils mutualisés, le réseau

<sup>512</sup> [www.succes-marketing.com/matrice-ansoff](http://www.succes-marketing.com/matrice-ansoff)

permet à toute structure membre de jouir d'une prestation qu'une entité isolée n'aurait ni eu la latitude ni les fonds de mettre en place.

La croissance externe suppose en outre une meilleure connaissance de l'environnement concurrentiel, souvent tenu à l'écart ou ignoré dans le cadre de la croissance interne. Cette stratégie ouverte sur l'extériorité invite un questionnement curieux vis-à-vis du marché, de ses particularités, et participe à l'intégration sectorielle par l'entremise du discours singulier qu'entend élaborer l'organisation sur elle-même. En d'autres termes, la formule de la croissance externe est de « mieux faire ensemble, pour mieux faire », avec des conséquences directes pour le client. Là encore, la force des réseaux accroît cette efficacité de la relation client, y compris dans le principe d'inclusion des consommateurs aux processus de cocréation de l'entreprise. Ce qui s'observe dans le champ de l'organisation traditionnelle tendrait à faire de la mutualisation un type particulier de processus de gestion, au mieux une philosophie organisationnelle, mais cela ne serait pas rendre justice à un véritable modèle sociétal qui se traduit par des innovations multiples au sein de l'économie alternative.

## 2 Les formes de mutualisation dans l'économie alternative

L'économie alternative<sup>513</sup>, terme générique recouvrant un large spectre s'étirant de l'économie sociale et solidaire à l'économie sciemment décroissante, entretient des rapports privilégiés avec les principes de la mutualisation. En tant qu'autre économie, elle réfère davantage à un corpus de pratiques (Lorthiois, 2004) qu'à un cadre théorico-juridique garantissant les intérêts des consommateurs. Le postulat fondamental de l'économie alternative repose sur les effets aliénateurs du consumérisme sur l'individu et l'appel à la restauration de la liberté individuelle et à la reconquête du sens (Baudrillard, 1970). Cet ancrage vaut par son intensité philosophique, et draine toute une filiation de courants politiques ou militants ralliant la cause féministe, pacifiste, tiers-mondiste, et luttant contre la paupérisation, la détérioration de l'environnement, l'équité sociale. Avec le *Manifeste pour une autre économie* (1984) de l'Aldea (Agence de liaison pour le développement d'une économie alternative), les prémisses du courant unifié, sous l'étendard de l'altermondialisme, jouit d'outils financiers prototypiques de la finance solidaire, à l'image des Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire (Cigales), des groupements Garrigue et Finansol. De ce point de vue, la finance vient en soutien de projets collectifs à orientation solidaire et coopérative portés par les entreprises en misant sur la mutualisation des investissements. L'économie alternative s'invite également sur le terrain des consommateurs du fait de la récession du modèle de la propriété au profit de celui de l'usage. Ce déplacement favorise directement les logiques mutualistes en encourageant la circulation des biens, l'échange des services, à l'échelle du collectif local. Sa prévalence s'entend au constat du déclin du modèle de la propriété au profit du modèle de l'usage, dans la logique même de la décroissance, ou de la consommation rationalisée, ou encore dans le cadre des logiques participatives et solidaires qui lui sont constitutives.

### 2.1 Déclin de la propriété, consécration de la connaissance...

Le principe de la mutualisation, au sens de la mise en commun des biens et des services, des ressources et des besoins, connaît un succès comparable à l'engouement sociétal croissant pour l'économie du partage. Principe polymorphe, il réclame un « [...] *partenariat, économies d'échelle,*

<sup>513</sup> Carliez, Dominique « Finance citoyenne, alternative et solidaire Un exemple historique » L'économie solidaire en pratiques 2014, pages 101 à 118 de Corbière, François Durand, Bruno Rowe, Frantz « Effets économiques et environnementaux de la mutualisation des informations logistiques de distribution : avis d'experts et voies de recherche » *Management & Avenir* 2010 | 9, n° 39, pages 326 à 348

*optimisation, gain de temps, projet coopératif, valeur ajoutée*» (Dujardin, 2006, pages 101 et 102). Pour donner un exemple significatif, le recul de la propriété automobile au profit du modèle du *leasing*, l'existence de plateformes de prêts de véhicule ou de covoiturage, comme BlaBlaCar, matérialise nettement la propension des jeunes générations à relativiser *la propriété* vis-à-vis de *l'usage*. Cette logique se retrouve dans le giron de l'entreprise où le partage des espaces de travail et la mutualisation des ressources informatiques se trouvent dans les centres d'affaires, dans les pépinières d'entreprises. Le glissement d'une économie productiviste vers une économie du savoir modélise par ailleurs l'importance clé de la connaissance, des savoir-faire, des savoir-être dans la performance organisationnelle. À l'heure du *Big Data*, l'information conditionne la réussite économique. En s'inscrivant dans des logiques d'apprentissage, les organisations entendent capitaliser des savoirs davantage que des « murs ». La mutualisation devient dès lors un corollaire du transfert de compétences, d'habiletés et de connaissances. De fait, la satisfaction client devient le moteur principal de la performance économique : les entreprises doivent raisonner usage et ergonomie, sur mesure et personnalisation. La mutualisation emprunte ce faisant les rouages d'une mise en commun des intérêts organisables et des consommateurs, des intérêts des collaborateurs et des gouvernances, au titre d'un sens nouveau du collectif qui abonde dans les logiques de réseaux et constitue un terrain privilégié pour la mutualisation.

## 2.2 Une économie de la décroissance ?

Depuis les années 2000, de nouveaux concepts ont fleuri dans le langage politique. On parle aujourd'hui de *décroissance*, ou de *consommation responsable*, ou encore *raisonnée*, l'idée étant de diminuer l'usage des ressources, de diminuer l'impact écologique, et de sortir d'une consommation effrénée pour un mode d'achat juste. Depuis la création du Club de Rome et le rapport Meadows *Les limites de la croissance*, la mobilisation écologique avance sur tous les fronts en martelant que « [...] *l'arrêt de la croissance économique est la condition nécessaire et préalable pour toute protection efficace de l'environnement* ». La responsabilisation des entreprises quant à leur empreinte écologique trouve un écho dans les évolutions de notre modèle de consommation. En tout état de cause, nous assistons à une rationalisation de notre pouvoir d'achat, conditionnée par la crise économique, qui s'inscrit dans une prise de conscience plus globale des conséquences de notre modèle de consommation sur l'environnement, et dans des pratiques sociétales de plus en plus ancrées. La religion consumériste, qui associe la décroissance à une « a-croissance » relevant du *saut de la foi* (Mesure et Savidan, 2006)<sup>514</sup>, perd peu à peu du terrain au regard de différents facteurs mis en évidence dans le cadre du Baromètre 2019 sur la consommation responsable (Greenflex, 2019) :

- | La rationalisation du besoin : En raison de la baisse du pouvoir d'achat des ménages au lendemain de la crise économique de 2008 et des excès constatés d'une vie menée à crédit, l'on observe une centration ciblée vers un modèle de besoins fondamentaux, ces ménages trouvent une hiérarchisation dans les exigences de la vie quotidienne ;
- | La gestion des quantités : Dans le même axe, les consommateurs achètent volontiers en gros, des marques repères moins coûteuses ou des produits avantageux. À l'heure de gloire du *hard discount*, et de la hausse manifeste des prix, le modèle de consommation tend naturellement à la rationalisation ;
- | La comparaison des produits selon des critères environnementaux : Il existe une véritable mise à l'épreuve des produits consommés, les uns par rapport aux autres,

qui témoignent de l'expérience de consommation des Français et de leur sensibilité aux valeurs du développement durable (respect de l'environnement, commerce équitable, produits sains...);

- | Une suspicion à l'égard de la démarche marketing : D'une manière générale, le quidam se méfie de ce qui est promu, il connaît nombre de rouages marketing et se trouve saturé par une publicité omniprésente. Il recherche de l'authenticité et exige de plus en plus de respect, de transparence et de lisibilité de la part des « marketeurs ».

Ainsi donc, le modèle de consommation abonde le modèle de la mutualisation dès lors qu'il questionne l'optimisation du cycle de vie des objectifs et des services, qu'il vise l'optimisation de l'efficacité d'une acquisition plutôt qu'il ne mise sur ses possibilités de remplacement. En outre, au-delà de ce changement de rapports des consommateurs aux biens et aux services, c'est par leur biais des changements de relations des individus entre eux que s'appréhende le succès potentiel de la mutualisation.

### 2.3 Des investissements solidaires profitables à la continuité sociale

L'ambition mutualiste se retrouve également dans les mobilisations solidaires propres à l'économie alternative. Dans l'économie sociale et solidaire, le partenariat constitue en effet une logique à part entière. La participation est reconnue en la matière, source de l'esprit de mutualisation. Elle élargit son cadre à des implications qui ne sont pas uniquement mues par des perspectives d'intérêts, mais animées par des dynamiques d'échanges, de contributions requérant de nombreux domaines d'expertises. Ainsi, la mutualisation répond bien à l'enjeu actuel qui consiste à conjuguer la sophistication des expertises, et le besoin de continuité des logiques d'entraides. Qu'il en soit des domaines de l'action sociale ou de la prise en charge des clients/utilisateurs de services, l'objectif est d'apporter une continuité de services de nature à maintenir un haut niveau d'accompagnement des individus, et de minimiser, autant que faire se peut, les ruptures de prises en charge.

Ainsi, la mutualisation profite à la continuité sociale en connectant les différents partenaires institutionnels quant à leurs logiques d'expertises. L'identification de buts communs, ainsi que la mise en place d'une organisation intégrative à un niveau hiérarchique supérieur, induit des possibilités de coordinations de champs d'activités adjacents. Il les rapproche dans un projet plus vaste, au prix d'un repositionnement mutualisé de ses acteurs. Les bénéfices ostensibles de la mutualisation ne doivent toutefois pas en masquer les risques pluriels et patents.

## Section 3 Risques et limites de la mutualisation

Les risques de la mutualisation concernent à la fois le rapport investissements / bénéfices de l'organisation en faveur de ce nouveau mode de fonctionnement et les risques de découplage pratique des entités vis-à-vis de leur discours officiel.

### 1 La performance de la mutualisation en question

Dans un premier temps, il s'agit pour l'organisation de mettre en perspective les bénéfices de la mutualisation au regard des investissements nécessaires que cette dernière requerra pour les appliquer.

Ainsi, il s'agit pour elle de définir la configuration de mutualisation qui lui est la plus adaptée, et d'identifier sa capacité à honorer les engagements qu'elle requiert en contrepartie.

### 1.1 De l'impact économique réel aux problématiques de solidarité

Différentes études sur les bénéfices de la mutualisation tendent à matérialiser l'absence de corrélation directe entre cette pratique et des résultats chiffrés. L'impact économique peut être constaté grâce à différents facteurs. Dollery (2007)<sup>515</sup> estime alors que l'absence d'indicateurs précis ne permet pas à la mutualisation des services de bien fonctionner. De son point de vue une autre difficulté tient au fait que la mutualisation des services est perçue de manière institutionnelle, mais reste peu questionnée en termes de management. Ainsi donc, le cloisonnement existant entre le discours de gouvernance et la réalité des opérationnels peut matérialiser une absence totale de prise en compte des impératifs de la mutualisation des services. En 2005, Price Waterhouse Cooper matérialise la difficulté à mesurer l'efficacité d'un dispositif mutualisé en l'absence de mesures concrètes de sa relation à la performance.

La mutualisation pose des problèmes de solidarité. Par principe, elle se base sur la notion de partage et de répartition des charges en autant d'entités, souvent de façon proportionnelle à leurs capacités financières budgétaires, mais qui peut demeurer contestable et contestée par les participants à la mutualisation. C'est le cas des petites communes qui doivent supporter des charges nouvelles en lien avec la mutualisation de services absents encore peu développés dans leur localité. Il est recommandé de réaliser une analyse, un audit très clair, précis et exhaustif des ressources de chaque entité participante à la mutualisation de manière à savoir ce qu'elle peut y apporter sans se mettre en difficulté. Cette étape du diagnostic est donc éminemment importante et prédictive, dans une certaine mesure, du succès de la mutualisation, toute défaillance d'un des membres remettant en cause la solidité du principe de la mutualisation (Dollery, 2007)<sup>516</sup>.

### 1.2 Les facteurs de réticence à la mutualisation

Au-delà de l'aspect financier, la problématique d'acceptation de la mutualisation s'appréhende, au niveau politique, dans des cadres communaux, par exemple, habitués à une gestion autonome de leur fonctionnement. La mutualisation peut dès lors être perçue comme une tentative, ou comme une perspective d'intrusion gestionnaire, de nature à susciter des contre-réactions, des réticences, des oppositions de principe.

D'un point de vue stratégique, plus globalement, la mutualisation peut aussi être perçue comme une entrave, ou comme un cadre de contraintes au regard des perspectives de développement d'une entité. Dans un contexte économique tendu, où chaque localité est, par exemple, confrontée à des problématiques économiques singulières, l'obligation de devoir adhérer un ensemble global de gestion peut constituer une mise en danger. À l'heure de la promotion de l'« agilité » (des capacités d'adaptation), les organisations doivent en effet bénéficier d'un cadre stratégique adaptable et flexible qui peut constituer un obstacle à la mise en place de la mutualisation. En tout état de cause la mutualisation suppose une régularité de la mise à disposition des ressources, et par-là même le respect d'un principe rétrospectif davantage qu'un respect d'un principe anticipatif. En tout état de cause, la mutualisation est basée sur des projections économiques et financières à partir desquelles la répartition des charges est calculée, et la quote-part des participations mise en évidence. Ce dispositif ne tient donc pas compte des fluctuations internes au fonctionnement de l'organisation sur l'exercice en cours. Cet élément pose notamment la problématique de la trésorerie sans laquelle

<sup>515</sup> Dollery, Brian "Critical review of the empirical evidence on shared services in local government" *Working Paper Series*, 2007

<sup>516</sup> *ibid.*

l'entité ne pourrait pas faire face à un plan de charge qui excéderait ses capacités d'amortissement en temps réel, compte tenu de l'amplitude de ses revenus. En tout état de cause, toute la question est de savoir dans quelle mesure la mutualisation peut s'accommoder d'un cadre agile et flexible.

## 2 La problématique du découplage sur le long terme

Cette question excède le cadre du diagnostic initial visant à évaluer le degré de potentialisation d'une organisation mutualisée dans une entreprise ou une association. Elle invite ainsi à en évoquer l'adhésion sur le long terme au regard du risque spécifique de découplage incombant aux gestionnaires, à la gouvernance, ainsi qu'aux opérationnels.

### 2.1 Évaluer l'opportunité de la mutualisation

L'adhésion des entités participant à un dispositif de mutualisation s'avère donc primordiale et concomitante d'un audit des services auxquels elle souhaite répondre. C'est dire à quel point ce dispositif exige des efforts d'harmonisation et de linéarisation susceptibles d'excéder les capacités maximales d'adaptation des organisations mutualisées. Les théories du nouveau management encouragent en la matière, les entités locales à pratiquer le découplage des organisations au regard des pressions institutionnelles dans le but de s'adapter aux spécificités de leur organisation (Meyer et Rowan, 1977)<sup>517</sup>. Plus précisément, elle encourage l'adoption de pratiques de gestion potentiellement asymétriques ou associées à des objectifs propres (Brignall et Modell 2000).

Dans le cadre de la mutualisation, le découplage peut donc constituer un risque notoire. Olivier (1991) distingue en l'espèce trois stratégies possibles de découplage<sup>518</sup> : « [...] *l'acceptation, l'évitement* ou le développement de *nouvelles habitudes de gestion* ». Le découplage s'avère par ailleurs générateur d'un risque afférent se traduisant par une stratégie d'imitation ou de simulation gestionnaire : « *Une organisation peut, par exemple, agir par imitation, tout en cherchant à équilibrer les pressions des stakeholders, [...] tout en faisant du découplage, soit en masquant sa non-conformité, soit en l'éloignant des points d'inspection.* »<sup>519</sup>

Au regard de tels risques, nous pouvons en déduire que la mutualisation, en particulier dans les domaines de la finance, n'a rien d'une évidence organisationnelle, gestionnaire ou stratégique. Elle réfère au sens que son adoption revêt pour l'entité en démarche de mutualisation, aux moyens dont elle dispose pour répondre à ses enjeux solidaires, et au niveau de maturité organisationnelle traduisant sa propension réelle à changer ses habitudes de fonctionnement. Ainsi, pour donner l'exemple des communes, il n'est pas rare qu'une telle démarche invite « *parfois des craintes d'insuffisante réactivité des services ou d'un éloignement de l'usager, plus prompt à interpellier son maire qu'à se tourner vers un service communautaire.* »<sup>520</sup>

<sup>517</sup> Meyer, John W., Rowan, Brian "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony" *American Journal of Sociology*, 1977, vol. 83, n° 2, pages 340 à 363

<sup>518</sup> Oliver, Christine "Strategic Responses to Institutional Processes" *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, n° 1, pages 145 à 179

<sup>519</sup> 502 Zelinski, Dragos, Levant, Yves Berland, Nicolas « Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8 » *Finance Contrôle Stratégie*, 2013, vol. 16, n° 1

<sup>520</sup> Lebranchu, Maryse Baroin, François « La mutualisation au service des communes, des intercommunalités et de leurs établissements » Ministère de la décentralisation et de la fonction publique ; Association des maires de France, Inspection générale des finances, Inspection générale, p. 23

## 2.2 Inscrire la mutualisation dans le long terme

Outre ces postures sciemment non adhésives et objectivement cyniques <sup>521</sup> l'inscription de l'organisation dans une relation mutualisée doit par surcroît faire l'objet d'une évaluation sur le long terme : c'est en effet la stabilité du lien mutuel qui conditionne l'efficacité du dispositif mutualisé, lequel, par retour d'efficacité, encourage le maintien de cette forme collaborative. De cette façon, toute structure mutualisée doit anticiper le risque de *loose-coupling* (Orton et Weick, 1990), qui se traduit par une démobilité progressive, voire par une désaffiliation non consommée des partenaires au pacte mutuel. Pour contrecarrer ce risque, il est bénéfique d'assurer la double diffusion verticale et horizontale de la logique de la mutualisation au sein de chacune des entités partenaires :

- | Horizontalement : Il est préconisé de recourir à une stratégie d'ajustement progressif des entités à la dynamique de mutualisation<sup>522</sup>. Cela évite de partir d'un discours théorique idoine et d'observer des écarts de pratiques trop importants. Le discours devra faire l'objet d'une élaboration progressive au fil du temps. Celui-là servira de soubassement à un « agir gestionnaire » tendant de façon croissante aux exigences du pacte mutuel, et ce sans obérer ses nécessaires adaptations au contexte d'activité ;
- | Verticalement : La diffusion du principe de mutualisation doit obéir à une logique *top-bottom*, sans laquelle un découplage interne inévitable sera observé entre les engagements de la gouvernance, avec les moyens et intentions des opérationnels pour les honorer. Il s'agit en l'occurrence d'inscrire la démarche de mutualisation dans la culture globale de l'entreprise, et qu'elle se reflète aussi bien à l'échelon individuel qu'à l'échelle collective.

164

Si le passage à la mutualisation requiert de la rigueur et un respect d'étapes, les entités concernées par ce processus se trouvent confrontées par une seconde difficulté propre à cette démarche : le vide juridique environnant la notion. Corrélativement, le choix de la forme juridique de regroupement d'entreprises ou d'associations la plus judicieuse sera une préoccupation majeure.

## Section 4 Particularités fiscales et juridiques

En tout état de cause, la notion de mutualisation ne possède aucune définition formelle en droit français, pas plus en droit privé qu'en droit public. Cette problématique peut paraître étonnante en droit public, du fait du recours fortement institutionnalisé à cette pratique. Ainsi, les articles du Code général des collectivités territoriales s'attachant à la mise en commun des services, ou même la doctrine publique d'une manière générale, ne font nulle mention de la mutualisation. C'est le cas de l'Article L 5211 qui explicite les modalités de partage de services dans les communes, mais ne réfère pas à cette notion de façon explicite ; également des Lois du 12 juillet 1999, du 27 février 2002 et du 13 août 2004 qui matérialisent la nécessité de rationaliser les dépenses publiques en recourant à cette pratique sans jamais la définir selon des termes proprement et spécifiquement juridiques. Les deux premières lois rendent possible la mise à disposition de services intercommunaux ou intercommunautaires. La troisième loi élargit le

<sup>521</sup> Brunsson, Nils "The necessary hypocrisy" *The International Executive* 1993, Vol. 35, n° 1, p. 1-9

<sup>522</sup> Power, Michael *The Audit Society: Rituals of Verification* Oxford University Press, 1999

cadre des services concernés, initialement réduits aux services nécessaires sur un plan économique ou organisationnel, à l'ensemble des services.

## 1 Le modèle de la mutualisation des services publics

D'année en année, le principe de la mutualisation des services publics a ainsi connu une démocratisation et une facilitation portées par les textes de loi. Trois perspectives de développement lui sont alors reconnues, avec un degré croissant de mutualisation :

- | Les prestations de services dispensées entre les communes et les communautés de communes, quel que soit le sens, qu'il soit question de mise à disposition d'agents, de ressources matérielles, de services ou d'ententes ;
- | La mutualisation par création de services communs à l'organisation des communautés de communes (Article L 5211-4-2 du Code général des collectivités territoriales) en dehors de tout transfert de compétences ;
- | La mutualisation par mise à disposition de services communaux au profit des communautés de communes, conjointement au principe de transfert des compétences (Article L 5211-4-1 du Code général des collectivités territoriales).



Figure 31 – Les trois formes de mutualisation des services publics<sup>523</sup>

Plus récemment, la Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine s'est attachée à formaliser les projets des collectivités locales, et notamment ceux des communes, à l'échelle de l'intercommunalité. La mutualisation fait donc partie intégrante des logiques de développement des villes. En outre, de tels projets épousent une sensibilité largement solidaire ainsi qu'en témoigne la mise en place du pacte financier et fiscal de solidarité. La mutualisation a donc désormais une orientation et un cadre de valeurs marqués par ce qui s'apparente à une charte régissant les principes de l'intercommunalité.

Cette dynamique solidaire est d'autant plus nécessaire que l'échelon de l'intercommunalité fait l'objet d'un transfert de nouvelles compétences clés. La Loi Notre du 7 août 2015 relative à la réorganisation

<sup>523</sup> FNCDG, ADCF Le cadre juridique de la mutualisation des services Du schéma de mutualisation aux conventions de mise en œuvre septembre 2015, 31 pages [www.cd35.fr/beacdf17e90166e1ba64332030865eexy/iedit/11/64421\\_69219\\_cadre\\_juridique\\_schema\\_mutualisation.pdf](http://www.cd35.fr/beacdf17e90166e1ba64332030865eexy/iedit/11/64421_69219_cadre_juridique_schema_mutualisation.pdf)

des Schémas départementaux de coopération intercommunale (SDCI) transfère en effet à ce nouvel échelon central les compétences de gestion du traitement des déchets, de l'assainissement des eaux usées, de la protection du milieu aquatique, mais aussi du développement économique, en particulier du développement touristique<sup>524</sup>

## 2 Particularités fiscales de la mutualisation

Dans le secteur privé, la mutualisation connaît un véritable engouement qui retranscrit les effets d'une nécessité économique, d'une logique partenariale. Celles-ci remettent en question le consumérisme à l'aveugle d'acteurs qui, avec un minimum de concertation, pourraient envisager la mise en commun de compétences, de ressources humaines, de locaux et de matériel. Là ne s'arrête pas la liste des mutualisations, il suffit de considérer les bénéfices inhérents aux achats groupés, aux communications collectives, aux pratiques de recherche et de développement. D'une façon ou d'une autre, la perspective de la mutualisation n'est pas épuisée par les ressources et les services existants, et doit être perçue comme une véritable philosophie de l'«agir entrepreneurial». Celle-ci bénéficie par ailleurs d'un cadre juridique autorisant, dans le cadre de l'entreprise privée, différents statuts ou mécanismes de rapprochements interorganisationnels.

### 2.1 La mise à disposition de personnel

La mise à disposition de personnel constitue une forme de mutualisation très fréquente dans le domaine de l'entrepreneuriat. Certains domaines d'activités particulièrement demandeurs de compétences et d'expertises, ou de main-d'œuvre, se livrent régulièrement à cette pratique à l'instar des établissements d'enseignement privés sous contrat. Il convient cependant de porter attention au cadre juridique de cette pratique qui, à défaut d'un caractère provisoire, et motivé par des motifs légitimes de mise à disposition, pourrait être qualifiée de prêt illicite de main-d'œuvre. En effet, sous réserve du consentement éclairé du salarié et de l'absence d'intention lucrative, cette pratique n'est pas admise par la loi. Certains secteurs d'activité relèvent toutefois d'un régime dérogatoire qui autorise le prêt de personnel à titre lucratif. C'est le cas des agences de travail temporaire ou d'artistes. Il en va de même des associations sportives ou de service supposant la mise à disposition de personnel qualifié. Dans ces cas très encadrés par la loi, la recevabilité du prêt de personnel se trouve subsumée aux missions définies par l'objet statutaire de la structure et interdit formellement l'exécution d'autres prestations que celle convenue exclusivement par le prêt. En dehors de ces dérogations, le prêt onéreux de personnel est formellement interdit. La seule alternative pour l'entreprise est de réaliser une opération de sous-traitance qui se définit par une prestation de services par laquelle le salarié intervient pour le compte d'une autre entreprise dans un but très précis. Il souscrit ce faisant à une obligation de moyen en vue de la réalisation d'une mission clairement définie. Dès lors que l'entreprise fournit du personnel à une autre sans but spécifique, il s'agit alors d'une mise à disposition de personnel qui, par cette définition même, rend illégale toute perspective de lucrativité. Pour comprendre comment ce caractère lucratif peut s'attester, donnons un exemple : une entreprise du spectacle vivant décide de mettre à disposition son personnel – alors disponible et consentant – à une autre entreprise du spectacle. Si l'entreprise A facture un coût de prestation supérieur au coût de revient de la main-d'œuvre, il en escompte un avantage financier;

<sup>524</sup> KPMG, ADGCF « Les pactes financiers et fiscaux des intercommunalités, entre réforme territoriale et restrictions budgétaires, un renouvellement des solidarités intercommunales » Finances et fiscalité des intercommunalités 52 pages, p. 9 [www.adgcf.fr/upload/billet/735-adgcf\\_kpmg-s.pdf](http://www.adgcf.fr/upload/billet/735-adgcf_kpmg-s.pdf)

de son côté, si l'entreprise *B* accepte ce prêt alors même qu'elle disposait du personnel suffisant pour effectuer la prestation, nous comprenons qu'en ne mobilisant pas ses propres salariés, elle économise du même coup les charges sociales et financières afférentes. Il s'agit donc dans ce cas d'une démarche d'intérêts lucratifs partagés. Le subterfuge peut se compliquer à loisir si l'on imagine que l'entreprise *A* prête à titre onéreux du personnel stagiaire ou bénévole, ou encore de prétendus indépendants, comme c'est souvent le cas dans les associations culturelles.

Dans le prolongement du prêt illicite de personnel, le délit de marchandage reprend des conditions similaires tout en les assortissant de déviations supplémentaires. Plusieurs cas de figure se rencontrent. Le marchandage implique non seulement la recherche lucrative, mais aussi l'existence d'un préjudice portant sur le personnel prêté, ou encore le non-respect de points fondamentaux de la loi et des réglementations du travail en vigueur dans le secteur d'activité de l'entreprise. Ce serait le cas d'un travailleur prêté qui ne jouirait pas des avantages sociaux ou financiers conventionnels, ou d'un travailleur prêté qui ne disposerait pas dans les faits d'un statut formel (faux indépendant, faux stagiaire ou travailleur étranger non déclaré). Le prêt de faux stagiaires ou de faux bénévoles constitue une stratégie fréquente dans le monde du spectacle vivant. L'entreprise émettrice de personnel peut en effet garder une part significative de la prestation et n'en reverser qu'une partie en liquide aux bénévoles fictifs qui, du même coup, ne bénéficient d'aucune protection sociale. Le marchandage peut se faire avec la collusion du travailleur dissimulé, ou en abus de ce dernier. La mutualisation des collaborateurs doit donc faire l'objet de la plus grande rigueur.

## 2.2 La coopération d'activité et d'emploi

La Coopérative d'activité et d'emploi (CAE) est composée d'un groupement d'entrepreneurs débutants qui souhaitent un accompagnement administratif dans le cadre du lancement de leur affaire. Chacun bénéficie d'un statut de salarié de la CAE, et peut donc contribuer aux besoins d'expertise d'autres salariés entrepreneurs. La CAE s'apparente de ce point de vue à un cadre de mutualisation des compétences et des expertises, voire des services, selon le profil de compétences des différents salariés.

*« En devenant salarié de la CAE, l'entrepreneur bénéficie ainsi d'un statut protecteur et des avantages sociaux qui lui sont associés : sécurité sociale, retraite, prévoyance, mutuelle, assurance chômage, etc. »*<sup>525</sup> Cette mutualisation dépasse le cadre de la mise en commun de ressources internes puisque la CAE participe très fréquemment au développement territorial, conformément aux valeurs de l'innovation sociale.

Cette démarche entrepreneuriale se traduit par une nouvelle philosophie organisationnelle où il ne s'agit plus de se considérer comme une entreprise totalement indépendante pas plus qu'il ne s'agit de devoir faire face à l'enjeu de plus en plus délicat de l'autonomie parfaite. Oscillant entre autonomie et coopération, cette forme d'activité trouve une unité de cohérence dans ses fondements sociétaux. D'un point de vue juridique, les CAE peuvent se réaliser soit sous la forme d'une Société coopérative et participative (SCOP), soit sous celle d'une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

<sup>525</sup> *Entreprendre pour soi, réussir* ensemble plaquette institutionnelle CAE, 2012, 12 pages [www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/\\_media/docs-organisation/PlaquetteInstitutionnelleCAE\\_2012.pdf](http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/docs-organisation/PlaquetteInstitutionnelleCAE_2012.pdf)

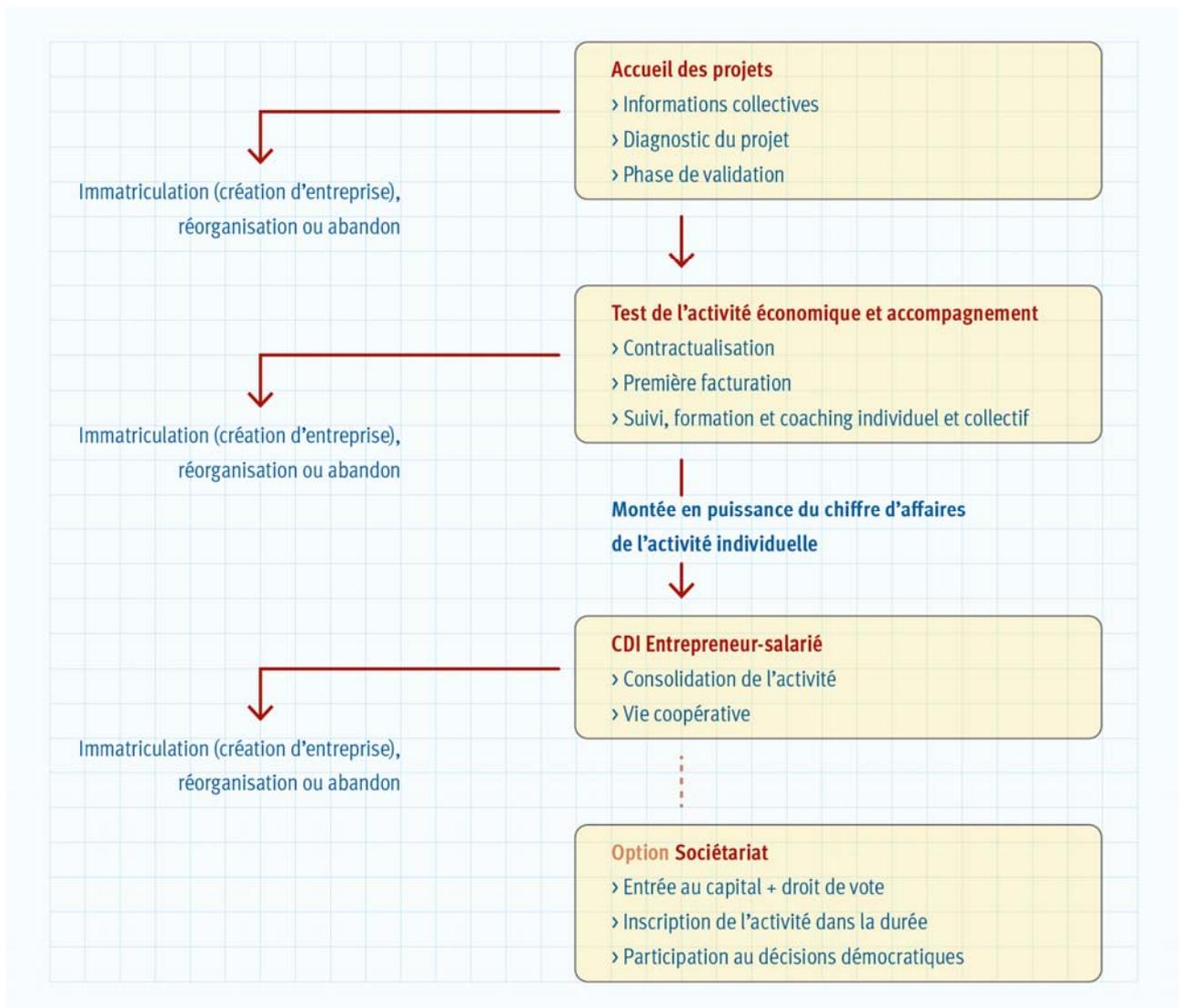


Figure 32 – Le parcours d'inscription en CAE <sup>526</sup>

### 2.3 Les groupements d'employeurs

Le Groupement d'employeurs (GE) constitue une forme juridique de mutualisation répandue dans le domaine associatif selon le document *Mutualiser des compétences, repères expérience en Basse-Normandie* réalisée par le CRESS.

Ce type de mutualisation aurait pour vocation première la création d'emplois pérennes en reconstituant des emplois à temps partiel disséminés dans différentes associations ou entreprises exposés à des emplois précaires. De telles entreprises embauchent le plus souvent à temps partiel, au titre de contrat précaire, pour répondre à leurs besoins ponctuels de main-d'œuvre. La mutualisation permet de cette manière de sécuriser les parcours d'emploi, rationalisant la répartition des effectifs d'une entreprise à l'autre. Ce type d'organisation présente un avantage direct pour les employés, mais aussi pour l'organisation ; ces avantages ne sont pas fiscaux et sociaux, ici, dans la mesure où les cotisations sociales restent les mêmes, et que les coûts salariaux sont portés équitablement au prorata des heures d'intervention dans chaque structure. Il convient aussi de reconnaître les avantages

<sup>526</sup> *ibid* p.11

concernant la cartographie des compétences et des emplois et qualification au sein de l'organisation précaire. Au lieu d'embaucher des collaborateurs le plus souvent considérés comme des personnels multitâches, le recrutement peut se positionner de façon experte sur un domaine particulier de compétences. De cette façon, la mutualisation va permettre une correspondance accrue entre le niveau de qualification et de compétences et les emplois réellement exercés. La mutualisation concourt à la professionnalisation de l'emploi associatif.

Cette démarche associée à la formation peut toutefois être source de coûts additionnels. Ainsi, la mutualisation permet de mettre à disposition un personnel directement formé pour occuper un profil de poste rationalisé et délimité. En outre, l'appartenance d'une structure, d'une association ou d'une entreprise à un groupement d'employeurs présente des opportunités d'échanges et de synergies entre les structures. Celles-ci peuvent être source d'évolutions mutuelles des pratiques, d'adoptions de méthodologies communes, et donc de progressions des procédures internes de toutes les organisations.

D'un point de vue juridique, les groupements d'employeurs sont encadrés par la loi au titre des articles L 1253 et suivant du Code du travail. Chaque groupement d'employeurs recrute directement les salariés avec qui il établit des contrats de travail, définit les conditions d'emploi et de rémunération, ainsi que les modalités d'exécution du travail conformément aux conventions collectives en vigueur dans le domaine. De là, le groupement prête la main-d'œuvre aux membres associatifs du groupement qui aura besoin de personnel. Le succès de ce groupement tient donc à la cohérence des domaines d'activités. Il tient également à la qualité de la gestion des risques inhérents au groupement d'employeurs, par exemple en mettant en place des cautions collectives pour faire face aux défauts de paiements, comme les fonds de garantie. Il en est de même pour les paiements des taxes et des impôts, pour lesquels une réserve peut être constituée collectivement pour faire face au paiement et aux charges globales dont le groupement doit s'acquitter, à plus forte raison quand le domaine d'activité est marqué par une certaine cyclicité.

Les avantages du groupement d'employeurs sont multiples et peuvent être listés comme suit :

- | Jouir d'un personnel formé à temps partiel et en temps réel : le personnel est donc familier de l'entreprise utilisatrice sans pour autant lui appartenir. Le personnel acquiert des compétences et des connaissances dans d'autres domaines d'activités et dont ils font bénéficier, par un effet de réversion et de conversion, l'association utilisatrice ;
- | Diminuer des coûts liés au personnel permanent : le groupement d'employeurs permet de diminuer pour chaque association adhérente le nombre de salariés permanents et à temps plein. Les coûts associés à la mise à disposition du personnel restent inférieurs à ceux pratiqués par l'intérim, dans une fourchette allant de 10 % à 30 % ;
- | Alléger la gestion administrative : chaque association est délestée d'un certain nombre de charges associatives et notamment relatives à la gestion du personnel, le recrutement en première ligne, de même que de la gestion administrative des dossiers ;
- | Améliorer le niveau de coopération interassociatif : le groupement d'employeurs permet à chaque association de se recentrer sur son activité, sur son cœur de métier, tout en

favorisant la coopération entre les associations, et la construction d'un réseau d'expériences et d'expertises connexes.

Un autre point fondamental concerne la possibilité d'intégration au groupement par des entités publiques qui, en plus de l'aide financière accordée, peuvent participer à ce partenariat coopératif. Il est toutefois prescrit que les collectivités publiques et territoriales ne peuvent pas excéder la moitié des membres du groupe, conformément à la Loi du 23 février 2005.

Grâce à ces éclairages sur les bénéfices de la mutualisation, ses formes juridiques, mais aussi ses engagements et ses risques inhérents, nous allons à présent nous recentrer sur notre objet d'étude: les établissements d'enseignement privé. Cumulant le plus souvent un statut associatif et des problématiques d'optimisation financière, il semble particulièrement intéressant d'en faire un lieu d'approfondissement réflexif en ce qui concerne les apports d'un modèle mutualiste.

## Conclusion partielle

Dans cette partie, nous avons matérialisé le lien consubstantiel entre la socialisation et la financiarisation. Les différentes thèses développées par les philosophies contractuelles des Lumières ont mis en évidence la nécessité d'un encadrement du système financier, que ce soit dans la volonté de soutenir la dynamique spéculative d'une part, et la préservation des intérêts financiers de chacun d'autre part, dans un contexte où se posaient les termes de l'enrichissement de l'État. La dynamique smithienne d'enrichissement a très largement constitué le courant majoritaire des pays développés de la fin du XVIIIe siècle, et l'enrichissement global s'est tout aussi largement appuyé sur le processus d'endettement et d'usure. Cette philosophie a prévalu tout au long du XVIIIe siècle, en coordonnant les efforts des propriétaires, des investisseurs et des travailleurs. La montée en puissance de l'économie dès la seconde partie du XXe siècle a concouru à la financiarisation de l'économie, mais aussi à l'institutionnalisation d'une économie à base financière donnant la possibilité de générer des gains spéculatifs spectaculaires via des leviers d'investissement inhérents aux marchés financiers. Corrélativement, les compagnies, en particulier européennes, sont devenues totalement inféodées aux financements bancaires, sans lesquels leurs capacités économiques seraient réduites à néant. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, le financement constitue donc le nerf de la guerre. Or, la crise financière de 2008 a largement contribué à mettre en évidence le risque systémique bancaire.

L'effondrement du système de financement des *subprimes* a contribué au durcissement des autorités des marchés financiers pour relever les seuils d'octroi des crédits. La conjugaison des spéculations outrancières révélées par des scandales financiers et des difficultés croissantes d'accès au crédit a donc concouru à l'émergence d'un modèle alternatif de financement. La pratique du taux d'usure achève de mettre en perspective le rapport d'asymétrie qu'invite la problématique financière. La problématique de l'éthique de la finance constitue donc un préalable fondamental à une organisation sociétale plus égalitaire. L'évocation du modèle chrétien de la pratique financière témoigne en ce sens de la nécessité d'inscrire le financier dans une logique de respect de l'humain et du bien commun. Le modèle de la banque islamique modélise également cette intention de conjuguer performance financière et interdiction de l'usure, puis de raccorder la pratique du financement à des projets concrets et contextualisables. L'exemple des *green bonds* suit cette perspective en adossant les financements verts à des projets de terrain. Le concept d'innovation sociale offre alors un terrain privilégié d'expression pour cette finance alternative en la basant sur les principes de solidarité, d'utilité sociale, et de mutualisation des ressources. De nombreux dispositifs de financement ont par ailleurs fleuri dans l'espace du financement alternatif. Il en est ainsi du *crowdfunding* et du *crowdlending*, du *leaseback* ou de l'affacturage. En parallèle, la finance alternative milite pour une consommation raisonnée, un recyclage des biens, et revendique une philosophie de la responsabilité touchant l'entièreté de la chaîne de production et de diffusion des produits et services. Cherchant à redonner du sens à l'acte d'investir, l'un des piliers de cette nouvelle finance repose sur le processus de mutualisation. Le Titre 2 de cette première partie a eu pour objectif de présenter le cas du financement de l'enseignement privé et de sa propension à la mutualisation des moyens et des ressources. Alors que l'enseignement public scolarise 80 % des élèves, le privé est majoritairement dominé par des établissements catholiques pour une très grande partie sous contrat avec l'État. Nous nous trouvons ce faisant face à un secteur privé dont les ressources proviennent des cotisations des adhérents et des subventions d'État.

Cette Première partie a approfondi le domaine associatif en France. Dotée d'un ancrage historique majeur, cette forme de regroupement se traduit sous des formes juridiques diverses, à l'image des

associations reconnues d'utilité publique, des associations intermédiaires, des associations de famille, des associations de services à la personne. Le secteur associatif, en l'espèce, possède un poids économique avoisinant les 70 milliards d'euros, réalisé par une majorité de petites entités. Fortes de ce pluralisme, les associations sont largement représentées dans le domaine de l'enseignement privé, et par extension, de l'éducation et de l'insertion. Ainsi, si de tels établissements représentent 4 % du paysage associatif, ils collectent à eux seuls 15 % des recettes totales des dites associations. Sur ce point particulier, il semble opportun de traduire la permanence de ce questionnement, *a fortiori* dans les années à venir, en raison de l'engouement progressif vers l'enseignement privé, au détriment de l'enseignement public qui subit différentes formes de désaffiliation et de discrédits. En l'espèce, l'enseignement privé bénéficie d'une grande marge de manœuvre : sur les 7400 établissements privés en 2018, les deux tiers sont des écoles primaires, et le secondaire possède une grande possibilité de captation d'élèves « déçus » par le système éducatif public. Cela dit, loin de le bouder définitivement, les familles jouent la carte de l'alternance, en panachant les inscriptions intrafamiliales. Ancré territorialement du fait de la prévalence de l'enseignement catholique, notamment dans les zones rurales, le principe de liberté d'enseignement, qui reconnaît à chaque famille la liberté d'organiser la prise en charge éducative de son enfant, continue de séduire. L'enseignement privé a donc de l'avenir, tout en devant assurer des modes de financement propres.

Or, la part des recettes issues des cotisations des adhérents représente une proportion inférieure dans l'enseignement par rapport à celle constatée dans les autres domaines du secteur associatif, avec une part de subventions n'excédant pas le tiers des besoins budgétaires. De là, le secteur des associations reproduit sensiblement le modèle marchand, pour autant que les recettes des activités procurent près de la moitié du budget, voire presque les deux tiers si l'on inclut les recettes d'activités obtenues auprès du secteur public. Quand bien même le gouvernement soutient l'enseignement privé par des aides financières portées au visa de la Loi Debré, un tel soutien, s'il semble acquis, n'en est pas moins insuffisant pour couvrir certaines dépenses de fonctionnement et d'investissements des établissements privés. La problématique du financement alternatif demeure donc entière et souligne la pertinence de la problématique d'une mutualisation des dépenses d'investissement, conformément à notre sujet de recherche. Si les subventions d'investissement sont possibles dans le second degré, bien que plafonnées à 10 % dans le cadre de la Loi Falloux (enseignement général), elles sont rigoureusement interdites dans le premier degré, qui dispose en général d'un immobilier particulièrement vieillissant, d'où l'idée de mutualiser certaines tranches de fonds de roulement des « plus riches » vers les « plus pauvres » par des prêts sans intérêts.

Au demeurant, la financiarisation de l'économie suppose de savoir développer simultanément de nouveaux outils tout en respectant la singularité de chaque secteur. Cela concourt à un approfondissement continu de la recherche en la matière.

La logique de mutualisation financière s'inscrit donc, à la fois dans le prolongement des savoirs accumulés, tout en proposant une innovation fondamentale, s'accommodant mieux de certaines spécificités.

La mutualisation, dont nous avons défini les contours, est de ce point de vue, une innovation dont nous allons montrer empiriquement, dans la seconde partie, notamment, la pertinence pour le financement des établissements privés sous contrat.

Seconde partie :  
De la mutualisation financière au  
sein de l'enseignement privé  
sous contrat

L'objectif de la seconde partie est d'apporter des solutions pratiques à la problématique de la mutualisation financière. Avant cela, il sera question de matérialiser, dans le Titre 1, les principes et fondements de la mutualisation. Le premier chapitre particulièrement, définira cette notion à géométrie variable qui, loin d'être un concept récent, plonge ses racines dans l'histoire des organisations, et notamment dans celles des associations, toujours en quête de ressources et soucieuses de répondre à des besoins sociétaux protéiformes et par essence difficilement prédictifs.

Après les Trente Glorieuses, période pendant laquelle nombre d'entreprises se sont inscrites dans une logique de croissance soutenue, voire endémique, et dans un processus fréquent d'internationalisation, la récession annoncée par la crise des hydrocarbures a inscrit le contrôle de gestion dans une logique d'optimisation des ressources, mettant la recherche de l'efficience à l'honneur. C'est dans ce contexte que la mutualisation a acquis sa physionomie moderne. Traditionnellement associée aux initiatives sociales et solidaires dans les sociétés ante modernes, la mutualisation est devenue l'une des réponses les plus appréciées par ces organisations désireuses de maîtriser leurs flux de gestion. Rapidement en effet, les bénéfices multiples de la mutualisation sont apparus à l'organisation moderne. Le partage et l'optimisation des ressources et de leur exploitation font écho à celle de la réduction des coûts dans le cadre de concepts optimisés. Ce faisant, la mutualisation est devenue un corollaire de la coordination et de la rationalisation. Au niveau du fonctionnement interne, le choix de mutualiser les ressources internes entre différents services utilisateurs, processus transversal d'usage des compétences humaines au niveau de l'organisation globale, a concouru à convaincre les gouvernances du bien-fondé de la mutualisation. Est désormais revendiquée son inscription dans la stratégie de l'organisation, au titre d'une configuration sur mesure et contextualisée de mutualisation. De la sorte, si celle-ci paraît assez naturelle à l'organisation, elle n'en requiert pas moins une bonne dose de stratégie et de réflexion pour délivrer ses bénéfices et ses vertus. L'efficience de la mutualisation convoque certains critères de réussite en lien avec la capacité de l'entité à réinventer son business modèle, de même qu'à reconfigurer son fonctionnement.

174

Nous sommes convaincus du bien-fondé de la mutualisation dans le cadre particulier des établissements d'enseignement privé sous contrat – lesquels sont souvent concernés par des problématiques endémiques de trésorerie ou d'investissements, par des problématiques de maintien des compétences clés, par des principes d'appartenance ou de gestion pure et simple –, aussi, cette seconde partie de thèse aura pour objectif l'étude d'une population de 170 000 élèves scolarisés auprès d'établissements inscrits dans la base *Surf* du cabinet Fic Expertise. Après avoir mis en évidence les critères pertinents d'analyse financière (ressources humaines, produits scolaires, charges de fonctionnement, mais aussi trésorerie, capacité d'autofinancement), nous nous attacherons à modéliser les apports d'un fonctionnement mutualisé pour de tels établissements. Nous verrons en effet que l'enseignement privé sous contrat peut s'appuyer sur des formules juridiques opérationnelles de regroupement associatif, qu'en complément des apports de gestion, la mutualisation des ressources financières peut contribuer à donner du sens aux placements et finalement mettre l'argent au service de l'œuvre générale de ce secteur, objet de notre réflexion.

Afin de rester en corrélation avec la question problématique de ce travail de recherche, relatif au financement des établissements d'enseignement privés sous contrat avec l'État, nous tenons à faire un bref rappel de la nécessité de la mutualisation pour ces établissements. La part significative occupée par les établissements privés traduit l'exigence d'apporter une réflexion quant à leur financement, pour développer le secteur. Les résultats d'une première approche sur ces établissements (dans la première partie) mettent en évidence l'obligation de mutualisation du fait de l'insuffisance des subventions

publiques dans la couverture des besoins, le plafonnement des ressources privées, l'absence d'appui de l'État dans le premier degré face à une nécessité accrue, de mise aux normes des bâtiments, d'investissement en termes d'équipements et de matériels mobiliers.

Dans l'enseignement privé sous contrat, c'est la forme associative qui a été choisie pour porter juridiquement les établissements scolaires, étant précisé que ces mêmes établissements sont sous la tutelle soit des diocèses soit des congrégations. Pour mémoire, aujourd'hui, une centaine de congrégations exercent la tutelle d'Organismes de gestion d'établissements catholiques (OGEC) sur l'ensemble du territoire. La réflexion qui doit être menée concerne l'adéquation de la forme associative comme groupement pour les établissements d'enseignement privés sous contrat, en quête de financement.

La deuxième partie de ce travail de recherche fera l'objet d'une étude, d'une manière empirique et plus approfondie, de la mutualisation au sein des établissements privés sous contrat en vue de déterminer les différentes options d'optimisation du financement. Pour cela nous analyserons successivement deux titres :

- | Sous le Titre 1: les différents aspects de la mutualisation et ses apports éventuels pour l'enseignement privé sous contrat. Il comprend les principes de base de la mutualisation (chapitre 1) par rapport à ses différentes formes éventuelles (section 1), les leviers de croissance qu'elle apporte (section 2), ses différents risques et ses limites, et enfin les différents aspects juridiques et fiscaux dont il conviendra de tenir compte. Une fois la mutualisation aux établissements d'enseignement privé analysée, d'une manière générale, nous allons pouvoir transposer nos analyses sur le cas des établissements d'enseignement sous contrat (chapitre 2).

Pour cela, nous avons pris comme référence pour l'analyse les OGEC afin de comprendre les besoins en mutualisation de ces établissements, et ce en vue de définir les critères sur lesquels nous allons nous appuyer (section 1). La détermination des indicateurs pertinents sur lesquels va se baser la suite notre analyse avec une étude portant sur 170 000 élèves pour une illustration plus probante (section 2). Nous mettrons ensuite en évidence la nécessité d'une sectorisation des fonds de roulement, dans l'objectif de définir les besoins dans le but d'apporter une réponse optimale (section 3). Enfin, à partir des bases et des indicateurs retenus, nous modéliserons sur l'ensemble des entités à partir des bases de résultats de notre étude sur 170 000 élèves.

- | Sous le Titre 2 : par rapport à la solution que nous aurons retenue en termes de forme de mutualisation, nous terminerons notre étude sur les différents mécanismes d'exploitation de mutualisation à des fins d'optimisation du financement des établissements privés sous contrat. Il s'agira de proposer une *Optimisation de financement par mutualisation*.

En tout premier lieu, dans le chapitre 1, après évaluation préliminaire des différents aspects de la mutualisation, nous essaierons d'apporter des solutions pragmatiques en réponse aux différents problèmes et limites rencontrés. Pour cela, nous allons mener une étude comparative des différents cadres juridiques de mutualisation financière possible, avant de statuer sur un modèle le plus adéquat possible pour notre cible. D'une part, nous évaluerons la forme de mutualisation basée sur les associations de moyen (section 1), d'autre-part, nous poursuivrons notre analyse sur les fonds communs de placement (section 2), et enfin, sur les groupements d'intérêt économique (section 3). Nous terminerons notre évaluation sur notre choix en terme de mutualisation financière.

Puis nous poursuivrons sur les exigences de gouvernance et les principes de transparence en vue d'un premier niveau de traitement des risques (chapitre 2), ensuite nous poursuivrons par l'analyse de la gestion des actifs et passifs du support retenu avant de réaliser une prospective économique, et finalement réfléchirons aux utilisations possibles des résultats. Dans le cadre de leur utilisation, nous évaluerons les possibilités de mettre en œuvre des prêts sans intérêts aux membres, lesquels constituent une stratégie complémentaire d'optimisation du financement pour tel ou tel type d'établissements. Nous terminerons par les résultats escomptés, notamment la mise en pratique et la réalisation des différentes stratégies d'optimisation du financement des établissements privés sous contrat.

# Titre 1 Cadre et principes de la mutualisation

L'objectif de ce titre est donc, après avoir dressé un panorama des mutualisations, d'analyser les mutualisations possibles sur un plan économique. À cette fin, et à l'issue du premier chapitre *Les principes de la mutualisation*, les principes de mutualisation se donnent pour mission de clarifier cette notion bien connue, mais peu institutionnalisée. Au-delà de son fonctionnement rapproché des logiques de solidarité et en ligne avec la doctrine sociale de l'Église, le renforcement mutuel et la rationalisation, la mutualisation possède une résonance sociétale très actuelle qui fait non seulement écho à l'organisation des services publics au sein de leurs différents blocs territoriaux, mais aussi aux modèles d'efficacité organisationnelle du privé. À ce titre, les bénéfices de la mutualisation peuvent se décliner en trois libellés principaux : faire *plus*, faire *moins*, faire *autrement*. Derrière la notion de *plus*, l'idée est de mutualiser les services, les ressources, les compétences organisationnelles, aux fins d'optimiser notamment les établissements, ces « entreprises » particulières d'enseignement. La mutualisation peut contribuer par ailleurs à faire *moins* grâce à la maîtrise des processus sur laquelle elle s'appuie, notamment quant aux coûts et temps de production de services. Elle peut encore contribuer à offrir un cadre différent de pratiques : elle corrobore la volonté des organisations de mettre en commun différents processus, savoirs, services, pour économiser des ressources et des investissements. L'exemple des services publics est ici édifiant : la mutualisation apparaît comme une alternative, comme un cadre particulier de fonctionnement répondant à un impératif catégorique de maîtrise des coûts et de désendettement. Il n'en demeure pas moins que la mutualisation comporte des risques, qui peuvent être directement économiques, car l'impact économique de celle-ci n'est pas toujours facile à chiffrer. Toute mutualisation implique un changement d'état d'esprit et d'organisation qui s'avère lui-même source de frais et de coûts. Par ailleurs, la mutualisation exacerbe les réticences humaines, politiques, stratégiques par le système de contraintes qui lui est constitutif. En outre, sa pleine mesure doit être appréhendée sur le long terme en prenant soin, au fil du temps, à ce que l'organisation adhère à ses principes au lieu de les revendiquer dans un discours superficiel de gouvernance se soldant *in fine* par la désaffiliation pure et simple de ses opérationnels.

En pratique, le premier chapitre, *Mutualisation dans une population homogène* constitue pour nous l'occasion de renouer avec notre objet d'étude, en questionnant les voies de mutualisation empruntées par les établissements privés sous contrat. Nous présenterons notamment les besoins spécifiques de mutualisation des établissements scolaires (section 1). L'évocation des initiatives de mutualisation des établissements agricoles matérialisera la familiarité du domaine éducatif aux problématiques de mise en commun des ressources et des compétences. Exprimant la grande prévalence des établissements privés sous contrat dans le cadre de l'enseignement privé, et notamment des établissements catholiques, nous disposons d'une base de données intéressante pour conduire une investigation concernant leurs difficultés économiques et financières, afin de mettre en exergue de façon évidente les avantages de la mutualisation et du regroupement. La reconnaissance des problématiques généralisées d'insuffisance de trésorerie, de même que de l'enjeu de captation et de maintien des compétences, nous conduira à réaliser une étude de terrain (section 2) portant sur un panel d'établissements sélectionné depuis la base *Surf* développée par Fic Expertise. Nous expliciterons à cet égard les indicateurs pertinents de l'analyse, reposant essentiellement sur les éléments budgétaires à prendre en considération (ressources humaines, produits scolaires, charges de fonctionnement, investissements de travaux, niveaux de trésorerie et capacités d'autofinancement) au regard d'un groupe de 170 000 élèves. Cette démarche servira de

préalable à l'expression des bénéfices de la mutualisation en ce qui concerne les placements financiers des établissements d'enseignement privé sous contrat.

Le second chapitre, est précisément consacré à la modélisation de la logique de mutualisation. Cette logique se fonde sur les canons de l'orthodoxie financière. Il faut en effet, choisir les paramètres de gestion qui vont permettre de montrer la pertinence de la solution. Le fonds de roulement (FDR) est l'indicateur de haut de Bilan qui permet, au premier chef, de calibrer la solidité d'un modèle. La section 1 permettra de sectoriser le FDR sur la base d'un échantillon significatif, puis de mener une analyse des proportions du haut de bilan en fonction des charges de fonctionnement des établissements échantillonnés. L'extrapolation (section 2) permet ensuite une analyse statistique à plus grande échelle, tout en respectant les impératifs statistiques conditionnant la validité du modèle, jusqu'à matérialiser un intervalle de confiance.

## Chapitre 1 Mutualisation dans une population homogène : Le cas des établissements d'enseignement privé

### Section 1 Les besoins en mutualisation des établissements scolaires

178

Eu égard à l'étendue du réseau d'établissements privés de l'enseignement catholique, les problématiques de rapprochement et de mutualisation des structures se posent avec une certaine fréquence. Le partage des compétences salariales corrobore les avantages liés aux synergies des moyens matériels, financiers, techniques, sans compter l'acquisition d'un poids institutionnel notable.

#### 1 Les différentes formes de groupements d'établissements d'enseignement privés

Les établissements privés jouissent de possibilités de regroupements informels ou juridiques qui traduisent l'existence d'un cadre potentiellement réceptif et adapté à l'expression des logiques mutualistes.

##### 1.1 Le statut des OGEC

Les organismes de gestion (OGEC) ont pour mission d'assumer la gestion des établissements d'enseignement catholique au titre d'une convention statutaire relevant de la Loi du 1er juillet 1901<sup>527</sup>. Conformément à l'Article 134 relatif au statut de l'enseignement catholique, « *L'organisme de gestion a la responsabilité de la gestion économique, financière et sociale d'un ou plusieurs*

<sup>527</sup> Statuts type des organismes de gestion de l'enseignement catholique – OGEC, adoptés au CA Fnogec du 22 mai 2015

*établissement(s); il l'exerce conformément aux projets de l'école, aux orientations de l'autorité de tutelle et aux textes internes à l'Enseignement catholique. Il contribue à assurer la mise en œuvre matérielle du projet éducatif. Il est l'employeur des personnels de droit privé.»<sup>528</sup>*

Au regard de ses différentes obligations de moyens, qu'ils soient humains, matériels ou gestionnaires, l'OGEC mutualise des ressources au profit de différents établissements. Il constitue donc un levier pertinent de regroupement qui rend compte des bénéfices d'un fonctionnement commun. Notons que l'OGEC peut passer des conventions avec l'État ou des collectivités territoriales, de même qu'avec tout partenaire institutionnel contribuant à la réalisation de son objet social.

La durée de l'OGEC est indéterminée, et son pilotage est assuré par un conseil d'administration qui détermine la recevabilité de la demande d'adhésion des membres à son groupement. Le mode de délibération s'effectue par le vote des membres de l'association. L'association est habilitée à percevoir les ressources destinées au fonctionnement du groupement. Celles-ci comprennent :

- | Les contributions familiales;
- | Les subventions d'État;
- | Les revenus issus du patrimoine immobilier associatif;
- | Des produits tirés de la gestion de l'association;
- | Des cotisations éventuelles des membres.
- | L'Article 10 du statut de l'enseignement catholique dispose qu'il «[...]est tenu une comptabilité conforme à la législation en vigueur et au plan comptable adapté à l'enseignement privé avec présentation d'un compte de résultat et d'un bilan dont copie est adressée dans le mois qui suit l'assemblée générale ayant approuvé les comptes de l'exercice à l'Udogec, ou en l'absence de celle-ci à l'Urogec.<sup>529</sup>»

La Loi Debré<sup>530</sup> a institué le contrôle financier et administratif des établissements d'enseignement privé sous contrat. Selon une enquête du Trésor public relative aux contrôles administratifs et financiers des établissements afférents à l'Organisme de gestion de l'enseignement catholique, différentes zones de fragilité apparaissent, lesquelles se traduisent de la façon suivante :

- | Un non-respect du dépôt du compte rendu financier de fin d'exercice dans les trois mois légaux consécutifs à la clôture, dans la majorité des cas ;
- | Un formalisme insuffisant du compte rendu financier : les OGEC ont pour obligation de remplir les déclarations GS-CFRA et GS-CFRR. Celles-ci impliquent une segmentation comptable en ce qui concerne les activités de gestion scolaire et celles de gestion patrimoniale, de gestion non scolaire ;
- | Un contenu déclaratif non exhaustif : les comptes rendus déclaratifs obligatoires ne portent que sur les fonds de gestion scolaire. Ceux-ci comprennent une déclaration

<sup>528</sup> Article 3 du Statut de l'enseignement catholique

<sup>529</sup> Article 10 du Statut de l'enseignement catholique

<sup>530</sup> Décret n° 61-246 du 15 Mars 1961, Loi Debré relatif au contrôle financier et administratif des établissements d'enseignement privé sous contrat d'association

de synthèse par niveau scolaire<sup>531</sup> basée sur un principe d'isolement des secteurs restauration et hébergement.

Le Trésor public ayant vocation à contrôler la légitimité et la bonne utilisation des fonds publics alloués ce dernier n'a pas habilitation à contrôler les secteurs comptables relatifs aux activités et au patrimoine de la gestion patrimoniale et non scolaire. Le président de l'OGEC, de même les directeurs d'établissements doivent toutefois être préparés à de tels contrôles en justifiant des états de présence des élèves, des qualifications et de la rémunération des enseignants, de la conformité des tarifs familles et des obligations de traitement et de présentation comptables.

## 1.2 Les différentes formes de groupements : les GIE / GIP

La Loi no 2011-525 du 17 mai 2011 vient aux fondements de la constitution des Groupements d'intérêt public (GIP) en autorisant le regroupement de différentes personnes morales de droit public, ou entre différentes personnalités morales de droit privé. L'activité exercée doit relever de l'intérêt général à but non lucratif, et le regroupement trouve justification dans le cadre de la mutualisation des besoins. Depuis l'arrêté du 23 mars 2012, les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement du GIP ont été homogénéisées, et son statut légiféré via l'instruction du 27 février 2013.

Le regroupement s'effectue par voie de convention constitutive et s'adosse sur l'expression d'un règlement intérieur. Le groupement possède toutefois le statut de personne morale de droit public, quand bien même il peut comprendre des personnes privées. La gestion de l'entité relève soit du droit public, avec des contraintes réglementaires inhérentes à la comptabilité de droit public, soit du droit privé.

180

Les Groupements d'intérêt économique (GIE) sont définis par voie de l'ordonnance no 67-821 du 23 septembre 1967 et du règlement CEE no 2137/85 en date du 25 juillet 1985. Le groupement est une personne de droit privé pouvant exercer une activité commerciale. L'objet du GIE est de faciliter le développement de l'activité économique assurée par ses entités membres. Les mentions de l'Article L 252-1 à 12 du Code du commerce matérialisent la nécessité pour les membres d'avoir une activité principale propre par comparaison avec l'activité du GIE, qui doit demeurer accessoire. En outre, cette activité doit être rattachée à celle de l'ensemble de ses membres en mutualisation des services et prestations, en médiatisant des moyens de nature à renforcer la puissance économique de ses membres.

L'adhésion au groupement n'est pas restrictive et reste ouverte aux personnes morales privées, de même qu'aux personnes physiques ou publiques. L'entité peut fonctionner avec des personnes morales ou privées relevant de l'Union européenne. Les collectivités locales, sauf exception prévue par l'État, peuvent participer au groupement. Une autre restriction tient au respect du droit de la concurrence par chacun des membres du groupement. Ainsi, une adhésion peut être refusée si elle entraîne une situation d'abus de position dominante ou de concurrence déloyale vis-à-vis des autres entreprises sectorielles. En l'espèce, le GIE n'a pas vocation à répondre à des stratégies de trusts ou de cartels, mais bien à renforcer des logiques de mutualisation en vue de faciliter le développement économique dans un contexte de risque financier accru, de pénurie des financements bancaires. Il doit également œuvrer à la recherche de minoration des charges d'entreprises liées au mécanisme d'endettement. Le GIE permet également un regroupement de

<sup>531</sup> Articles 14 et 15 du Décret n° 60-745 du 28 juillet 1960 Loi Debré relatif au contrôle financier et administratif des établissements d'enseignement privé sous contrat d'association

compétences clés dans un contexte interentrepreneurial fondé sur la communauté des pratiques et des expériences métier.

### 1.3 Le cas des établissements de l'enseignement agricole

Dans le rapport 2011 de la commission de finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire<sup>532</sup>, le rapporteur estime que la mutualisation entre les établissements doit constituer une voie nécessaire compte tenu des exigences de réductions des moyens. Celui-ci préconise une voie de coordination accrue et de mutualisation entre les établissements privés de l'enseignement agricole, mais aussi entre les établissements publics et privés. La mutualisation des moyens était alors perçue comme une nécessité, notamment en zones rurales, à considérer la restriction de postes et les difficultés de fonctionnement. Cette perspective jouit d'un cadre juridique initialement favorable à la mutualisation des établissements d'enseignement et de formation agricoles, conformément au Décret du 23 avril 1981 qui autorise de tels établissements à se constituer en complexes. Ces dispositions ont donné lieu à la création de Complexes régionaux d'information pédagogique et technique (CRIPT) et à des Complexes régionaux d'animation rurale et culturelle (CRARC)<sup>533</sup>.

Le complexe est piloté par un établissement support par l'entremise d'un Conseil d'orientation et de coordination (COC), lequel définit la politique de mutualisation mise en œuvre à savoir :

- | Les objectifs de la mutualisation ;
- | L'évaluation et le pilotage des ressources mutualisées ;
- | Les conditions d'utilisation des ressources ;
- | Le pilotage budgétaire au titre d'un budget annexe.

181

Cette dynamique de mutualisme vise doublement, conformément à l'Article 3 du décret de 1981, la facilitation du fonctionnement des établissements et la maximisation de leur potentiel pédagogique. Le complexe ne suppose pas de personnalité juridique propre et possède une certaine souplesse de fonctionnement tout en présentant des risques de confusion budgétaire.

### 1.4 Divers degrés de mutualisation

Si la mutualisation ne requiert pas de formation juridique particulière, aux risques nous l'avons vu d'une certaine confusion gestionnaire, ce mécanisme renvoie à des degrés variables de partenariats interétablissements. Ainsi, 4 formes principales de mutualisation peuvent s'observer au titre du cadre réglementaire précédemment évoqué<sup>534</sup> :

- | La création d'une plate-forme administrative commune : En droite ligne de l'Article R421-7 du Code de l'éducation pour les Établissements publics local d'enseignement (EPL), des établissements géographiquement proches peuvent fort bien mutualiser des services liés à la gestion de la paie, de l'administrative ou de la facturation

<sup>532</sup> Apport fait au nom de la commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire sur le projet de Loi de finances pour 2011 (n° 2824) par M. Gilles Carrez

<sup>533</sup> [www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000651.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000651.pdf)

<sup>534</sup> [www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000651.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000651.pdf), p. 19

- | La mise sous autorité unique: Cette disposition permet à deux établissements de se placer sous la direction d'un même chef d'établissement afin d'éviter les risques de rivalité et de maximiser la cohérence de fonctionnement des deux entités ;
- | La création d'une structure nouvelle : Les Groupements d'intérêt public ou les Groupements d'intérêt économique offrent un cadre de pilotage commun entre deux structures juridiquement séparées, qu'elles soient publiques ou privées. La mutualisation porte ici sur les ressources, ainsi que sur les moyens humains et matériels ;
- | La fusion d'établissements : celle-ci est rarement décidée sur le plan local et questionne les projets régionaux de développement mais se développe au niveau régional. Cette décision suppose en effet l'adhésion des grands acteurs et partenaires institutionnels. Une fusion implique également la suppression de ressources inutiles et un investissement dans de nouveaux moyens est requis. Elle exige par ailleurs un nivellement des modèles de rémunération, des pratiques professionnelles, et relève par conséquent moins d'une logique de mutualisation que les autres formes précédemment énoncées.

Différents modes de regroupement se présentent donc aux établissements d'enseignement privé.

## **2 Les facteurs de pertinence de la logique de regroupement des établissements d'enseignement privé sous contrat**

182

L'évaluation de la pertinence des logiques de regroupement des établissements d'enseignement privé doit être rapprochée de considérations socio-économiques. D'emblée, leur nombre significatif dans les différents cycles scolaires en fait, en termes de population, une matière de recherche pertinente quant à leur propension à la mutualisation. En outre, leurs besoins chroniques de trésorerie et de compétences justifient pleinement le recours à cette pratique.

### **2.1 Des éléments socio-économiques**

Les établissements privés d'enseignement sous contrat représentent la très grande majorité des établissements d'enseignement privé, quel que soit le cycle d'études considéré (98,8 % dans le premier cycle, 90,2 % du deuxième cycle, 97,4 % du troisième cycle), soit une moyenne de 97,3 % des établissements du privé<sup>535</sup>.

<sup>535</sup> [www.data.gouv.fr/fr/datasets/-/enseignement-prive-sous-contrat-et-hors-contrat/](http://www.data.gouv.fr/fr/datasets/-/enseignement-prive-sous-contrat-et-hors-contrat/)

	Sous contrat	% par rapport au total	Hors contrat	% par rapport au total	Total Privé
<b>Premier cycle :</b>					
6 <sup>e</sup>	166 471	98,9	1 869	1,1	168 340
5 <sup>e</sup>	162 309	<b>98,8</b>	1 947	<b>1,2</b>	164 256
4 <sup>e</sup>	165 796	<b>98,9</b>	1 903	<b>1,1</b>	167 699
3 <sup>e</sup>	161 266	<b>98,8</b>	1 939	<b>1,2</b>	163 205
<b>Total 6<sup>e</sup> à 3<sup>e</sup></b>	<b>655 842</b>	<b>98,8</b>	<b>7 658</b>	<b>1,2</b>	<b>663 500</b>
Autres (UPI, DIMA, dispo. relais...)	2 324	<b>97,8</b>	53	<b>2,2</b>	2 377
SEGPA	4 106	<b>100,0</b>	0	<b>0,0</b>	4 106
<b>Total premier cycle</b>	<b>662 272</b>	<b>98,8</b>	<b>7 711</b>	<b>1,2</b>	<b>669 983</b>
<b>Second cycle professionnel :</b>					
CAP en 1 an	846	<b>18,9</b>	3 638	<b>81,1</b>	4 484
CAP en 2 ans	18 771	<b>71,3</b>	7 557	<b>28,7</b>	26 328
CAP en 3 ans	20	<b>14,1</b>	122	<b>85,9</b>	142
<b>Total CAP</b>	<b>19 637</b>	<b>63,4</b>	<b>11 317</b>	<b>36,6</b>	<b>30 954</b>
BEP en 1 et 2 ans	29 208	<b>98,3</b>	491	<b>1,7</b>	29 699
Bac pro. / BMA en 1, 2 et 3 ans	85 445	<b>96,8</b>	2 869	<b>3,2</b>	88 314
Mentions complémentaires aux CAP et BEP	1 687	<b>96,1</b>	69	<b>3,9</b>	1 756
Préparations diverses pré-bac	269	<b>84,1</b>	51	<b>15,9</b>	320
Formations complémentaires de niveaux IV et V	299	<b>98,7</b>	4	<b>1,3</b>	303
<b>Total second cycle professionnel</b>	<b>136 545</b>	<b>90,2</b>	<b>14 801</b>	<b>9,8</b>	<b>151 346</b>
<b>Second cycle général et technologique :</b>					
2 <sup>de</sup>	103 834	<b>97,9</b>	2 252	<b>2,1</b>	106 086
1 <sup>re</sup>	100 367	<b>97,3</b>	2 742	<b>2,7</b>	103 109
Terminale	97 111	<b>96,9</b>	3 077	<b>3,1</b>	100 188
<b>Total second cycle général et technologique</b>	<b>301 312</b>	<b>97,4</b>	<b>8 071</b>	<b>2,6</b>	<b>309 383</b>
<b>Total France métropolitaine + DOM</b>	<b>1 100 129</b>	<b>97,3</b>	<b>30 583</b>	<b>2,7</b>	<b>1 130 712</b>

Tableau 5 - Proportion, en pourcentage, des établissements privés sous contrat et hors contrat par rapport à l'ensemble des établissements privés d'enseignement en 2015<sup>536</sup>

Les établissements d'enseignement privé sous contrat constituent, par leur importance, une population pertinente de recherche pour ce qui est des *bénéfices* conférés par les dispositifs de mutualisation financière au regard de leurs modes de gestion.

La part des établissements catholiques demeure significative puisqu'à la rentrée 2018, 7 408 unités pédagogiques ont scolarisé plus de 2 millions d'élèves, soit 17 % de la population scolaire française<sup>537</sup>. Les estimations de la rentrée 2016 mettaient en évidence une part comprise entre 21,5 et 22,16 % d'élèves scolarisés dans le privé.

<sup>536</sup> [www.data.gouv.fr/fr/datasets/l-enseignement-prive-sous-contrat-et-hors-contrat/](http://www.data.gouv.fr/fr/datasets/l-enseignement-prive-sous-contrat-et-hors-contrat/)

<sup>537</sup> <https://enseignement-catholique.fr/wp-content/uploads/2018/01/dossier-eca-383.pdf>



Figure 33—Répartition des établissements d'enseignement privé sous contrat par cycles scolaires en France en 2016<sup>538</sup>

Nous pouvons dès lors en déduire que l'enseignement privé sous contrat scolarise de l'ordre de 77% des effectifs du privé. D'un point de vue statistique, les données issues de l'enseignement catholique s'avèrent nettement plus accessibles.

La taille moyenne des unités pédagogiques traduit par ailleurs la pertinence de la problématique des mutualisations et des regroupements d'établissements si l'on considère que 35 % des collèges et 43 % des lycées scolarisent des effectifs inférieurs à 300 élèves. Une proportion inverse d'établissements privés catholiques (41 % de collèges et 32 %) scolarise des effectifs compris entre 300 élèves et 599 élèves.

184

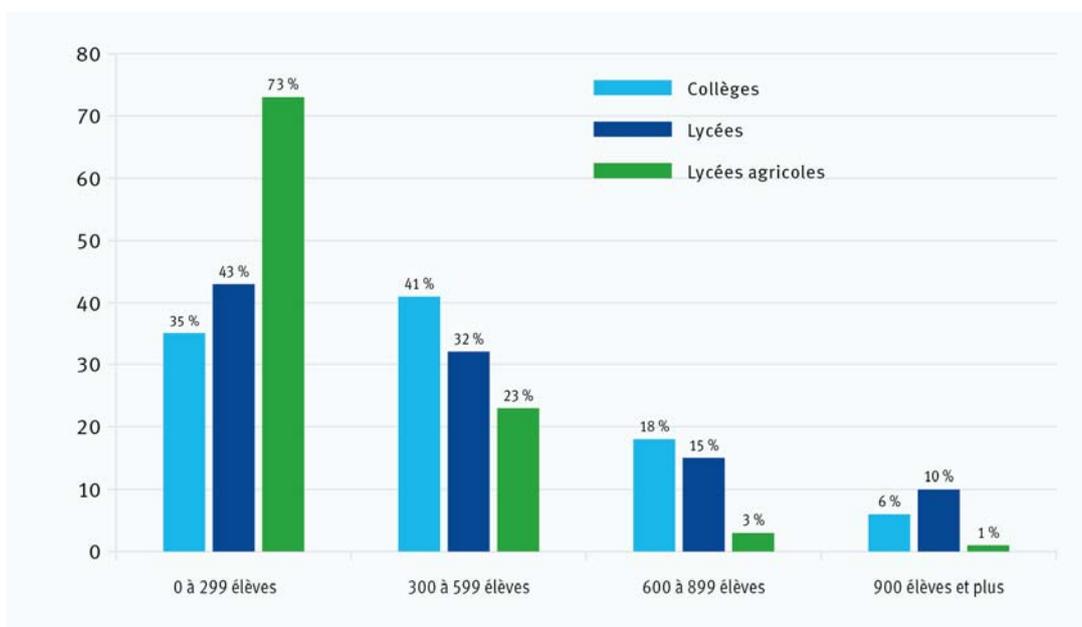


Figure 34 – Taille des effectifs scolaires par type d'établissement privé sous contrat en France en 2016<sup>539</sup>

<sup>538</sup> <https://enseignement-catholique.fr/chiffres-cles-2017-2018>

<sup>539</sup> <https://enseignement-catholique.fr/chiffres-cles-2017-2018>

La propension à la mutualisation des établissements privés sous contrat s'apprécie donc à plusieurs égards quantitatifs. Elle s'observe également sur un plan qualitatif si l'on considère les orientations des textes légaux en faveur du «*déplacement des élèves entre différents établissements afin de créer des regroupements qui permettent de conserver l'offre de spécialité, voire de l'élargir, et de récupérer des heures*»<sup>540</sup> ou de «*la mobilité des enseignants entre établissements liés par convention afin de pouvoir proposer des enseignements dont on n'a pas la ressource en interne*»<sup>541</sup>. Ces déclarations issues du *Guide d'accompagnement de la réforme du lycée* publié en mai 2018 traduisent la volonté de mutualiser les établissements d'enseignement privé afin de diversifier au maximum leur offre de spécialités. Dans un contexte où l'orientation constitue un enjeu fondamental de fréquentation des établissements, la mise en place de dispositifs d'apprentissage distant permet en effet aux élèves, comme aux enseignants, d'articuler leurs parcours d'apprentissage sur différents lieux d'enseignement. Une fois encore, les nouvelles technologies potentialisent le cadre de la mutualisation en rendant possibles le transfert et la diffusion des ressources pédagogiques.

## 2.2 La problématique endémique d'insuffisance de trésorerie

La mutualisation pourrait également constituer une stratégie d'optimisation de la trésorerie pour de nombreux établissements d'enseignement privé. Ainsi, 20 % des établissements catholiques sont confrontés à des problématiques endémiques de trésorerie<sup>542</sup>. Ce constat dressé par le secrétaire général de l'enseignement catholique en 2012 laissait entendre d'emblée l'existence de ce type de difficultés, déjà anciennes, mais aggravées au cours des dernières années. Si l'insuffisance des financements publics est mise à l'index, au regard de besoins de financement sous-estimés, les solutions trouvées par les établissements ont été celles de majorer la contribution annuelle des familles, qui s'était accrue de près de 7 % entre 2010 et 2011. La sinistralité d'établissements historiques traduit les ravages d'une trésorerie exsangue, laquelle ne suffit plus pour mettre aux normes les locaux afin qu'ils soient conformes, notamment pour ce qui est des standards d'accessibilité, obligatoires depuis la Loi handicap de 2005. Ce constat doit être rapporté à la montée en puissance des effectifs de l'enseignement catholique dans les collèges et lycées.

---

<sup>540</sup> Jarraud, François in *Le café pédagogique* « Lycée : Les solutions du Privé pour appliquer la réforme », 21 juin 2018 [www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2018/06/21062018Article636651606504116119.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2018/06/21062018Article636651606504116119.aspx)

<sup>541</sup> *ibid*

<sup>542</sup> Labarre, Éric de secrétaire général de l'enseignement catholique, lors d'une conférence de presse de rentrée, mardi 2 octobre, la fin d'une « application aveugle de la RGPP [Révision générale des politiques publiques, ndr] »

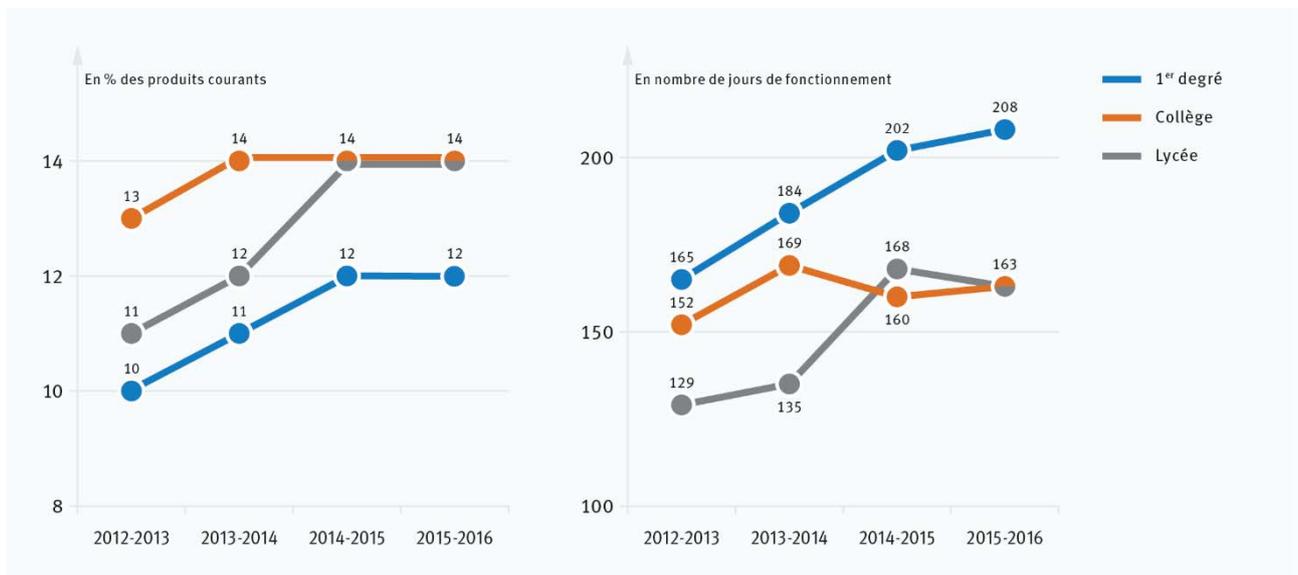


Figure 35 – A gauche, l'évolution de la capacité d'autofinancement des établissements privés catholiques; à droite l'évolution du fonds de roulement des établissements privés catholiques<sup>543</sup>

La valeur recommandée par la Fédération nationale des organismes de gestion des établissements d'enseignement catholique (FNOGEC), pour ce qui est de la CAF ramenée aux produits, est de 15%. La valeur minimale recommandée pour le fonds de roulement est de cent vingt jours.

### 2.3 L'enjeu de la mutualisation des compétences

La mise à disposition de personnel compétent pendant des durées de travail adaptées constitue également un enjeu fondamental pour les établissements d'enseignement privé. L'enseignement catholique employait 130 000 enseignants et 80 000 membres du personnel non enseignant en 2016<sup>544</sup>. L'analyse de la répartition de ce personnel par type de contrat et par sexe met en évidence l'existence de près d'un quart d'emplois précaires (12% de contrats à durée déterminée, entre 7% et 13% d'emplois aidés, et de l'ordre de 2% d'autres contrats)<sup>545</sup>. Y compris en contrats à durée indéterminée, les temps pleins ne sont aucunement majoritaires puisque l'analyse de la répartition des contrats selon le temps de travail montre que les temps pleins ne concernent que 29,5% des effectifs, les temps partiels inférieurs au mi-temps concernant un quart des effectifs<sup>546</sup>.

De nombreux établissements emploient donc du personnel de façon très fractionnée, sans possibilité de rationaliser leur agenda de travail. La mutualisation de ces effectifs par différents établissements, notamment par voie d'enseignement distant, pourrait largement contribuer à améliorer leurs conditions de rémunération tout en optimisant la répartition des domaines de compétences et d'expertises entre les établissements.

<sup>543</sup> Fnogec, données 2015-2016 sur un échantillon de 1 695 – OGEC « Les chiffres clés de l'enseignement catholique 2017-2018 » in Enseignement catholique actualités, <https://enseignement-catholique.fr/wp-content/uploads/2018/01/dossier-eca-383.pdf>

<sup>544</sup> Fnogec Indices, données 2015-2016 sur un échantillon de 20 476 salariés

<sup>545</sup> *Ibid.*

<sup>546</sup> *Ibid.*

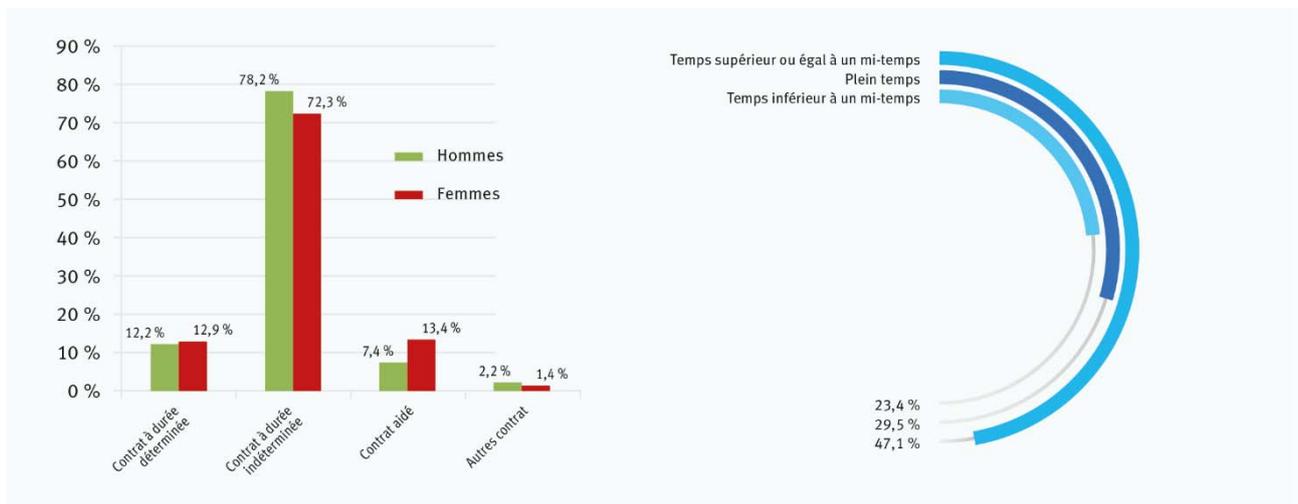


Figure 36— À gauche, la répartition des effectifs 2015-2016 par type de contrats; à droite, la répartition de ces mêmes effectifs selon le temps de travail<sup>547</sup>

## Section 2 Indicateurs pertinents retenus

Afin d’identifier des indicateurs pertinents de mutualisation financière, cette section a pour objectif de présenter les différents éléments budgétaires constitutifs d’un établissement d’enseignement privé sous contrat. Par son caractère pratique, cette partie matérialise également une étude portant sur un panel de 170 000 élèves scolarisés dans des établissements pour lesquels nous préjugerons du fonctionnement financier, de la capacité de trésorerie, et des caractéristiques budgétaires.

### 1 Les éléments budgétaires à prendre en considération

Commençons par le fonctionnement d’un établissement d’enseignement privé. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés du rapport de gestion d’un collège privé que nous garderons sous couvert d’anonymat.

#### 1.1 Les conditions de fonctionnement

Le premier poste d’importance significative de ce collège concerne logiquement les ressources humaines. En effet, pour assumer ce service particulier d’enseignement, il convient de disposer de forces vives d’une part, et de surfaces immobilières d’autre part. Leur prise en compte budgétaire suppose de distinguer le personnel enseignant et assimilé du personnel de vie scolaire, ainsi que du personnel technique. Les tableaux ci-après matérialisent le nombre de contrats aidés d’enseignants à temps partiel et à temps plein. Il en va de même pour les autres catégories de personnel.

<sup>547</sup> *Ibid.*

Personnel	Professeurs agrégés	Professeurs EPS	Professeurs certifiés et documentalistes	Professeurs PEGC
Enseignants	3	3	19	1

Personnel	Conseillers principaux d'éducation	Assistante sociale (*)	Assistants d'éducation	Infirmière(**)	C.O.P.	C.A.(1)
Vie scolaire	1	1	3,5	1	1	2

(1) Contrats aidés

Personnel	SAENES	Adj. adm	C.A.(1)	Totaux
Gestion	1	0	0	1
Administration	0	1	0	1
<b>Totaux</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

(1) Contrats aidés

Le poste en *contrat aidé* attribué à l'administration, a été transféré au service Vie scolaire.

Personnel	ATT1*	ATT	ATT Mairie	C.A.	Totaux
Restauration	1	0	1,50		2,50
Service général	1	2		1	4
Contractuel (C.G.)		1	0		1
<b>Totaux</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1,50</b>	<b>1</b>	<b>7,50</b>

Tableau 6 – Rapport de gestion des membres du personnel d'un collège

## 1.2 La comptabilisation des produits scolaires

Les ressources des établissements, nous l'avons vu, peuvent se décliner de différentes façons :

- | Par produits scolaires, dont la majeure partie est affectée aux dépenses d'alimentation, le reliquat étant destiné à compenser en principe les charges liées à l'immobilier ;
- | Par dotations, versées depuis l'entrée en vigueur des lois sur la décentralisation par le Conseil régional pour les lycées, et par le Conseil départemental pour les collèges ;
- | Par subventions de l'État qui concernent la prise en charge de l'établissement, en investissement, des dépenses relatives au premier équipement en matériel, en fonctionnement, les manuels scolaires, la recherche pédagogique ;
- | Par ressources propres comme les produits libres d'affectation, les produits financiers, les dons, vente d'objets confectionnés dans les ateliers, vente de déchets, produits des actions de formation continue, convention d'occupation des locaux.

La restauration constitue une source significative de revenus en raison des effectifs fréquentant le restaurant scolaire. Il s'agit de faire un calcul au prorata des effectifs avec le forfait moyen d'un repas pour établir sa part dans les ressources annuelles de l'établissement.

En comptabilisant l'ensemble des revenus, il est possible de dresser l'état de suivi de l'établissement :

Chapitres	Libellé	Prévision	Réalisation	Plus ou moins value
70	Prestations	6 424,58 €	7 253,54 €	828,96 €
741	Subventions de l'État	25 502,76 €	19 516,13 €	- 6 036,56 €
744	Subventions des collectivités territoriales	81 128,73 €	80 012,00 €	- 1 528,78 €
75	Produits de gestion	9 123,46 €	9 670,87 €	547,41 €
76	Produits financiers	- €	- €	- €
77	Produits exceptionnels	0 €	103,75 €	103,75 €
<b>Total</b>	<b>Section de fonctionnement</b>	<b>122 179,53 €</b>	<b>116 556,29 €</b>	<b>- 5 623,24 €</b>

Tableau 7—Tauxderéalisationdel'établissementscolaire

### 1.3 Les charges de fonctionnement d'un établissement scolaire

Il convient par ailleurs de calculer les charges de fonctionnement de l'établissement, de façon à laisser apparaître les différentes lignes de crédits (pédagogiques, viabilité, entretien, charges générales) :

Chapitres	Libellé	Prévision	Réalisation	Non utilisé
A1	Crédits pédagogiques	12 959,00 €	12 741,45 €	217,55 €
A2	Crédits pédago. ress. affectées	20 529,25 €	18 245,66 €	2 283,59 €
B	Viabilisation	31 800,00 €	30 226,00 €	1 574,00 €
C	Entretien	24 772,10 €	24 043,81 €	728,29 €
D	Charges générales	10 676,49 €	10 626,84 €	49,65 €
F	Bourses et aides	21 442,69 €	16 950,47 €	4 492,22 €
<b>Total</b>	<b>Section de fonctionnement</b>	<b>122 179,53 €</b>	<b>112 834,23 €</b>	<b>9 345,30 €</b>

Tableau 8—Comptabilisation des charges d'un établissement d'enseignement

### 1.4 Trésorerie consolidée

Il appartient dès lors à l'établissement de déterminer son niveau de trésorerie requis pour faire face à la fluctuation de ses rentrées et sorties financières. Ainsi, « *Le degré de liquidité d'une entité dépend de la façon dont les flux de trésorerie qui leur sont associés se présentent les uns par rapport aux autres dans le temps* »<sup>548</sup>. Ce degré de liquidités peut être apprécié et anticipé en le rapportant aux flux d'exploitation. Il s'agit donc pour l'entreprise du BTP, par exemple, d'établir un prévisionnel des flux de trésorerie nécessaires pour chaque phase d'avancement de la construction. Le degré minimum de liquidités correspond au seuil de solvabilité en dessous duquel l'ensemble des coûts décaissables ne pourront plus être assumés par l'entreprise<sup>549</sup>.

<sup>548</sup> Juhel, Jean-Claude « Le seuil de solvabilité, instrument d'analyse financière et modèle de prise de décisions » Revue française de comptabilité, 1994, n° 262, décembre 1994, pages 60 à 69

<sup>549</sup> *Ibid.*

Le fonds de roulement (FDR) se calcule à partir d'une analyse financière destinée à apporter à notre connaissance la mesure dans laquelle un établissement d'enseignement est à même de faire face aux variations de trésorerie. Cet indicateur correspond en général aux réserves des OGEC détenues à la fin août de chaque année. Le calcul du FDR s'effectue par la différence entre les fonds associatifs (fonds propres, provisions, dettes à moyen et long terme) et les immobilisations nettes :

Fonds de roulement = fonds propres + provisions + dettes It – immobilisations nettes

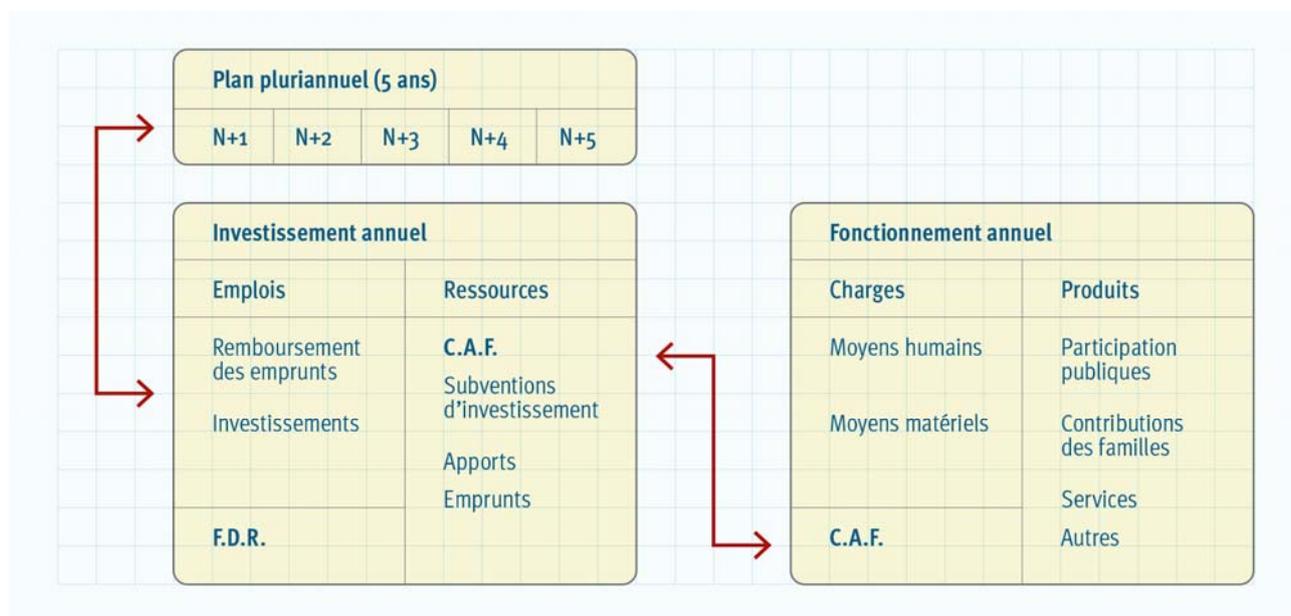


Figure 37 – Modalités de détermination de la CAF (Capacité d'Autofinancement) dans un établissement scolaire<sup>550</sup>

Selon les normes de la Fnogec, la courbe de trésorerie d'une année scolaire oscille, dans sa partie la plus basse, entre un niveau *D* (B) et un niveau critique *D* (A). En l'absence d'investissement lourd, le FDR doit être compris entre 25 % à 33 % du budget annuel de fonctionnement pour une période de charges de fonctionnement comprise entre quatre-vingt-dix jours et cent vingt-sept jours. Au-delà de la période des cent vingt jours, les fonds de roulement peuvent être pensés comme une réserve destinée à l'investissement.

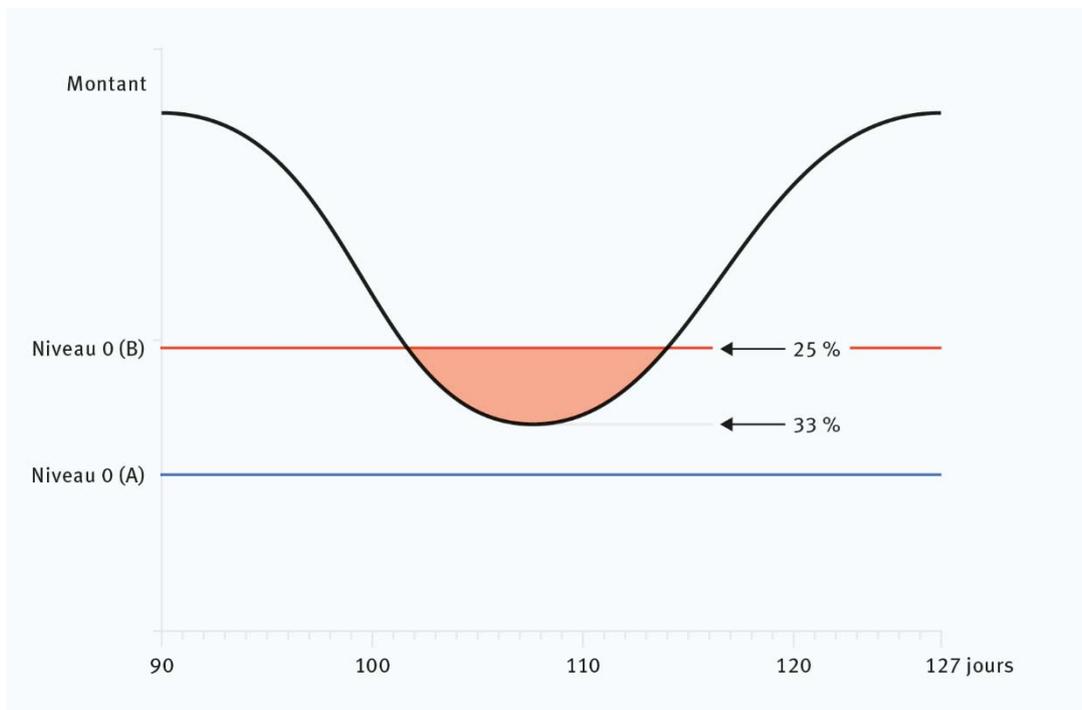


Figure 38 - Courbe de détermination des FDR d'un établissement d'enseignement

Considérant que la trésorerie consolidée correspond au différentiel entre la trésorerie active et la trésorerie passive, c'est-à-dire entre les flux entrants et les flux sortants de liquidités, l'idée sera d'utiliser différemment ces tranches excédentaires de trésorerie dans le cadre d'une mutualisation à définir dans l'intérêt de l'ensemble des établissements.

**Fonds de roulement consolidés = Fonds de roulement liés aux charges + moyenne annuelle (trésorerie active – trésorerie passive).**

## 2 Base retenue

Après avoir étudié les différentes formes de groupement d'établissements privés sous contrat, nous allons analyser le cas d'un ensemble d'entités. Cet échantillon d'établissements sera extrait de la base de données informatique *Surf* produite par la société d'expertise comptable Fic Expertise.

*Surf* est un logiciel d'analyse statistique développée pour les établissements clients du cabinet Fic Expertise, il fait apparaître instantanément la situation de n'importe quel établissement en comparaison à ses pairs dans un périmètre délimité. Il permet notamment de comparer des établissements de même typologie. C'est une base de données en ligne qui offre l'opportunité, à partir de requêtes informatiques, de réaliser des tris, de mener des analyses territoriales, d'agrèger des établissements d'une tutelle commune. C'est en particulier avec l'aide de cet outil que nous pouvons consolider, notamment, les fonds de roulement, évaluer la trésorerie non placée, ou calculer l'ensemble des produits financiers.

Les données utilisables sont issues de trois bases distinctes et concernent : la comptabilité générale, la comptabilité de gestion ou analytique (enseignement, restauration, hébergement, autres

activités...), le social. Cette base intègre plus de 3 millions de données financières relatives à ces établissements.

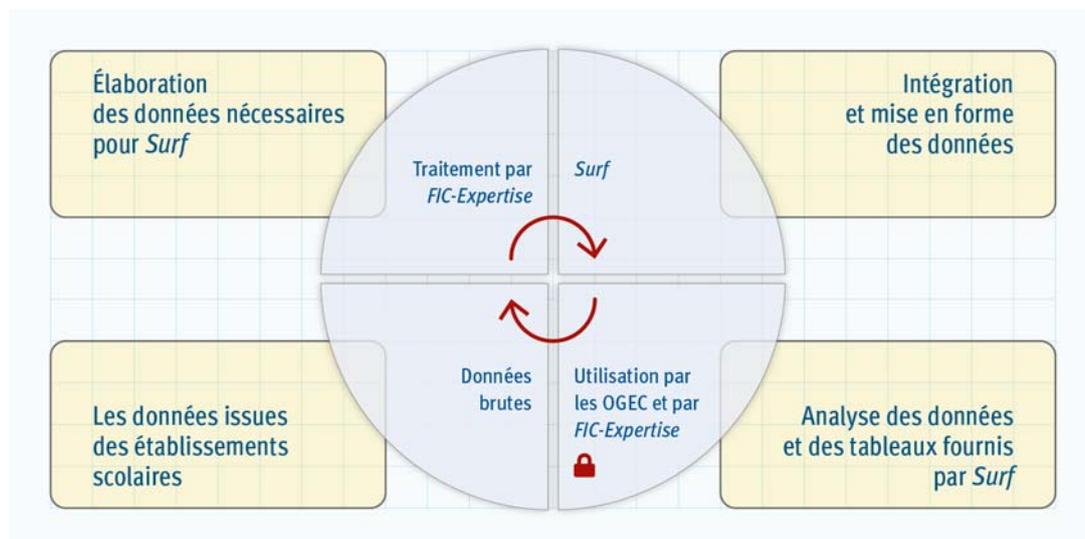


Figure 39 – Schéma de fonctionnement de la base de données

Ces données peuvent être exploitées soit par établissement, soit par élève. La comparaison par élève facilite la compréhension des éléments. À titre d'exemple, la consommation énergétique moyenne (eau, électricité, gaz) pour un collégien (à partir d'une base de 41 328 collégiens) est de 82 € pour l'exercice 2018-2019.

### Section 3 Étude portant sur 170 000 élèves

Les chiffres ci-dessous représentent le résultat de l'agrégation de 285 établissements, représentant 168 807 élèves exactement.

Les éléments suivants par établissement ont été extraits de la base de données *surf* :

- Références : Nom, ville, code postal et année scolaire ;
- Effectifs : détail en annexe 1
- Compte de fonctionnement charges : détail en annexe 2
- Compte de fonctionnement produits : détail en annexe 3
- Compte de fonctionnement exceptionnel : détail en annexe 3
- Bilans - Actifs : détail en annexe 4
- Bilans - Passifs : détail en annexe 5
- Financements : détail en annexe 6
- Surfaces des locaux: détail en annexe 7
- Equivalents Temps Pleins Globaux : détail en annexe 7

- Masses Salariales globales : détail en annexe 7
- Ratios : détail en annexe 8

Les annexes 1 à 8 laissent apparaître un exemple concret des informations d'un établissement, du second degré, intégrées et utilisées dans le cadre de nos travaux. Pour mémoire, plus de 200 000 données ont été agrégées, en particulier à partir des balances comptables détaillées des établissements, en vue de combiner les comptes de ces 285 entités.

## **1 Fonctionnement**

Le compte de fonctionnement ou de résultat analyse sur une période donnée l'ensemble des activités des établissements, en particulier :

- | L'enseignement sectorisé par niveau (premier degré, second degré, enseignement supérieur) ;
- | Les autres activités : restauration, hébergement, activités diverses.

Pour mémoire, l'exercice comptable des établissements correspond en général à la période scolaire.

## 1.1 Produits

<b>Exercice 2018-2019 (en k€)</b> <b>Produits de fonctionnement</b>	Par élève en €	Totaux en k€	
Nombres d'élèves: 168 807			
Nombres d'établissements: 285			
Ressources privées	1 144	193 153	42 %
Ressources publiques	1 071	180 794	39 %
Subventions autres activités	56	9 384	2 %
Produits activités annexes	272	45 908	10 %
Cessions, ventes de produits	23	3 924	1 %
Production immobilisée	1	182	0 %
Autres produits divers	106	17 834	4 %
Produits financiers	9	1 436	0 %
Reprises amortissements	33	5 599	1 %
Transfert de charges	31	5 200	1 %
<b>Produits de fonctionnement</b>	<b>2 745</b>	<b>463 414</b>	<b>100 %</b>

194

Tableau 9 - Produits de fonctionnement base Surf

Les produits de fonctionnement de l'échantillon représentent 463 millions d'euros, ou 2 700 euros par élève. La part des ressources publiques est de 190 millions d'euros, soit 41 % des produits. Le solde, soit 273 millions d'euros, concerne les familles (enseignement, restauration, hébergement, sorties pédagogiques...).

## 1.2 Charges

Exercice 2018-2019 (en k€) Charges de fonctionnement	Par élève en €	Totaux en k€	
Nombres d'élèves: 168 807			
Nombres d'établissements: 285			
Coûts de personnel	1 120	189 041	41 %
Consommations	737	124 467	27 %
Services extérieurs	230	38 867	8 %
Autres services extérieurs	196	33 142	7 %
Impôts, taxes	19	3 197	1 %
Autres charges	24	4 022	1 %
Charges financières	26	4 405	1 %
Dotations	358	60 469	13 %
Autres gestions	2	276	0 %
<b>Charges courantes</b>	<b>2 712</b>	<b>457 886</b>	<b>100 %</b>

Tableau 10 - Charges de fonctionnement base Surf

Les charges de fonctionnement représentent 458 millions d'euros, ou 2 700 euros par élève.

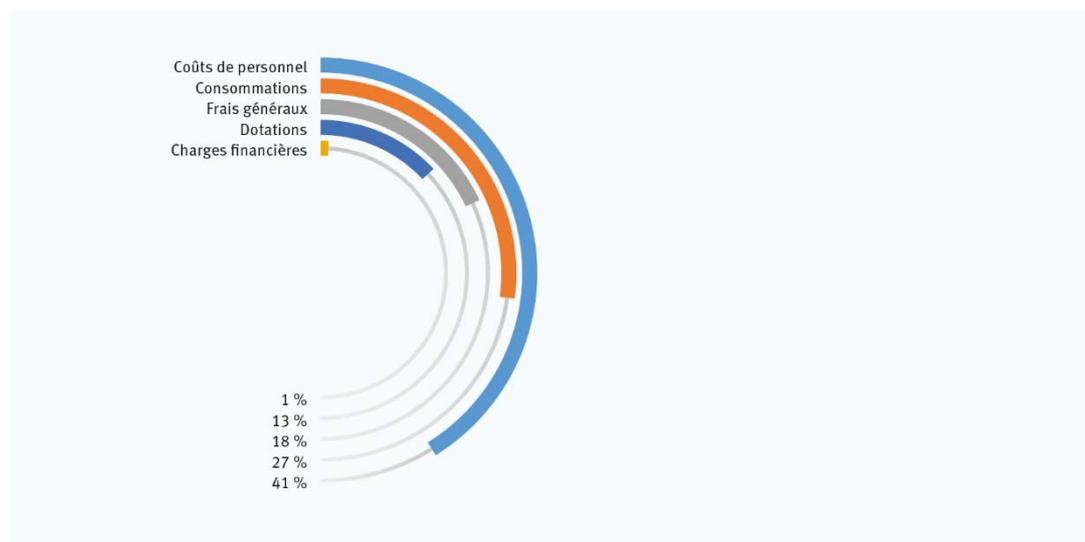


Figure 40 - Répartition des charges de fonctionnement

Les charges décaissées représentent 87 % du total, les charges calculées (amortissements en particulier) sont de 13%.

<b>Exercice 2018-2019 (en k€)</b>	Par élève	Totaux
<b>Éléments exceptionnels</b>	en €	en k€
Nombres d'élèves : 168 807		
Nombres d'établissements : 285		
Produits exceptionnels	39	6 572
Charges exceptionnelles	23	3 907
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>16</b>	<b>2 665</b>

Tableau 11 - Résultat exceptionnel base Surf

Les comptes de fonctionnement exceptionnels ne sont pas significatifs et n'entrent pas dans nos calculs.

## **2 Bilans**

Les bilans représentent la situation des établissements du même échantillon à la clôture des comptes en général le 31 août *N*.

### **2.1 Actifs**

Les actifs cumulés correspondent aux patrimoines de ces établissements.

<b>Exercice 2018-2019 (en k€)</b>	<b>Totaux en k€</b>	
<b>Actifs</b>		
Nombres d'élèves : 168 807		
Nombre d'établissements : 285		
Immobilisations incorporelles	293	
Immobilisations corporelles	501 929	
Immobilisations financières	28 144	
<b>Immobilisations</b>	<b>530 366</b>	<b>63 %</b>
Comptes de liaison	10 294	
Stocks	258	
Créances et comptes rattachés	42 528	
Charges constatées d'avance	9 273	
<b>Sous-total créances</b>	<b>62 353</b>	<b>7 %</b>
Placements	45 425	
Disponibilités	203 429	
<b>Sous-total trésorerie</b>	<b>248 854</b>	<b>30 %</b>
<b>Totaux actifs</b>	<b>841 573</b>	<b>100 %</b>

Tableau 12 - Bilans, Actifs base Surf

Les actifs cumulés représentent 842 millions d'euros soit 3 millions d'euros par établissement, ou 5 000 € par élève.

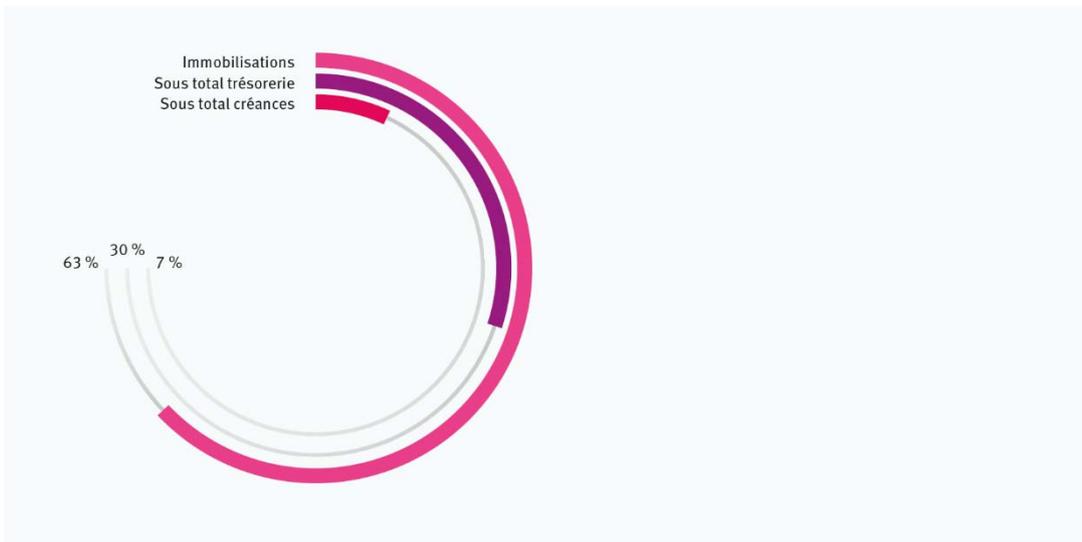


Figure 41 – Répartition des postes bilanciels: actifs

## 2.2 Passifs

Les passifs cumulés représentent les modes de financement.

Exercice 2018-2019 (en k€) Passifs	Totaux en k€	
Nombres d'élèves : 168 807		
Nombres d'établissements : 285		
Fonds associatifs avec droit de reprise	315 954	
Fonds associatifs avec droit de reprise	115 320	
Réserves et report à nouveau	89 295	
Subventions amortissables	21 444	
Provisions	15 087	
<b>Sous-total fonds propres</b>	<b>557 100</b>	<b>66 %</b>
Emprunts	202 719	24 %
Comptes de liaison	9 725	
Autres dettes	72 029	9 %
<b>Totaux passifs</b>	<b>841 573</b>	

199

Tableau 13 – Bilans, passifs base Surf



Figure 42 – Répartition des postes bilanciaux: passifs

Les fonds propres ou fonds associatifs représentent plus des deux tiers du total. Les emprunts bancaires environ un quart des passifs.

### 3 Tableaux de financement : Emplois et ressources

Le tableau de financement décrit l'ensemble des flux de trésorerie de l'exercice, il explique notamment la variation des patrimoines. Le tableau des emplois / ressources constitue un des éléments essentiels à la bonne compréhension desdits emplois et des ressources de trésorerie.

#### | Section fonctionnement

La capacité d'autofinancement, indicateur essentiel de fonctionnement d'un établissement scolaire, est la différence entre les produits et charges d'exploitation hors amortissements. C'est la principale ressource des entités. L'excédent brut d'exploitation est égal à la capacité d'autofinancement complété des charges financières liées à la politique d'investissements. La marge nette d'autofinancement est égale à l'excédent brut d'exploitation diminuée des annuités des emprunts bancaires.

#### | Section investissements

Les emplois principaux sont constitués par les investissements réalisés au cours de l'exercice, en particulier immobiliers, ils sont notamment financés par de nouveaux emprunts bancaires, et éventuellement par des subventions d'investissement en fonction des niveaux d'enseignement.

La différence entre ces deux sections, après intégration des éléments exceptionnels et financiers, représente la variation des fonds de roulement.

<b>Exercice 2018-2019 (en k€)</b>	<b>Par élève en €</b>	<b>Totaux en k€</b>	
<b>Tableau de financement</b>			
Nombres d'élèves: 168 807			
Nombres d'établissements: 285			
Charges courantes	2 752	464 566	
Produits courants	2 754	464 867	
<b>SECTION DU FONCTIONNEMENT</b>			
<b>Capacité d'autofinancement courante</b>	<b>298</b>	<b>50 300</b>	
Charges financières	26	4 378	
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>324</b>	<b>54 678</b>	100 %
Annuités des emprunts	152	25 674	47 %
<b>Marge nette autofinancement</b>	<b>172</b>	<b>29 004</b>	53 %
<b>SECTION DES INVESTISSEMENTS</b>			
Investissements	-510	-86 155	
Subventions et apports	109	18 436	
Autres		1 668	
Emprunts souscrits	229	38 621	
<b>Flux des opérations d'investissements</b>	<b>-162</b>	<b>-27 430</b>	
Autofinancement exceptionnel et financier	14	2 427	
<b>Variation du fonds de roulement</b>	<b>24</b>	<b>4 001</b>	
<b>Fonds de roulement 2017-2018</b>		<b>225 452</b>	
<b>Fonds de roulement 2018-2019</b>	<b>1 359</b>	<b>229 453</b>	
en % des charges		49 %	

Tableau 14 – Tableau des emplois ressources base Surf

Sur le plan de la section du fonctionnement, le service de la dette représente un peu moins de la moitié (47 %) des excédents bruts d'exploitation produits par la population d'établissements analysée. La section des investissements nets est financée par la marge nette d'autofinancement. Les fonds de

roulement, indicateurs principaux de la structure financière de ces établissements, sont de 229 millions d'euros à la clôture 2018/2019, soit 1 350 € par élève.

#### 4 Rendements financiers

L'agrégation des comptes de fonctionnement laisse apparaître un montant cumulé de produits financiers, après impôts sur les sociétés relatives aux patrimoines, d'environ 1 million d'euros. Cette ressource représente 0,2 % des produits, ce taux est non significatif. Il signifie que la majeure partie de ces établissements pourraient se passer de cette ressource.

Par ailleurs, ce même million d'euros ramené à la trésorerie consolidée génère un rendement de :  $1 \text{ M €} / 249 \text{ M €} = 0,4 \%$

La trésorerie consolidée représente 249 millions d'euros, dont 45 millions placés, soit 18 % des liquidités. Il apparaît évident qu'en mutualisant une partie de ces trésoreries le couple rendements/risques serait inéluctablement amélioré.

Ces rendements constatés sont à rapprocher des moyennes constatées sur les marchés financiers européens.

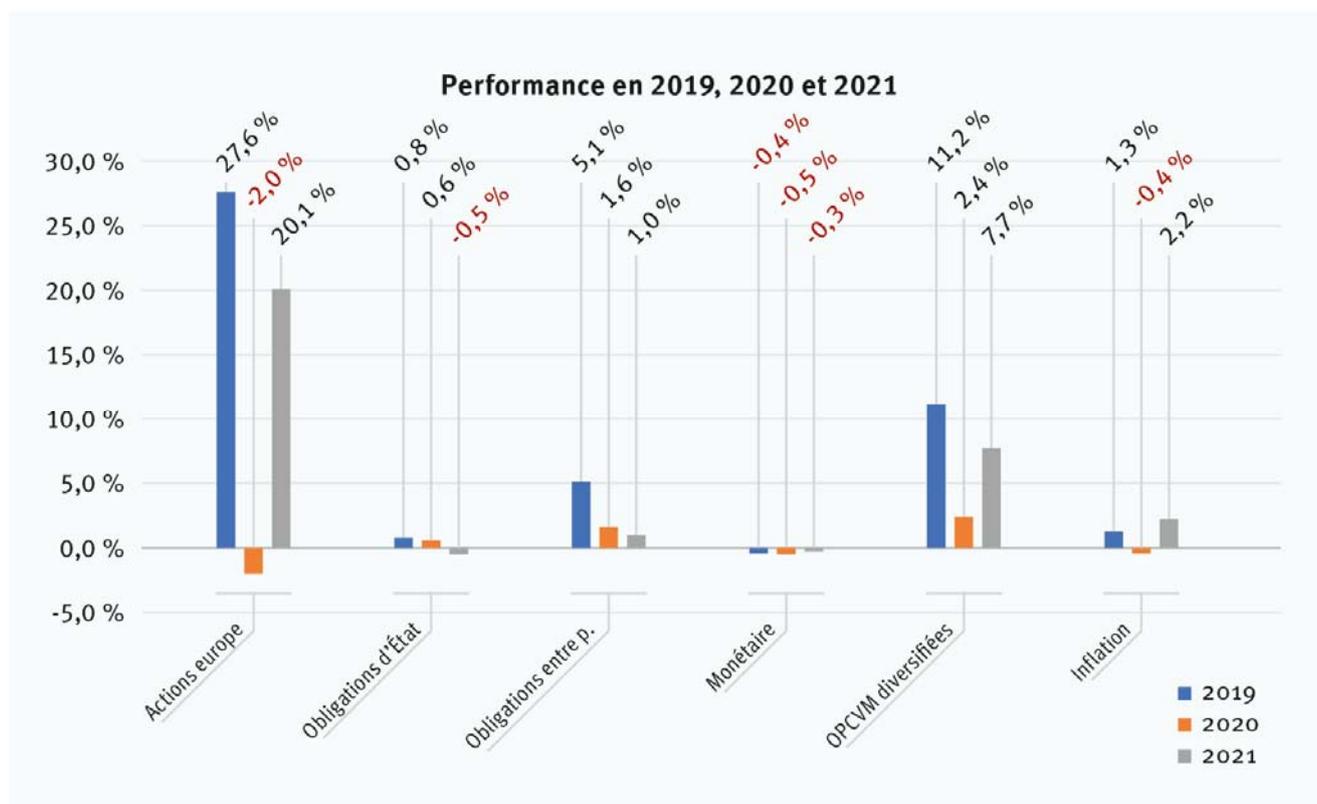


Figure 43 – Performances moyennes des marches européens (au 31 aout pour 2021)

## Chapitre 2 Modélisation

Afin de sectoriser les fonds de roulement il faut, dans un premier temps, évaluer les fonds de roulement mobilisables, puis les fonds disponibles à partir de la base analysée.

### Section 1 Sectorisation des fonds de roulement

Il s'agit de la division ou de la traduction par tranche des fonds de roulement qui apporteront une vision générale des ressources dont l'entité dispose sur le moyen et le long terme, et ce afin de faire face à ses différents financements d'exploitation, d'investissements ou de sécurisation. Dans le cas des établissements d'enseignement privé, une évaluation du fonds de roulement par établissement permettra d'avoir une vision plus détaillée et plus précise de cet indicateur.

Pour cela, il conviendra d'évaluer les fonds nécessaires au fonctionnement de chaque établissement, de l'affectation aux investissements et des fonds mobilisables avant de proposer une extrapolation globale.

#### 1 Corrélation des fonds de roulement avec les effectifs

L'idée générale est de mobiliser tout, ou une partie des tranches de fonds de roulement, toutefois, avant d'extrapoler à une population étendue, il convient de vérifier la corrélation entre le fonds de roulement et le nombre d'élèves. Pour ce faire, nous avons réalisé une droite de régression.

L'objectif est de remplacer le nuage de points issu de notre échantillon par une droite. Il est à noter que le coefficient R<sup>2</sup> est de 0.9, ce qui signifie la qualité de la régression, d'une part, et la corrélation recherchée entre les fonds de roulement et le nombre d'élèves, d'autre part.

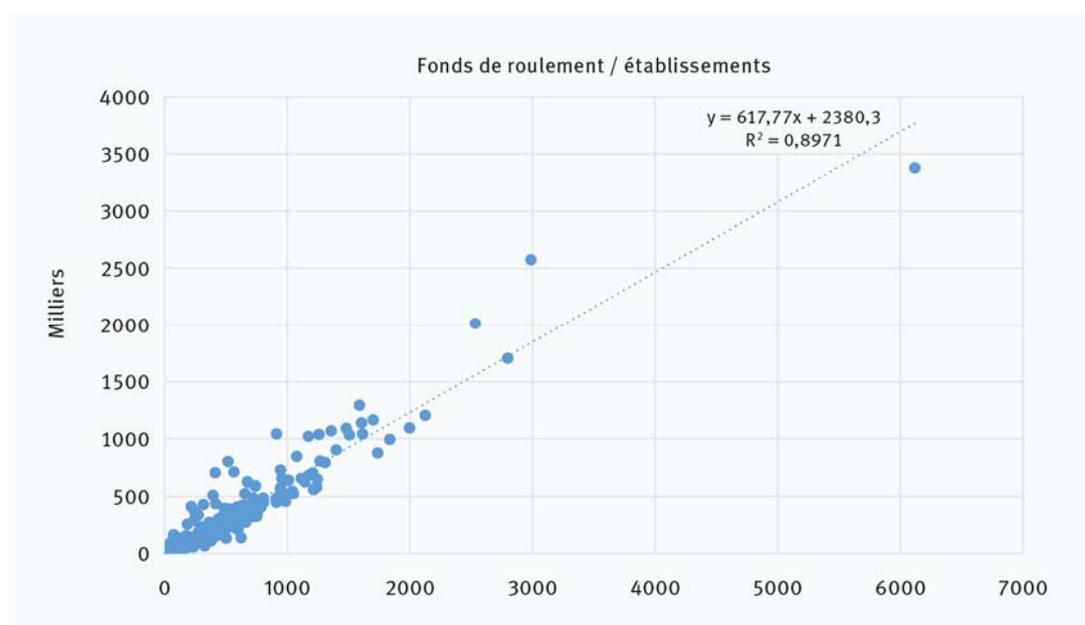


Figure 44 – Régression linéaire du fonds de roulement par établissement

Etude des résidus :

L'étude des résidus a pour objectif de vérifier que les hypothèses relatives à la régression sont valides. Notamment, cela suppose que les résidus théoriques suivent une loi normale de moyenne nulle et qu'ils sont indépendants. Sur un plan pratique, la vérification est opérée par des graphiques. Par conséquent, trois représentations ont été réalisées :

- Le graphique des résidus ;
- Le qqplot ;
- Le corrélogramme.

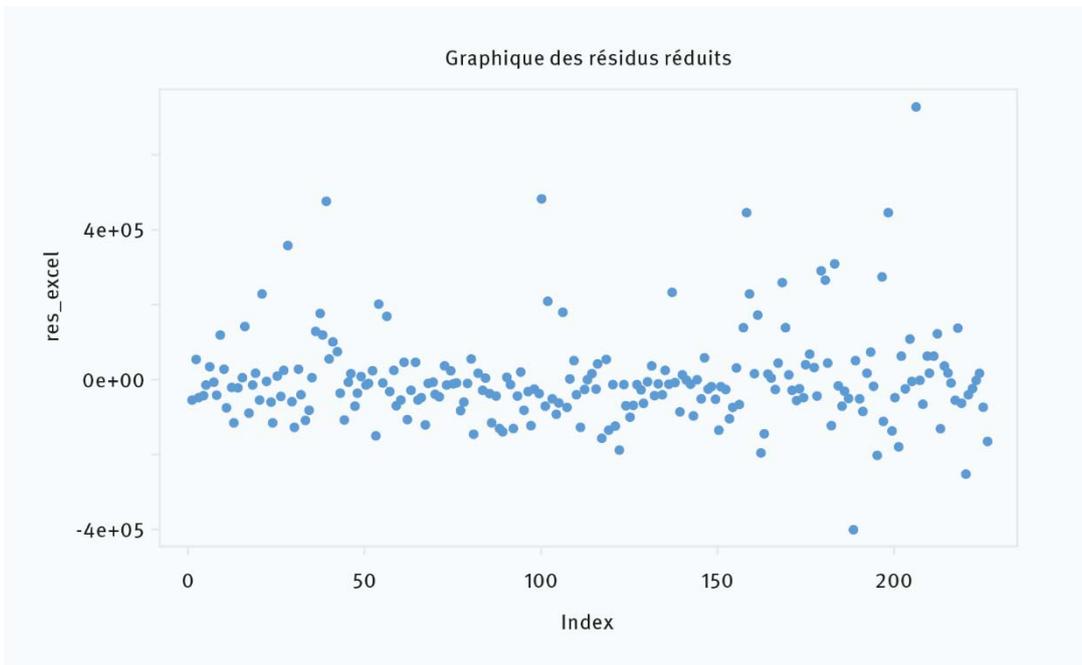


Figure 45 – Graphique des résidus réduits

Ce graphique illustre, d'une part, que les résidus réduits sont bien répartis de façon aléatoire de part et d'autre de l'axe ( $y = 0$ ), et, d'autre part, on peut remarquer qu'en-dehors de quelques points extrêmes, tous les autres sont bien compris entre -2 et 2.

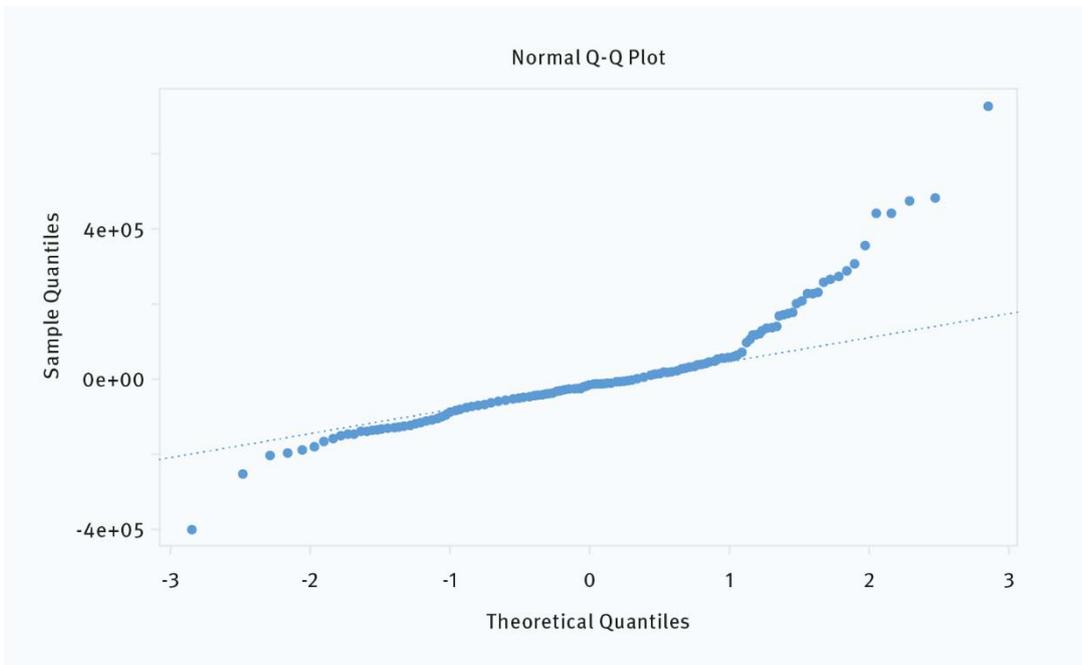


Figure 46 – Graphique Qqplot des résidus

Ce q-qplot<sup>551</sup> permet de comparer les quantiles des résidus standardisés aux quantiles théoriques d’une loi normale. On peut remarquer qu’ils sont proches, notamment au centre et à la gauche de la distribution.

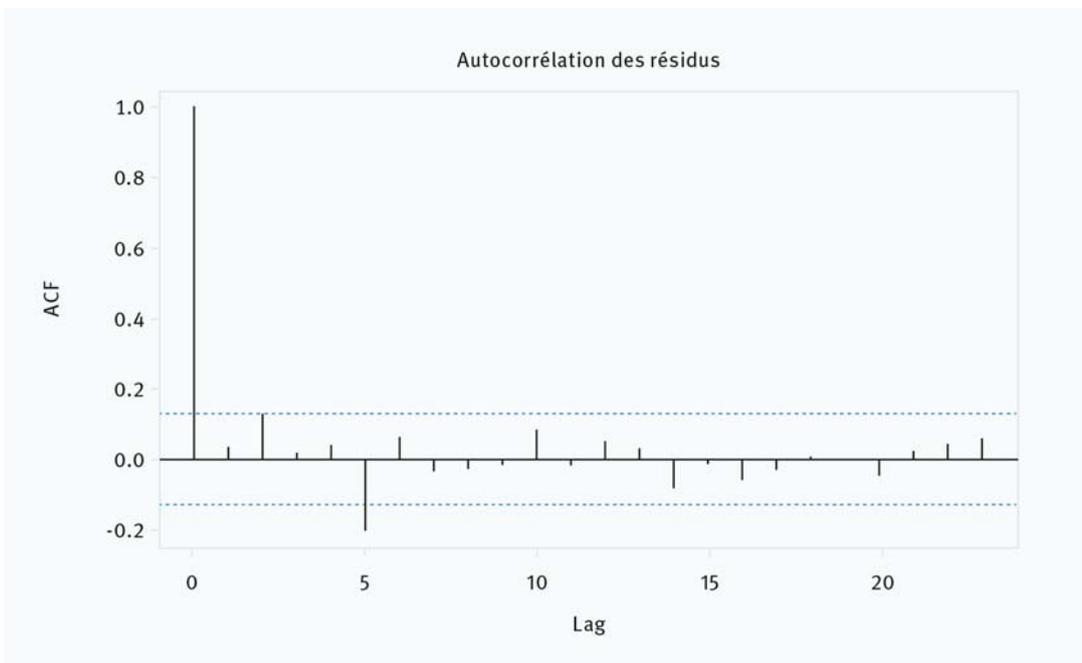


Figure 47 – Correlogramme

<sup>551</sup> Le diagramme Quantile-Quantile (Q-Q plot) permet d’évaluer la pertinence de l’ajustement d’une distribution à un modèle théorique

Ce corrélogramme des résidus nous montre que les résidus semblent bien être indépendants puisque tous les coefficients sont proches de zéro.

En définitive, l'étude des résidus est cohérente et suppose que les hypothèses de normalité et d'homoscédasticité sont respectées ce qui nous conforte dans notre approche.

## 2 Analyse des données (Fonds de roulement / charges de fonctionnement)

L'objectif de cette section est de sectoriser les fonds de roulement à partir de notre échantillon retenu de 285 établissements.

En statistique, les lois de probabilité sont utilisées pour théoriser le caractère aléatoire de données. A ce titre, lors de l'étude d'un échantillon de données, il est courant de chercher une distribution théorique qui serait la plus proche possible de la distribution empiriquement observée, afin d'en tirer des propriétés ou de pouvoir étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à plus grande échelle par exemple. La loi normale (ou loi de Gauss) est une des lois de probabilité les plus connues et les plus fréquemment observées au sein de données.

De nombreux articles ont été consacrés à l'étude de la distribution des ratios financiers les plus courants tels que dette / actif ou résultat net / actif, notamment pour tester l'hypothèse de normalité. Les résultats sont globalement mitigés et diffèrent d'une étude à l'autre et d'un ratio à l'autre, comme l'illustre l'article « On the distributional properties of financial ratios »<sup>552</sup>. Ils ont étudié les distributions des cinq ratios suivants : dette / actif, actif courant / passif courant, fonds de roulement (« working capital ») / actif, résultat net / actif, actif courant / ventes à l'aide de plusieurs tests statistiques visant à tester l'hypothèse de distribution normale au sein de trois industries : textile, commerce alimentaire et métaux. Leurs résultats sont également mitigés, avec parfois des différences suivant le type de test utilisé. Si l'on s'intéresse plus particulièrement au ratio fonds de roulement (« working capital ») / actif, on peut noter que l'hypothèse de normalité ne peut pas être rejetée quelque soit le test ou l'industrie considéré.

Ainsi, s'intéresser à la distribution du ratio fonds de roulement / charges de fonctionnement dans notre étude semble tout à fait pertinente et l'hypothèse d'une distribution normale découle d'études précédemment réalisées dans ce domaine.

Dans notre cas d'étude sont utilisées les données des fonds de roulement issus de notre échantillon. Nous proposons de mener ces évaluations à partir de l'indicateur en pourcentage des fonds de roulement / charges de fonctionnement courants. Cet indicateur permet de faire abstraction du nombre d'élèves par établissement pour les rendre comparables entre eux.

En utilisant l'ensemble de la base retenue, on obtient l'histogramme suivant :

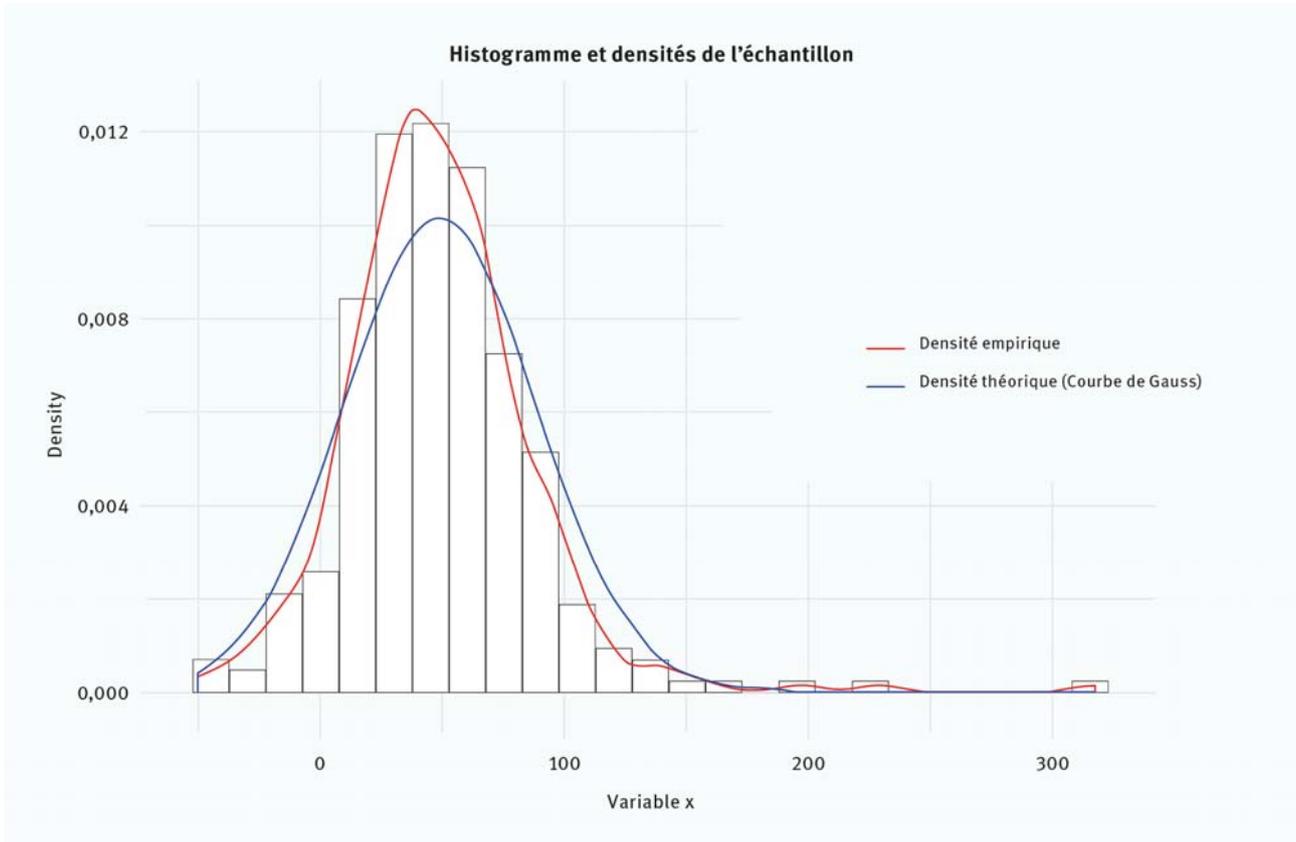


Figure 48 – Histogramme et densité de l'échantillon

Nous pouvons constater que la densité théorique correspondant à la loi normale de paramètres moyens et de variance empirique calculés à partir de l'échantillon, ne correspond pas exactement à la densité empirique (courbe identifiée en rouge).

On peut notamment remarquer que les deux points supérieurs à 200, ainsi que les points les plus négatifs, décalent la courbe. Ainsi, nous avons choisi de les traiter comme des données ayant comme vocation d'être retirées de la présente étude.

Pour cette raison, l'échantillon a été réduit de 2 % par le bas et par le haut afin de conserver les 96 % centraux. Il est intéressant de noter que la moyenne empirique change peu entre l'échantillon total et l'échantillon réduit (48,67 versus 47,21). Toutefois, cela permet de réduire l'écart-type (39,37 versus 29,76).

Après cette réduction d'échantillon, l'on obtient un nouvel histogramme:

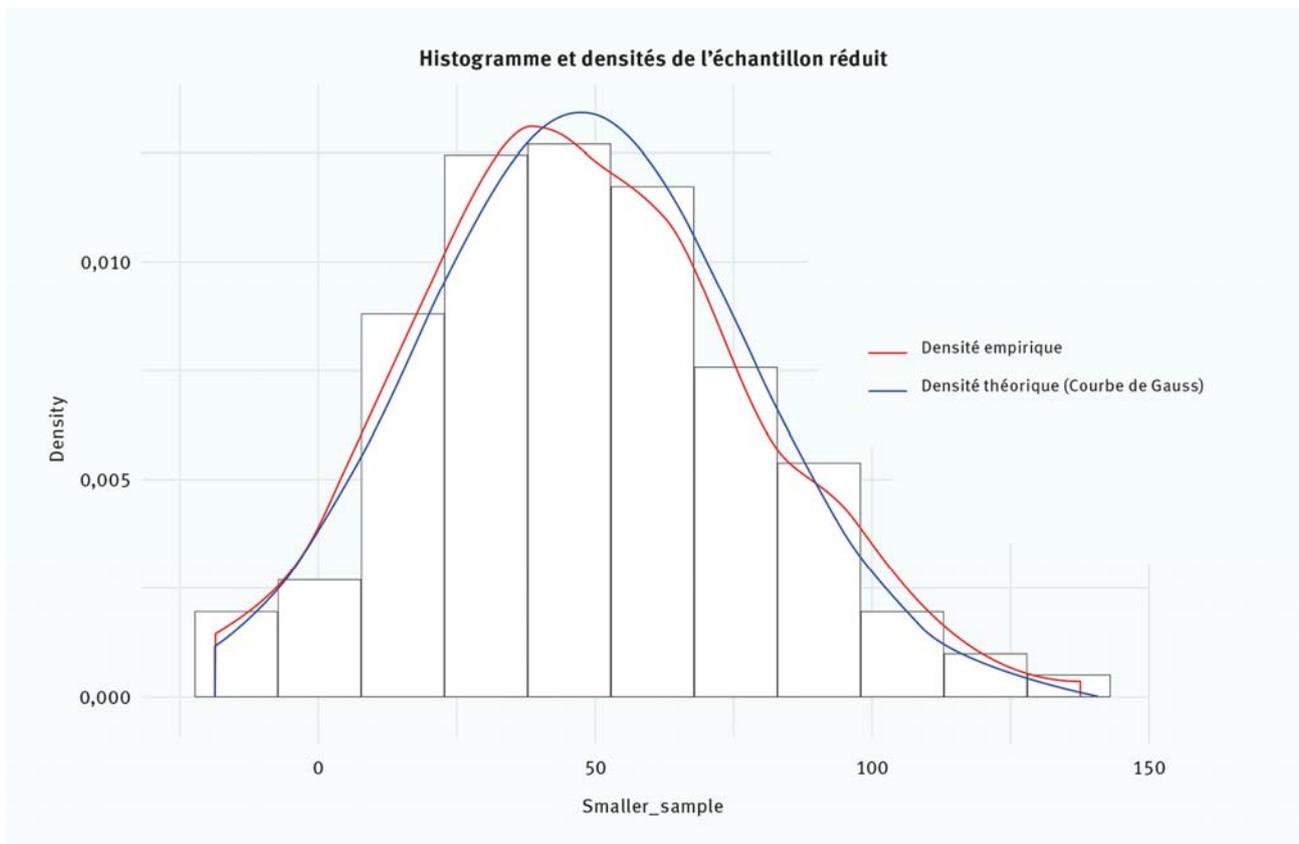


Figure 49– Histogramme et densité de l'échantillon réduit

Nous pouvons constater qu'ici les densités empiriques et théoriques – loi normale de moyenne et variance empiriques recalculées sur l'échantillon réduit – sont particulièrement proches, ce qui semble indiquer que la loi normale constituerait une bonne « candidate » pour approcher la loi de notre échantillon.

L'on obtient sur l'échantillon réduit:

	Empirique	Théorique
<b>FDR / Charges &gt; 25 %</b>	77,66 %	77,23 %
<b>FDR / Charges &gt; 50 %</b>	45,05 %	46,27 %
<b>FDR / Charges &gt; 75 %</b>	15,75 %	17,52 %
<b>FDR / Charges &gt; 100 %</b>	4,40 %	3,80 %

### 3 Utilisation des fonds de roulement

Le fonds de roulement est un indicateur de structure financière qui permet de mesurer les ressources dont l'entité dispose à moyen et long terme, sans considération des ressources annuelles, afin de financer son exploitation courante.

Une traduction comptable du fonds de roulement concerne son utilisation pour trois registres :

| Celui du fonctionnement

Toute entreprise, comme tout établissement d'enseignement privé, se doit de disposer des fonds nécessaires à son fonctionnement. Dans la gestion courante et pratique d'une entité, il peut y avoir un décalage entre une obligation de prendre en charge des dépenses courantes et la disponibilité de certains actifs. Rappelons à cet égard que dans le secteur de l'enseignement privé sous contrat, les établissements doivent notamment financer les retards d'encaissements des participations des collectivités, particulièrement dans le second degré. En effet, les forfaits État sont en général encaissés six mois après la rentrée scolaire, ce qui correspond au début de l'exercice comptable, d'où l'impérieuse nécessité de disposer d'un fonds de roulement suffisant.

Pour mémoire, cet « excédent » nécessaire peut être évalué à 25 % des charges courantes.

| Celui des investissements

Comme les besoins en investissements peuvent être différents pour chaque établissement, il conviendra également d'apporter une évaluation sectorielle des affectations à ces derniers.

Dans le cadre du modèle de mutualisation des établissements d'enseignement privés, chaque établissement devra également apporter une évaluation des fonds qu'ils devront affecter aux investissements, afin d'apporter plus de précision dans l'évaluation globale des besoins. Ces évaluations sont facilitées par le déploiement de plans pluriannuels sur des durées comprises entre cinq et dix ans.

Exemple:

Tableau de financement (en €)	Opérations	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Tendance budgétaire 2019-2020	Tendance budgétaire 2020-2021	Tendance budgétaire 2021-2022	Tendance budgétaire 2022-2023	Tendance budgétaire 2023-2024
Effectif totaux		972	961	957	961	930	890	891
Total charges courantes	-	-210 0851	-218 3591	-221 3759	-222 2154	-230 4167	-230 6845	-233 2949
Total produits courants	+	2 062 002	2 130 301	2 149 523	2 180 355	2 139 262	2 074 117	2 100 157
Déduction des produits financiers	-	-2 401	-2 246	-2 246	-2 246	-2 246	-2 246	-2 246
<b>Résultat courant hors produits financiers</b>	<b>=</b>	<b>-41 251</b>	<b>-55 535</b>	<b>-66 482</b>	<b>-44 045</b>	<b>-167 151</b>	<b>-234 974</b>	<b>-235 038</b>
Dotations amortissements (sauf sur actif circulant)	+	300 117	284 941	300 941	316 941	376 691	386 691	396 691
Amortissement des subventions d'équipement reçues	-	-558	-558	-558	-558	-558	-558	-558
<b>Capacité d'autofinancement courante</b>	<b>=</b>	<b>258 308</b>	<b>228 847</b>	<b>233 901</b>	<b>272 338</b>	<b>208 982</b>	<b>151 159</b>	<b>161 095</b>
Neutralisation des intérêts sur emprunts	+	27 051	25 185	19 117	14 520	19 933	19 075	17 571
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>	<b>=</b>	<b>285 359</b>	<b>254 032</b>	<b>253 018</b>	<b>286 858</b>	<b>228 915</b>	<b>170 234</b>	<b>178 666</b>
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE) / PRODUITS COURANTS</b>	<b>=</b>	<b>13,8 %</b>	<b>11,9 %</b>	<b>11,8 %</b>	<b>13,2 %</b>	<b>10,7 %</b>	<b>8,2 %</b>	<b>8,5 %</b>
Annuités emprunts	-	-118 580	-117 345	-117 748	-117 953	-124 828	-125 453	-125 453
<b>Marge nette d'autofinancement</b>	<b>=</b>	<b>166 779</b>	<b>136 689</b>	<b>135 270</b>	<b>168 905</b>	<b>104 087</b>	<b>44 781</b>	<b>53 213</b>
Affectation Loi Falloux	+	0	0	0	0	0	0	0
<b>MARGE NETTE D'AUTOFINANCEMENT (MNA)</b>	<b>A</b>	<b>166 779</b>	<b>136 686</b>	<b>135 270</b>	<b>168 905</b>	<b>104 087</b>	<b>44 781</b>	<b>53 213</b>
<b>MARGE NETTE D'AUTOFINANCEMENT (MNA) / PDTS COURANTS</b>	<b>=</b>	<b>8,1 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>7,7 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,5 %</b>
<b>Investissements</b>	<b>=</b>	<b>-38 799</b>	<b>-84 332</b>	<b>-80 000</b>	<b>-80 000</b>	<b>-955 000</b>	<b>-50 000</b>	<b>-50 000</b>
Terrain, Construction et leurs AAI de construction	-	-38 799	-58 385	0	0	-875 000	0	0
Immo., incorp., Installations mobiliers et matériels	-	0	-25 947	-80 000	-80 000	-80 000	-50 000	-50 000
<b>Cessions ou réductions d'éléments d'actif</b>	<b>=</b>	<b>0</b>	<b>1 728</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Immobilisations financières	+	0	1 728	0	0	0	0	0
<b>Subventions et apports</b>	<b>=</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Divers	+	0	0	0	0	0	0	0
<b>Emprunts débloqués sur l'exercice</b>	<b>=</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>600 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flux provenant des opérations d'investissement</b>	<b>B</b>	<b>-38 799</b>	<b>-82 604</b>	<b>-80 000</b>	<b>-80 000</b>	<b>-355 000</b>	<b>-50 000</b>	<b>-50 000</b>
Résultat exceptionnel de l'exercice	+	-753	3 771	0	0	0	0	0
<b>Flux provenant des opérations exceptionnelles</b>	<b>C</b>	<b>-753</b>	<b>3 771</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flux provenant des opérations financières</b>	<b>D</b>	<b>2 401</b>	<b>2 246</b>	<b>2 246</b>	<b>2 246</b>	<b>2 246</b>	<b>2 246</b>	<b>2 246</b>
<b>Variation du fonds de roulement</b>	<b>A+B+C+D</b>	<b>129 628</b>	<b>60 100</b>	<b>57 516</b>	<b>91 151</b>	<b>-248 667</b>	<b>-2 973</b>	<b>5 459</b>
Reprise fonds de roulement N-1	N-1	782 902	912 531	972 630	1 030 146	1 121 297	872 630	869 657
<b>Nouveau fonds de roulement (FDR)</b>	<b>N</b>	<b>912 531</b>	<b>972 630</b>	<b>1 030 146</b>	<b>1 121 297</b>	<b>872 630</b>	<b>869 657</b>	<b>875 116</b>
Fonds de roulement - Norme = 25 % des charges	Norme N	525 213	545 898	553 440	555 539	576 042	576 711	583 237

Tableau 15 – Exemple de Plan Pluriannuel d'Investissements

L'exemple ci-dessus nous montre un établissement subissant une diminution d'effectifs. Concernant le fonctionnement il est à noter un accroissement plus rapide des charges que des produits ce qui explique la diminution en pourcentage du principal indicateur de fonctionnement, à savoir l'excédent brut d'exploitation. La marge nette d'autofinancement reste positive nonobstant le service de la dette. Un investissement immobilier de 875 kilo-euros, financé partiellement par une dette bancaire de 600 kilo-euros, est positionnée en 2021 / 2022. Toutefois, dans cet exemple, le fonds de roulement affecté aux investissements représente plus de 355 kilo-euros courant 2020/2021.

En définitive, sur 7 exercices, le fonds de roulement s'accroît d'environ 100 kilo-euros, et la tendance budgétaire 2023 / 2024 laisse apparaître un fonds de roulement de 875 kilo-euros, soit 42 % des charges.

Concrètement, cet établissement serait en mesure de mutualiser :

Fonds de roulement nécessaire au fonctionnement :  $2\,333\text{ k€} \times 0,25 = 583\text{ k€}$ ;

Fonds de roulement mobilisable :  $875\text{ k€} - 583\text{ k€} = 292\text{ k€}$ , sur une période minimale de cinq ans.

#### | À la sécurisation

L'analyse financière classique définit le matelas de sécurité nécessaire entre les ressources et les emplois à un an de budget pour intégrer dans le modèle les risques inhérents à l'activité. Dans notre cas le risque principal est celui d'une diminution significative des ressources liée à une baisse des effectifs, laquelle peut être conjoncturelle ou structurelle. Dans la pratique, les établissements

thésaurisent leurs fonds de roulements excédentaires à la règle des 25 %, ainsi que ceux non affectés aux investissements.

#### 4 Évaluation des fonds de roulement mobilisables

Après la sectorisation du fonds de roulement, nous pouvons déterminer un fonds de roulement moyen par secteur, permettant finalement de déterminer les fonds de roulement disponibles au sein du groupe pour le fonds.

Ce mécanisme permet de vérifier si chaque établissement, ainsi que le groupe, sont à même de financer leurs besoins en fonctionnement et investissements.

La mobilisation de fonds est opérée en deux phases : d'une part au niveau de chaque membre qui se doit de financer son fonctionnement et ses investissements, et d'autre part au niveau du groupement, en particulier dans le cadre de l'utilisation de ses ressources.

Une fois les fonds de roulement définis, et calculés par entité, il sera possible de déterminer les fonds disponibles au niveau de chaque établissement par la détermination des excédents constatés par rapport au seuil des 25 % déterminés. Les excédents seront par la suite évalués d'une manière globale au niveau du groupement, afin de calculer les fonds mobilisables au niveau du groupement à des fins de placements.

Évaluation des fonds disponibles à partir de la base analysée :

Nombres d'élèves	168 807
Nombres d'établissements	285
Fonds de roulement cumulés en € exercice 2018-2019	229 453 000
Fonds de roulements cumulés en % des charges de fonctionnement	49 %
Total des charges courantes en €	464 566 000
Fonds de roulement minimum en € base 25 % des charges de fonctionnement	116 141 500
Fonds de roulement mobilisables en € à partir de la totalité de l'échantillon	113 311 500
<b>Fonds de roulement mobilisables en € à partir de l'échantillon réduit</b>	<b>118 001 755</b>

211

L'analyse de l'échantillon réduit laisse apparaître des fonds de roulement mobilisables représentant 118 millions d'euros.

## Section 2 Extrapolation à l'ensemble des entités

Dans la section 1 *Sectorisation des fonds de roulement* du chapitre 3 *Modélisation*, nous avons analysé les données de notre échantillon relatif à l'année scolaire 2017-2018, composé de 285 entités (écoles, collèges et lycées confondus). L'objectif est d'analyser les caractéristiques de cet échantillon et de pouvoir les étendre au niveau national, en particulier l'indicateur de structure financière, sujet de notre recherche, le fonds de roulement (FDR) mobilisable et la valeur du ratio fonds de roulement / charges. Les données étudiées sont normalisées en fonction du nombre d'élèves dans l'établissement, on étudie donc pour chaque variable le montant par élève. Ceci permet d'obtenir des données de même ordre de grandeur, quelle que soit la taille des établissements considérés.

### I Constitution d'un échantillon représentatif :

Afin de pouvoir extrapoler le modèle au niveau national, il convient de constituer un échantillon représentatif. Tout d'abord, les données ont été organisées et triées afin d'obtenir une ligne par établissement (école, collège ou lycée). L'on obtient alors une base de données composée de 399 établissements. La répartition écoles / collèges / lycées étant connue au niveau national<sup>553</sup>, un échantillon a été construit à partir de la méthode d'échantillonnage stratifié qui consiste à tirer aléatoirement un nombre prédéfini d'écoles, de collèges et de lycées parmi les données initiales afin que la répartition au sein de l'échantillon soit identique au niveau national.

Ainsi, il a été possible d'obtenir un échantillon composé de 230 établissements. Il est important de noter que l'échantillon ainsi obtenu est représentatif de la répartition des établissements au niveau national, cependant il peut exister des différences significatives qui peuvent biaiser légèrement l'analyse comme l'implantation géographique ou la surreprésentation de grands établissements (le nombre moyen d'élèves par établissement dans l'échantillon est d'environ 350 contre 283 au niveau national). Néanmoins, l'on peut tout de même considérer que l'échantillon est suffisamment représentatif, car il respecte la répartition nationale écoles / collèges / lycées et que c'est cela qui pourrait avoir le plus d'influence sur les chiffres observés (par exemple, on peut penser que l'implantation géographique joue un rôle mineur dans la valeur du fonds de roulement d'un établissement, même si des différences peuvent être observées).

### Création de l'échantillon :

En partant de la proportion d'écoles, collèges et lycées au niveau national, il a été possible de construire un échantillon présentant les mêmes proportions à partir des données initiales. Cela a été possible grâce à la méthode d'échantillonnage stratifié qui consiste à tirer aléatoirement un nombre prédéfini d'écoles, collèges et lycées au sein des données initiales. Le code relatif à cet échantillonnage est joint en annexe 9 (Création de l'échantillon par échantillonnage stratifié)

### I Variable fonds de roulement / charges :

La principale variable d'intérêt dans cette recherche est le ratio fonds de roulement / charges de fonctionnement, qui rappelons-le permet de sectoriser les tranches de trésorerie. En étudiant sa répartition, on peut observer qu'elle est assez proche d'une distribution normale cependant, il existe

des valeurs extrêmes qui viennent perturber l'analyse. Ainsi, il a été décidé de retirer de l'échantillon les établissements ayant des valeurs extrêmes pour cette variable et de conserver uniquement les 96% d'établissements centraux. L'échantillon final est donc composé de 220 établissements et a un fonds de roulement mobilisable total de 46,5 millions d'euros. Ce résultat peut sembler faible quand on sait qu'au sein de l'ensemble des données initiales, la somme des fonds de roulement mobilisable était d'un peu plus de 118 millions d'euros. Néanmoins, cela s'explique par le fait que de nombreux établissements, notamment des collèges, ont été exclus de la base de données finale à la suite de l'étape d'échantillonnage stratifié. La répartition de la variable fonds de roulement/charges observée sur cet échantillon est représentée sur la figure suivante :

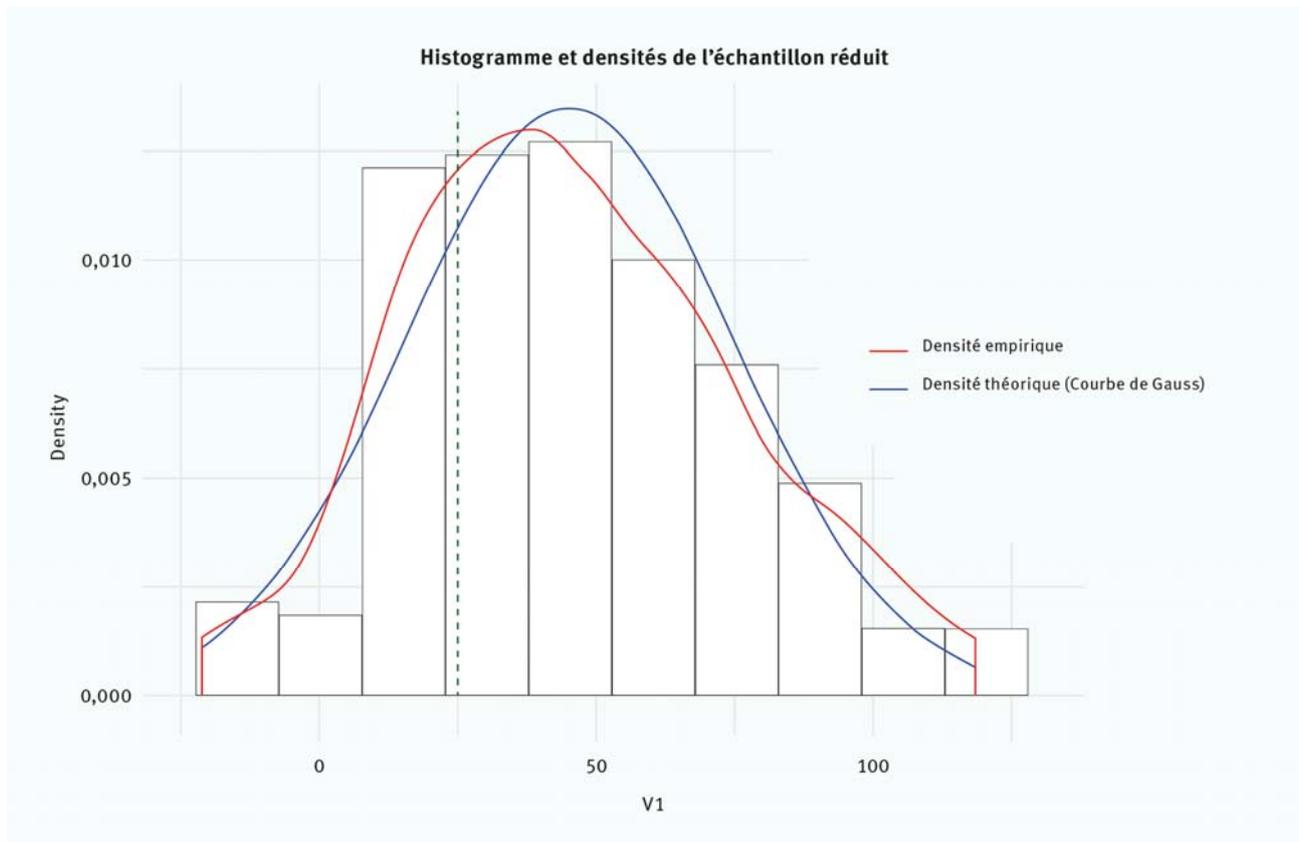


Figure 50 - Histogrammes

Le code relatif à la création de l'histogramme permettant de visualiser la répartition de la variable FDR / charges est joint en annexe 10.

Sur ce graphe, nous observons la répartition de la variable fonds de roulement/charges sur l'échantillon (exprimée en pourcentage). Nous avons calculé une moyenne  $m$  de 44,9 et un écart-type  $s$  de 29,5. L'on peut observer que la densité empirique (marquée en rouge) est proche de la densité de la loi normale de paramètres  $m$  et  $s^2$  (marquée en bleu). Afin de tester l'hypothèse selon laquelle la variable suivrait une loi normale, deux tests ont été réalisés : le test de Kolmogorov-Smirnov, puis celui de Shapiro.

Le principe du test de Kolmogorov-Smirnov est de comparer deux distributions au moyen de la fonction de répartition. Dans ce cas, nous allons comparer la fonction de répartition empirique avec la fonction de répartition théorique d'une loi normale dont les paramètres  $m$  et  $s^2$  sont estimés à partir de l'échantillon. Le test de Kolmogorov-Smirnov ne rejette pas l'hypothèse de normalité, que ce soit

au seuil de 1 % ou même à celui de 10 %<sup>554</sup>. Le test de Shapiro quant à lui ne requiert pas de préciser la valeur de moyenne et l'écart-type. L'hypothèse testée est celle de savoir si l'échantillon est distribué selon une loi gaussienne. Le résultat du test de Shapiro est plus mitigé puisqu'il rejette l'hypothèse de normalité au seuil de 5 %, mais il ne la rejette pas au seuil de 1 %. Toutefois, nous conservons l'hypothèse de normalité de la variable fonds de roulement/charges pour la suite de l'étude. Le trait vertical en pointillé correspond au seuil de 25 % correspondant au pourcentage minimal requis pour avoir un fonds de roulement mobilisable positif. Pour mémoire, les fonds de roulement inférieurs au seuil de 25 %, nécessaires au fonctionnement des établissements ne sont pas sollicités ni dans l'objectif de mutualisation de placements financiers ni dans la mécanique de prêts sans intérêts.

## I Catégories :

Les établissements sont répartis dans différentes catégories suivant la valeur de leur fonds de roulement/charges. Nous pouvons remarquer la répartition empirique sur notre échantillon, ainsi que la répartition théorique (obtenue grâce aux quantiles de la loi normale de paramètres  $m$  et  $s^2$ ) :

FDR / Charges	Répartition empirique	Répartition théorique
< 25 %	58	55
[25 %, 50 %]	72	70
[50 %, 75 %]	58	61
[75 %, 100 %]	23	27
> 100 %	9	7

214

Il est intéressant de noter que la répartition empirique est très proche de la répartition théorique ce qui est un argument supplémentaire quant à l'usage de la loi normale de paramètres ( $m, s^2$ ) comme approximation de la variable fonds de roulement/charges.

## I Fonds de roulement mobilisable :

Nous nous intéressons ensuite à la variable fonds de roulement mobilisable, et au montant associé à chacune des catégories précédemment énoncées. Afin de pouvoir étendre le modèle au niveau national et obtenir une estimation du fonds de roulement mobilisable à cette échelle, on utilise le résultat de la régression linéaire suivante :

$$FDR \text{ mobilisable par élève} = \alpha + \beta.FDR/Charges + Résidu$$

En effet, les variables fonds de roulement mobilisable (par élève) et fonds de roulement/charges sont fortement corrélées (0,84) sur l'échantillon. Néanmoins, puisque le fonds de roulement mobilisable nous intéresse uniquement pour les établissements dont le fonds de roulement/charges est strictement supérieur à 25 %, nous réduisons l'échantillon à ces établissements avant de réaliser la

<sup>554</sup> La p-value observée est de 0,66 donc très largement supérieure au seuil de 10 % ou 1 %, ce qui indique que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle correspondant au fait que la variable FDR / Charges suive une loi normale de paramètres  $m$  et  $s^2$  d'après les observations de l'échantillon.

régression pour obtenir les estimations de  $\alpha$  et  $\beta$ . Cet échantillon réduit est composé de 162 établissements.

Le code relatif à la régression sur l'échantillon réduit, en premier lieu, puis uniquement sur les points pour lesquels la variable FDR / charges est supérieure à 25% est joint en annexe 11.

À la suite de la régression, l'on obtient le résultat suivant pour l'estimation des paramètres:

	Valeur	p-value
$\alpha$	-556,09	1,08E-09
$\beta$	23,08	< 2e-16
R <sup>2</sup>	63,15 %	

Ces résultats montrent que la variable fonds de roulement/ charges est significative, et que la régression permet d'expliquer 63,15 % de la variance de la variable fonds de roulement mobilisable par élève.

Dans le tableau suivant, l'on observe pour chaque catégorie le montant de fonds de roulement mobilisable empirique et le montant prédit à partir de la formule de régression et de la valeur du fonds de roulement/ Charges observée.

FDR / Charges	FDR mobilisable réel	FDR mobilisable estimé
[25 %, 50 %]	8 098 678	7 632 211
[50 %, 75 %]	20 377 245	19 648 105
[75 %, 100 %]	17 121 590	15 463 002
> 100 %	4 113 841	3 779 901
<b>TOTAL</b>	<b>49 711 354</b>	<b>46 523 219</b>

Nous observons que le montant réel et le montant estimé sont proches ce qui va permettre d'utiliser ce résultat lors de l'extrapolation au niveau national.

### I À l'échelle nationale :

L'échantillon dont on dispose est supposé représentatif de ce qui est observé au niveau national. Nous souhaitons estimer le montant des fonds de roulement mobilisables pour chacune des catégories ainsi que le montant total.

Premièrement, on sait qu'il y a 7 408 établissements privés en France sur l'année scolaire 2017-2018. On simule les 7 408 fonds de roulement/ charges à partir de la loi normale ( $m, s^2$ ). Ils sont répartis ensuite dans les différentes catégories précédemment établies.

À partir de chaque fonds de roulement/ charges et grâce aux coefficients estimés de la régression linéaire, on obtient le fonds de roulement mobilisable par élève correspondant. Puis en partant du principe qu'à l'échelle nationale le nombre moyen d'élèves par établissement est de 283, l'on

obtient une estimation du fonds de roulement mobilisable par établissement et par catégorie. Les résultats sont disponibles dans le tableau suivant :

	Répartition empirique	Nombre d'Établissements	Nombre d'élèves	FDR mobilisable estimé
< 25 %	24,68 %	1 828	517 324	-
[25 %, 50 %]	32,10 %	2 378	672 974	215 542 561
[50 %, 75 %]	27,63 %	2 047	579 301	499 563 706
[75 %, 100 %]	12,86 %	953	269 699	379 755 672
> 100 %	2,73 %	202	57 177	114 583 548
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>7 408</b>	<b>2 096 464</b>	<b>1 209 445 487</b>

Le code relatif à l'extrapolation au niveau national : simulation du FDR/Charges et obtention du FDR mobilisable estimé est joint annexe 12.

### I Intervalle de confiance :

Étant donné que les résultats sont obtenus à partir de simulations, il est possible d'effectuer cette étape 1 000 fois et d'obtenir un intervalle de confiance pour le fonds de roulement mobilisable à l'échelle nationale au seuil de 95 % :

$$IC = [1\ 208\ 425\ 122,1\ 210\ 108\ 944]$$

Ceci montre que l'estimation du montant de fonds de roulement mobilisable à l'échelle nationale se situe dans un intervalle très restreint.

Pour mémoire, l'échantillon utilisé pour réaliser cette analyse est obtenu par échantillonnage stratifié (et donc est tiré aléatoirement), de légères différences peuvent être observées suivant l'échantillon tiré, notamment concernant les paramètres  $m$  et  $s$ . Néanmoins les résultats finaux sont similaires quel que soit l'échantillon construit en début d'analyse : le fonds de roulement mobilisable à l'échelle nationale est compris entre 1 150 000 000 d'euros et 1 400 000 000 d'euros, avec une forte proportion de résultats autour de 1 250 000 000 d'euros.

Par mesure de simplification, nous retiendrons 1,2 milliard d'euros.

## Titre 2 Optimisation de financement par mutualisation

Le Titre 2 analyse les possibilités pratiques permettant de répondre à la problématique posée.

Pour mémoire, l'objectif est de mener une réflexion autour d'un système de centralisation et de compensation des trésoreries entre différents organismes de gestion de l'enseignement catholique prenant la forme d'associations Loi 1901. Par ailleurs, ce système, outre la centralisation de certaines tranches de trésorerie, doit permettre de réaliser des prêts sans intérêts entre entités, flécher éventuellement une partie des excédents de gestion auprès des membres, et enfin être en mesure de « rémunérer » l'institution.

À titre d'exemple, cette mécanique de mutualisation de trésorerie entre structures excédentaires et structures déficitaires, qui concernerait dans un premier temps notre échantillon d'environ 170 associations de gestion, permettrait de constater (à terme) un excédent global d'environ 120 millions d'euros. Celui-ci devrait générer des revenus financiers, et donc permettre l'octroi de prêts aux structures déficitaires ainsi que des revenus à l'organisme de tutelle.

Cet excédent global a pour vocation d'être géré soit sous mandat, soit dans le cadre de la gestion d'un Organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM).

### Chapitre 1 Les cadres organisationnels

Afin de mettre en œuvre la centralisation et la compensation des trésoreries des associations de gestion, trois options de structuration sont formulées :

- I La mise en place d'une association de moyens;
- I La constitution d'un OPCVM ;
- I La mise en place d'un groupement d'intérêt économique.

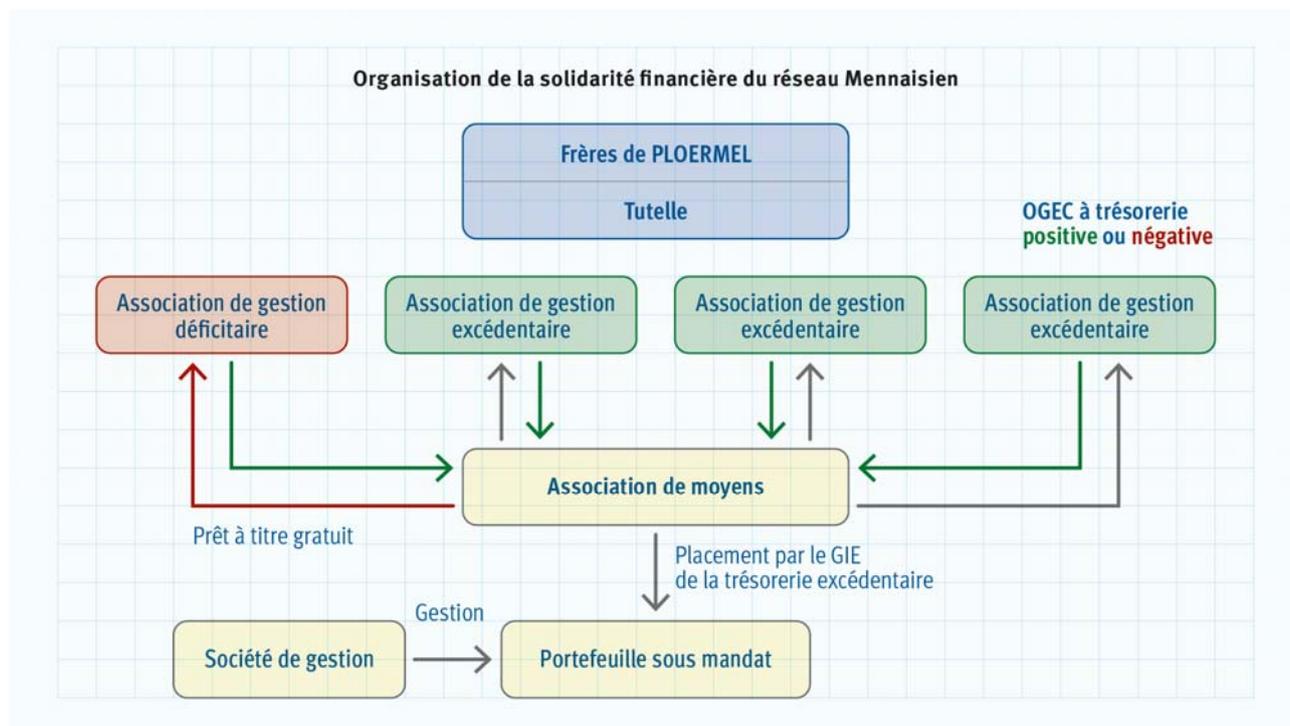
Il convient dès lors de présenter ces trois options et de se prononcer sur leur faisabilité sur le plan juridique

#### Section 1 Association de moyens

Une association de moyens constitue une autre forme, avec le GIE, de groupement de moyens. À ce titre, le choix entre ces deux groupements dépend d'une multitude de facteurs (fiscalité, obligations comptables, avantages particuliers liés à la forme commerciale ou à la forme associative, etc.). Toutefois, l'examen de cette option doit se faire en considération des règles relatives aux membres constituant l'association de moyens (1) et relatives à son objet (2).

## 1 Conditions tenant aux membres de l'association de moyens

Schéma général de fonctionnement d'une association de moyens regroupant des OGEC à trésorerie négative ou positive :



218

Figure 51 – Schéma de fonctionnement d'une association de moyens

Aucun texte ne prévoit de dispositions spécifiques relatives à l'association de moyens en tant que telle. Il en résulte qu'une association de moyens est une association relevant de la Loi 1901, et à laquelle on assigne un objet particulier. À ce titre, il n'existe pas de restriction particulière quant à la qualité des membres pouvant constituer ou intégrer une association de moyens.

Pour cette raison, l'association de moyens présente un avantage par rapport au GIE, dans la mesure où il n'est pas exigé de ses membres l'exercice d'une activité économique. Les associations de gestion pourront donc, sous réserve, constituer une association de moyens<sup>555</sup>.

## 2 Conditions tenant à l'objet de l'association de moyens

Tandis que les GIE sont des instruments bien connus pour des fonctions de centralisation et de gestion de trésorerie, la constitution d'une association de moyens ayant pour seul objet la centralisation de trésorerie<sup>556</sup> pose davantage de difficultés.

<sup>555</sup> Tandis que l'exigence, dans un GIE, d'une activité économique des membres pose les problématiques exposées à la section 3, section 1

<sup>556</sup> Ou plus précisément, la fonction de prêt à titre gratuit à plusieurs de ses membres (les Associations de gestion faisant état d'une trésorerie déficitaire

En effet, celles-ci sont conçues pour mettre en commun des moyens matériels ou techniques par exemple, la gestion du personnel affecté aux opérations et activités communes, la gestion d'outils informatiques mutualisés, la mise à disposition de locaux à leurs membres, etc. La mise en commun d'une trésorerie excédentaire comporte moins de substance, puisque les associations de gestion déficitaires n'apportent rien à l'association de moyens, contrairement aux associations de gestion excédentaires, qui permettent de constituer l'excédent global.

Il semblerait qu'il n'y a pas d'associations de moyens ayant exclusivement pour activité la mutualisation ou la centralisation de la trésorerie de ses membres, dans la mesure où la gestion de la trésorerie ne constitue pas un « moyen » proprement dit. Par ailleurs, et comme pour le GIE, l'association ne pourrait pas réaliser de prêts à titre onéreux au profit d'associations de gestion déficitaires.

Pour ces raisons, la création d'une association de moyens ne doit pas être privilégiée par rapport à un GIE. En effet, la mise en place des flux financiers entre l'association de moyens et les associations de gestion pose de réels problèmes de qualification juridique dans la mesure où la réalisation de prêts d'associé n'est pas possible; de plus, l'apport de trésorerie excédentaire peut difficilement relever de la mise en commun de moyens. Cette solution semble donc peu fiable juridiquement et risquerait, outre les difficultés techniques posées, de se voir requalifier en société créée de fait entre les différentes associations.

## Section 2 Fonds commun de placement

Voici le schéma général de fonctionnement d'un fonds commun de placement regroupant des OGEC à trésorerie négative ou positive:

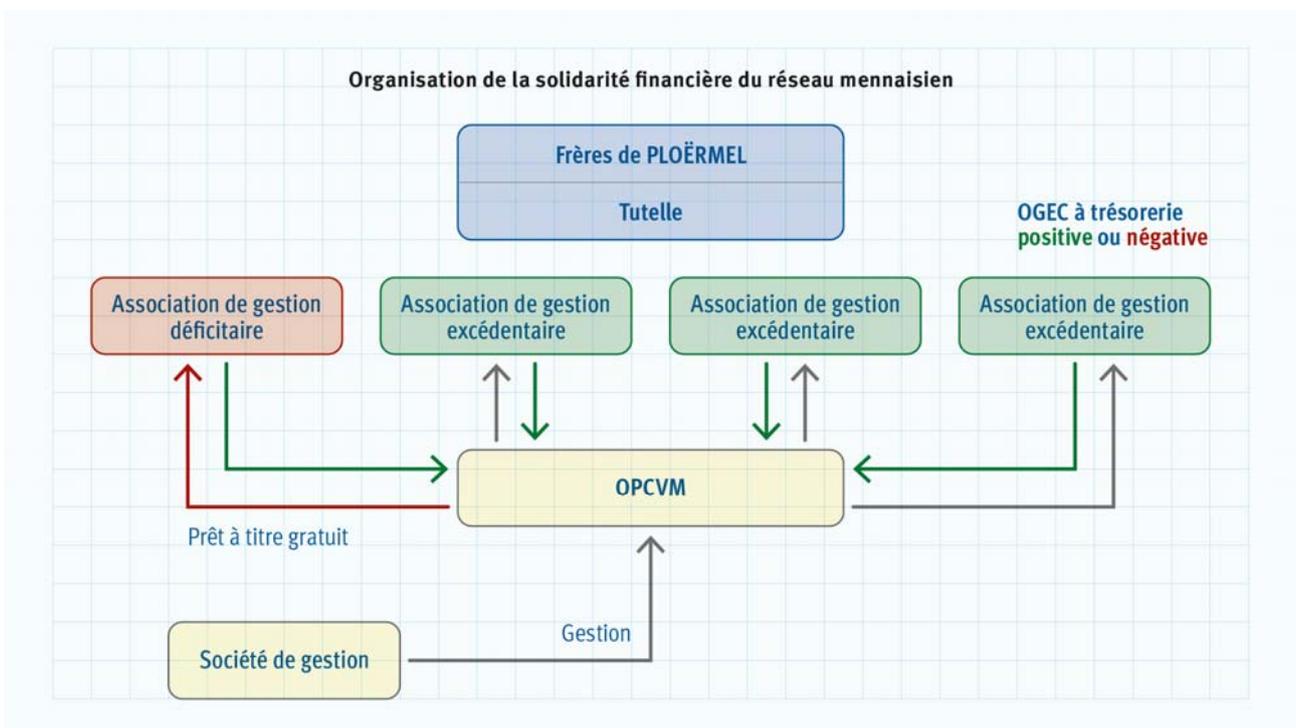


Figure 52 – Schéma général d'un fonds commun de placement

La constitution d'un OPCVM vise à supprimer un échelon dans la structuration de l'opération. Ainsi, c'est l'OPCVM lui-même qui constitue l'entité centralisatrice et charnière entre les associations de gestion. Afin de mener une réflexion sur la faisabilité d'une telle structuration, il convient d'étudier la structuration Générale de l'option (1), la gestion de l'excédent global, et au moyen de l'OPCVM (2), et la question de la distribution de produits à l'organisme de tutelle (3).

## 1 Structuration générale de l'option

Dans cette option, la mutualisation et la centralisation des trésoreries des associations de gestion sont directement réalisées par l'OPCVM. Celui-ci serait *a priori* un OPCVM contractuel prenant la forme d'une Société d'investissement à capital variable (Sicav), une telle forme juridique présentant différents avantages notamment en termes de souplesse, d'aménagement de la gouvernance<sup>557</sup> et de transparence fiscale.

Chaque association de gestion souscrit des actions de l'OPCVM constitué à hauteur de l'excédent de trésorerie qu'elle détient. Ces souscriptions devront être conformes à l'objet social des associations de gestion<sup>558</sup>, mais ne posent pas de difficultés particulières au regard de la réglementation, toute association étant libre, sous la réserve exposée ci-avant, de souscrire des parts ou actions d'un organisme de placement collectif.

Toutefois, si aucun texte législatif ou réglementaire n'interdit expressément la possibilité pour un OPCVM contractuel d'être à l'origine des prêts envers ses souscripteurs ou des tiers, aucun texte ne prévoit expressément cette faculté. Qui plus est, l'Autorité des marchés financiers (AMF), contactée sur une base anonyme, a exprimé certaines réserves sur la mise en place de prêts à l'initiative de l'OPCVM. L'usage d'un OPCVM contractuel ne permettrait donc pas de réaliser de prêts aux associations de gestion déficitaires. Ces prêts devraient donc être initiés par les associations de gestion excédentaires et ne pas être octroyés à titre onéreux.

## 2 Gestion de l'excédent global et activité de l'OPCVM

L'excédent global sera directement constitué par le montant des souscriptions dans l'OPCVM des associations de gestion ayant une trésorerie excédentaire. À tout moment, dès lors qu'une de ces associations de gestion connaîtra des besoins de trésorerie nouveaux, elle pourra faire usage de sa faculté de retrait pour le nombre de souscriptions correspondant à ses besoins, du fait de la nature variable du capital d'une Sicav. L'excédent global sera ainsi géré au sein de l'OPCVM, dans les conditions classiques de gestion collective.

En termes de gouvernance, il est possible de constituer, au sein de l'OPCVM contractuel, un conseil d'administration et, le cas échéant, un comité d'investissement. Il sera chargé notamment de définir la politique d'investissement, les règles d'éthique et de gouvernance, de contrôler la gestion, et de vérifier le bon fonctionnement de l'OPCVM et des tâches qui lui incombent (gestion de la trésorerie, financement de l'organisme de tutelle, suivi de la situation des associations de gestion, etc.).

<sup>557</sup> Il y est en effet possible, contrairement à un fonds commun de placement, de constituer un conseil d'administration.

<sup>558</sup> Si tel n'est pas le cas, la souscription devra faire l'objet d'une décision de l'assemblée générale extraordinaire

Le recours à un OPCVM contractuel, s'il permet une gestion plus souple des fonctions de centralisation de trésorerie dévolues au projet, ne permet toutefois pas la réalisation de prêts de manière centralisée comme cela est possible pour un GIE. Par ailleurs, ce dernier implique des frais de fonctionnement supplémentaires (nomination de commissaires aux comptes...).

### **3 Distribution d'une partie des produits à l'institution ou à l'organisme de tutelle**

La distribution d'une partie des produits de l'OPCVM à l'institution ou à l'organisme de tutelle peut s'opérer de plusieurs manières, chaque mécanisme présentant des avantages et des spécificités particulières. L'organisme de tutelle pourrait notamment souscrire à une catégorie de parts spécifique de l'OPCVM bénéficiant d'une rémunération prioritaire, ou être destinataire grâce à des dons d'une partie des frais et commissions dus à la société de gestion.

Toutefois, la modalité la plus simple à mettre en œuvre semble être celle prévue à l'Article 314-80 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Selon cet article, « [...] *le prospectus de l'OPCVM peut prévoir le versement d'un don à un ou plusieurs organismes respectant au moins l'une des conditions suivantes : [...] 3o Il [est] une congrégation religieuse ayant obtenu la reconnaissance légale par décret rendu sur avis conforme du Conseil d'État conformément à l'Article 13 de la Loi du 1er juillet 1901* ».

À la condition que l'organisme de tutelle présente bien les caractéristiques décrites ci-dessus par l'Article 314-80 du règlement général, les modalités de versement d'un don à l'organisme de tutelle pourront être librement définies dans les statuts de l'OPCVM.

221

### **Section 3 Groupement d'intérêt économique**

La constitution d'un Groupement d'intérêt économique (GIE), pour être possible, doit répondre à des conditions tenant aux membres qui le composent (1) et à son activité (2). Une fois la question exposée, il conviendra de détailler la qualification des flux sortants et entrants des associations de gestion ayant une trésorerie excédentaire (3), et l'affectation de l'excédent global (4).

Schéma général de fonctionnement d'un groupement d'intérêt économique regroupant des OGEC à trésorerie négative ou positive:

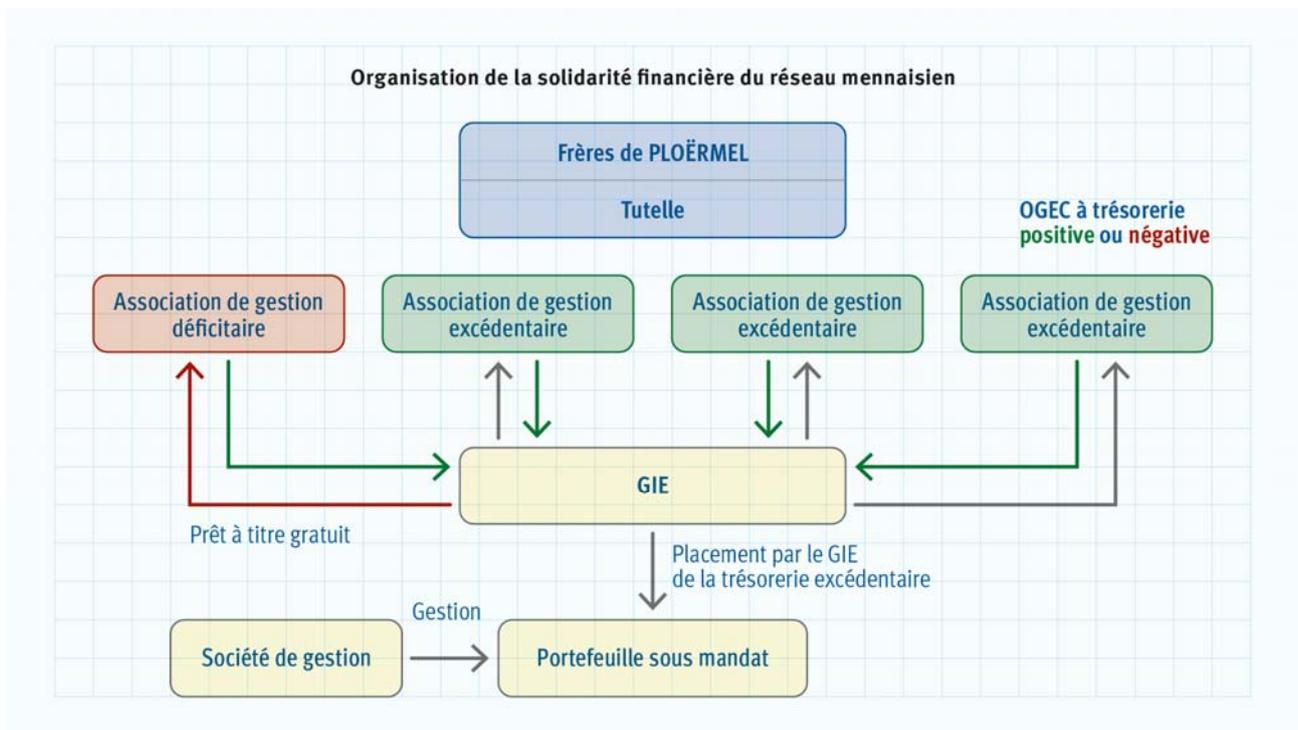


Figure 53 – Schéma de fonctionnement d'un groupement d'intérêt économique

## 1 Conditions relatives aux membres du GIE

222

Aux termes de l'Article L 251-1 du Code de commerce, « [...] deux ou plusieurs personnes physiques ou morales peuvent constituer entre elles un groupement d'intérêt économique pour une durée déterminée ». Plusieurs personnes morales, y compris des associations, peuvent donc constituer un GIE.

Toutefois, l'activité du GIE « [...] doit se rattacher à l'activité économique de ses membres ». Ainsi, la constitution d'un GIE doit avoir pour but de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres. Ainsi, afin de déterminer la possibilité de constituer un GIE dans le schéma proposé, il est nécessaire de s'interroger sur la présence d'une activité économique au sein des associations de gestion.

Les associations de gestion constituent le support juridique des établissements d'enseignement. À ce titre, bien qu'elles ne poursuivent pas un but lucratif, ces associations assument la gestion des établissements d'enseignement et réalisent toutes les activités parascolaires correspondantes (telles que l'accueil, l'hébergement, la restauration, la mise à disposition des locaux, etc.). Malgré leur caractère annexe, ces activités sont suffisantes pour caractériser une activité économique des associations de gestion.

En effet, bien que la réglementation ne précise aucun critère permettant de retenir une activité économique dans une association, la jurisprudence a pu notamment retenir le caractère économique d'une association qui procurait logement, nourriture et soins à des personnes âgées qui participaient au financement de l'établissement dont l'association était le support juridique. Si le caractère économique des associations œuvrant dans le secteur de l'enseignement est plus amplement discuté, il semble

néanmoins que les activités de gestion financière des établissements qu'assurent les associations de gestion soient suffisantes pour conférer à leur activité un caractère économique.

Ainsi, et bien qu'il n'existe aucun critère précis permettant de se prononcer avec certitude sur cette question, les associations de gestion semblent bien exercer une activité économique suffisante pour pouvoir être membres d'un GIE.

## 2 Conditions relatives à l'activité du GIE

Selon l'Article L 251-1 du Code de commerce, le but d'un GIE est de «*faciliter ou développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité*». De ce point de vue, le GIE constitue l'un des outils privilégiés pour la centralisation de la trésorerie de plusieurs entités, dans la mesure où la gestion, la compensation et l'optimisation des flux de trésorerie sont des activités de nature à faciliter l'activité économique des membres du GIE.

Toutefois, au-delà de l'Article L 251-1 du Code de commerce, l'activité du GIE peut être limitée par la réglementation relative au monopole bancaire sur les opérations de crédit. En effet, aux termes de l'Article L 511- 5 du Code monétaire et financier, «*[...] il est interdit à toute personne autre qu'un établissement de crédit d'effectuer des opérations de banque à titre habituel*». Les opérations de crédit étant définies comme «*[...] tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne [...]*»<sup>559</sup> correspondent à des opérations de banque et sont, à ce titre, directement soumises au monopole bancaire.

Néanmoins, ce monopole admet plusieurs exceptions prévues à l'Article L 511-7 du Code monétaire et financier. Parmi elles, l'exception des flux intragroupes permet à une entreprise de procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés de son groupe<sup>560</sup>, souvent effectuées par l'intermédiaire d'un GIE. Or, les associations de gestion n'entretiennent pas entre elles de liens capitalistiques, et elles ne forment pas un groupe contrôlé par le GIE. Celui-ci, comme les associations de gestion, ne peut donc pas bénéficier de l'exception au monopole bancaire et ne peut pas faire de prêt à titre onéreux. Aucune des exceptions au monopole bancaire ne nous semble envisageable dans le cadre du projet envisagé.

Cependant, les prêts à titre gratuit échappent à la définition d'une opération de crédit, et de ce fait, au monopole bancaire. Si dans le schéma proposé, le GIE ne peut pas réaliser des opérations de trésorerie *stricto sensu*<sup>561</sup>, il pourra en revanche procéder à des prêts à titre gratuit à destination des associations de gestion notamment celles ayant une trésorerie déficitaire, grâce aux fonds apportés au GIE provenant des associations de gestion disposant d'une trésorerie excédentaire. Si ce mécanisme ne constitue pas une compensation, il permet toutefois d'opérer une réallocation et une mutualisation du risque entre les trésoreries des différentes associations de gestion, afin de répondre aux besoins de trésorerie de certaines de ces associations de gestion.

Par ailleurs, le fonctionnement du GIE est déterminé par ses membres dans le contrat constitutif du groupement. Ces derniers désignent librement l'administrateur du groupement et décident de l'étendue de ses pouvoirs, ainsi que des modalités d'administration (à défaut de précision dans le contrat, celles-ci seront décidées par les membres lors de l'assemblée générale). Les administrateurs du

<sup>559</sup> Article L313-1 du Code monétaire et financier

<sup>560</sup> Article L511-7 du Code monétaire et financier

<sup>561</sup> On fait notamment référence aux centralisations de trésorerie dites de mode direct, où la trésorerie de chaque entité remonte au compte centralisateur d'une entité dite pivot.

groupement sont responsables individuellement ou solidairement, envers le groupement ou les tiers, de toute infraction aux dispositions légales, de toute violation du contrat constitutif, et de toute faute de gestion (Article L 251-11 alinéa 1 du Code de commerce).

De même que pour l'administration, les membres peuvent librement organiser la compétence et les conditions de tenue (modalités de convocation, droit de représentation, droit de vote et nombre de voix accordées à chaque membre, majorité pour la prise d'une décision, etc.) des Assemblées dont le rôle est de prendre toutes les décisions relatives au groupement.

Les modalités de contrôle de la gestion des comptes sont déterminées dans le contrat constitutif du groupement. Le gérant (ou les gérants) est nommé par l'assemblée ou dans les conditions fixées par le contrat constitutif et peut être choisi parmi les membres du groupe.

Les conditions ainsi que la procédure d'admission de nouveaux membres ainsi que de retrait des membres existants sont à prévoir dans le contrat constitutif du groupement (unanimité des membres à défaut de précision).

Les droits des membres du GIE sont entièrement soumis aux conditions définies dans le contrat constitutif. Ceux-ci disposent, entre autres, du droit de vote au sein de l'assemblée, d'un droit aux bénéfices éventuels effectués par le groupement (dont les modalités sont définies dans le contrat), ainsi que du droit de se retirer du GIE. Les membres du groupement sont tenus solidairement des dettes de ce dernier sur le patrimoine propre (L 251-6, alinéa 1). Ils sont également obligés de se libérer de leurs apports dans les conditions fixées par le contrat et respecter les engagements mis à leur charge par celui-ci ou par un règlement intérieur.

224

En ce qui concerne la fiscalité, le GIE n'est pas en principe redevable de l'impôt sur les sociétés (Code général des impôts, Article 239 quater I), sauf dans le cas où il ne constituerait pas un prolongement de l'activité de ses membres. Il est cependant soumis à la taxe sur le chiffre d'affaires et à la taxe professionnelle.

### **3 Qualification des flux sortants et des flux entrants**

Dans l'hypothèse où cette option de structuration serait retenue, les flux financiers entre les associations de gestion et le GIE doivent être qualifiés juridiquement.

D'une part, les associations de gestion ayant une trésorerie excédentaire pourront réaliser une avance en compte-courant auprès du GIE. Dans cette hypothèse, le flux est donc assimilable à un prêt d'actionnaire et suppose donc que le GIE soit constitué avec un capital<sup>562</sup>.

Dans la mesure où le décaissement opéré par l'association de gestion n'a pas un caractère définitif puisque l'avance en compte-courant a vocation à être remboursée, une telle modalité ne semble pas heurter l'intérêt social de l'association de gestion concernée confiant au GIE le soin de gérer sa trésorerie.

D'autre part, comme il a déjà été présenté auparavant, les versements effectués au bénéfice des associations de gestion déficitaires ne pourront se faire que sous la forme d'un prêt à titre gratuit afin d'éviter l'application des règles sur le monopole bancaire.

<sup>562</sup> Les règles concernant le capital sont librement déterminées par les membres qui peuvent prévoir des cotisations proportionnelles, des droits d'entrée de nouveaux adhérents ou encore les modalités de libération des apports. Les apports en capital peuvent être faits aussi bien en numéraire, en nature ou en industrie.

## 4 Gestion de l'excédent global

L'excédent global se compose de l'ensemble des excédents de trésorerie des associations de gestion moins les montants prêtés à titre gratuit aux associations déficitaires. L'excédent global serait géré par le GIE selon les règles de gouvernance définies dans le contrat constitutif du GIE.

Dans ce cadre, le GIE pourra donner un mandat pour gérer cet excédent global, dans les conditions classiques de gestion de portefeuille sous mandat.

Éventuellement, une partie des bénéfices constatés par le GIE provenant de la gestion sous mandat de l'excédent global pourra être distribuée à l'organisme de tutelle des associations de gestion, à condition que cet organisme soit membre du GIE en souscrivant des parts<sup>563</sup>, ou pourra faire l'objet de donations à la condition que celles-ci ne rendent pas déficitaire le GIE. Le cas échéant, ces distributions sous forme de donations pourront être complétées par des donations réalisées par la société de gestion ou la banque selon un modèle préétabli.

### Section 4 Motivation du choix

Au regard des principaux objectifs assignés à cette réflexion, la création d'un GIE semble être privilégiée. Toutefois, la constitution d'un OPCVM contractuel peut être envisagée dans la mesure où elle permet d'allier souplesse de gestion et sécurité du dispositif. Peut-être est-ce une solution à envisager à l'avenir?

225

Les méthodes traditionnelles de financement se caractérisent donc par un conflit entre le principe de rentabilité et l'exigence de liquidité. La théorie classique de financement des entreprises n'a pu surmonter cette opposition, car elle n'a pas élaboré une analyse totale du long terme. Elle se sert plutôt de prétendues règles générales de financement. Toutes les entités ont naturellement besoin d'un tableau de bord à long terme qui les guide dans les décisions financières qu'elles ont à prendre à tout instant, puisque ces décisions d'investissements et de financement ont, en général, des incidences à long terme.

Puisque le plan de financement, en raison de ses objectifs à court terme, ne peut pas être utilisé comme indicateur, on se sert de règles générales de financement qui vont remplir cette fonction. Nous n'entrerons pas ici dans le détail de ces normes : signalons la règle d'or du bilan d'après laquelle les capitaux ou fonds propres doivent couvrir les immobilisations et une partie des actifs circulants, et celle selon laquelle les capitaux (ou fonds propres) et les dettes doivent être proportionnés suivant un rapport déterminé<sup>564</sup>. Ces éléments généraux se signalent par trois propriétés essentielles : en premier lieu, elles se contredisent ; en second lieu, elles ne sont pas toujours, et sans inconvénient, respectées, et en troisième lieu, elles se maintiennent obstinément aussi bien dans la littérature économique que dans les décisions juridiques.

<sup>563</sup> Il sera alors nécessaire de s'assurer qu'un tel organisme peut être membre d'un GIE. Une distribution inégalitaire des bénéfices à ses différents membres par le GIE (une part allant à l'organisme de tutelle qui ne participe pas à la mutualisation et à la compensation des trésoreries) ne semble pas proscrite par la réglementation.

<sup>564</sup> Charreaux, Gérard Finance d'entreprise Éditions EMS, 2014, p. 43

Il est assez remarquable qu'on n'a pas voulu admettre que, malgré les contradictions qu'elles comportent et le fait qu'elles sont souvent transgressées, surtout pendant les périodes où les entreprises éprouvent des difficultés de trésorerie, ces régies pouvaient être fausses<sup>565</sup>. On en a tiré plutôt la conclusion inverse : les décisions de financement prises en contradiction avec ces règles sont erronées, ou du moins, puisqu'elles n'ont pas causé la perte de l'entreprise, doivent être considérées comme « inexactes ».

Ainsi donc, les normes de financement, appliquées dans la pratique, ne constituent ni un critère sûr pour juger les décisions prises en matière de financement ni un instrument de planification à long terme. Elles ne peuvent de ce fait remplacer valablement une planification à long terme. Cela démontre qu'en ayant recours aux seules règles de la gestion financière traditionnelle pour juger des décisions concrètes, des difficultés peuvent apparaître.

Tout ceci signifie d'inéluctables sécurités à mettre en œuvre dans le cadre du mécanisme envisagé, notamment, sur un plan juridique, de définition de procédures et contrôles associés, et de communication.

## Chapitre 2 Principes organisationnels

Ce chapitre propose de travailler sur les mécanismes liés à la solution retenue : le Groupement d'intérêt économique avec la possibilité de développer les activités de placements financiers, sous couvert d'une bonne gestion du ratio rendement/risques, puis la réalisation de prêts sans intérêts.

226

Dans un premier temps, nous allons étudier d'une manière plus approfondie la structure organisationnelle retenue qui est le GIE. Nous verrons dans les évaluations les principes de bases de fonctionnement, de gestion et d'exploitation d'un GIE (chapitre 1). Tout placement financier présente des risques suivant les instruments financiers choisis par le groupement.

Toutefois, il convient de reconnaître que pour obtenir un rendement supérieur, la prise de risque est alors élevée. Il existe en effet un rapport de proportionnalité entre les rendements et les risques. Une fois que nous aurons déterminé les éventuels risques probables et escompté la mise en place d'une solution financière à partir de la détermination d'un coussin de sécurité, il nous faudra déterminer et mettre également en place un système organisationnel de gestion de ces risques. Ceci explique la nécessité de travailler sur la bonne gouvernance et les obligations de transparence associées au sein du GIE (chapitre 2). En définitive, l'enjeu principal réside entre la bonne adéquation du couple rendement/risque dans le cadre de la pérennisation du mécanisme envisagé.

L'optimisation du système organisationnel du modèle et la mise en place d'un socle sécuritaire sont susceptibles de diminuer la gestion des risques qui par ailleurs suppose, dans un premier temps, de déterminer ceux qui peuvent être encourus par l'entité. Dans un second temps, il conviendra d'analyser les conséquences de ces risques et dans quelle mesure ils peuvent affecter les entités dont il est question. Enfin, il faudra les pondérer, par l'évaluation de la fréquence à laquelle le groupement y est exposé, avec un degré de conséquences, avant de les hiérarchiser en vue de la mise en place des solutions de gestion des risques.

<sup>565</sup> Cerrada, Karine, De Rongé, Yves, De Wolf, Michel *Comptabilité et analyse des états financiers Principes, applications et exercices* De Boeck Supérieur, 2016, p. 45

Une fois leur analyse terminée, nous procéderons à une prospective économique en déterminant les objectifs de rendement et les résultats probables (chapitre 3), afin de déterminer les utilisations des résultats (chapitre 4), en fonction du niveau de mutualisation et des critères de répartition des résultats (chapitre 5). L'idée finale serait de pouvoir exploiter le système de prêt sans intérêt aux membres, suivant la réglementation et les législations en vigueur, dans un but de financement des besoins de chaque membre (chapitre 6). Nous terminerons par une détermination des résultats escomptés à partir des différents mécanismes et systèmes d'optimisation du financement des établissements d'enseignement privé sous contrat (chapitre 7).

À notre connaissance, il n'existe pas encore de GIE d'associations (de type OGEC) dans le secteur de l'enseignement privé sous contrat. Nous pouvons surtout remarquer des mutualisations d'établissements de proximité notamment dans le partage de services communs, à l'instar de la restauration scolaire.

Les établissements catholiques d'enseignement représentent la très grande majorité du secteur de l'enseignement privé sous contrat, objet de notre recherche. Ces mêmes établissements devraient en principe suivre les principes de la doctrine sociale de l'Église qui, rappelons-le, sont : la dignité humaine, la subsidiarité, la recherche du bien commun et la solidarité. Pour nous il semble acquis que la mécanique envisagée permettra de renforcer ces concepts notamment avec un cadre financier qui respecte les principes et valeurs de l'Église.

## **Section 1 Apports pour l'écosystème**

Cette proposition de modèle alternatif animée par la recherche du bien commun a notamment comme objectif de remettre la finance « réelle » au service des œuvres, lesquelles sont éducatives dans notre cas. Le GIE est ouvert à l'ensemble des établissements du périmètre, leurs intérêts individuels sont effacés au profit du réseau

## **Section 2 Facteurs du succès**

Déterminer les facteurs de succès du modèle de mutualisation financière exploité dans le cadre d'un groupement d'établissements d'enseignement privé suppose une bonne coopération préalable. Il est à noter tout d'abord que la réussite de celle-ci est basée sur la confiance. Mais nous pouvons également citer comme autres éléments, les faits :

- | D'anticiper temporellement la mise en œuvre du projet et le délai nécessaire à la concrétisation des synergies sur les plans financier et économique.
- | De s'assurer d'un équilibre profitable à l'ensemble des membres du groupement sur le long terme, et prévoir les possibilités d'ajustement en cas de besoin dans l'établissement et la délimitation du modèle économique de la coopération qu'est le GIE.
- | De mettre en avant, dans la coopération, la possibilité d'accroître le nombre de membres tout en préservant l'existant.

- | De développer au sein du groupement des systèmes incitatifs permettant de maintenir l'alignement des intérêts entre les établissements membres, tel que le partage équitable des excédents.
- | De tenir compte des enjeux de l'interdépendance au niveau du groupement, et d'analyser cette interdépendance dès la création par la réflexion sur l'adaptation du modèle par rapport à la mobilisation de financements externes, en matière de répartition et de gestion des risques financiers par structure, et entre chacun au sein du groupement.

Outre ces paramètres fondamentaux à prendre en compte en vue de l'exploitation du groupement comme modalité de coopération et de mutualisation, il conviendra également de réfléchir à la mise en place d'un modèle de répartition des coûts résultants des moyens mutualisés. Ceci afin de permettre d'assurer d'une viabilité financière de l'entreprise commune sans pour autant fragiliser les établissements membres du groupement.

Enfin, l'une des clés du succès à prendre en considération, quel que soit le mode de coopération dans le cadre d'un GIE, est la transparence financière. Pour cela, il est primordial de se doter d'une organisation administrative et d'outils comptables adaptés pour permettre de procéder à une affectation rationnelle et loyale des coûts partagés entre les différents membres d'une part, et pour préserver l'autonomie de leurs états financiers d'autre part. Le concept de transparence financière devrait aller au-delà de l'entreprise commune du GIE et «ruisseler» vers chaque membre.

Réfléchir à une affectation rationnelle et loyale des coûts partagés et des excédents revient à réfléchir en amont de la mise en place du GIE même ; autrement dit, la prévision d'une clause afférente dans les statuts, et une insertion dans le règlement intérieur du GIE des conduites à tenir par chaque membre en vue de sa réalisation.

Dans le cas du GIE envisagé, l'encadrement des activités par les principes et doctrines de l'Église représente déjà un facteur de succès dès sa base. Cet encadrement encourage plusieurs points qui sont en correspondance avec les législations et les réglementations civiles en vigueur certes, mais aussi canoniques. Parmi les principes de l'Église, nous pouvons citer :

- | Le développement et la préservation des intérêts communs ;
- | La mise en avant de l'équité dans les différentes actions à mener ;
- | La non recherche d'intérêts, de profits ou de bénéfices financiers dans les activités qui mettent en avant l'aspect non lucratif, d'intérêts sociaux et solidaires du groupement associatif.
- | C'est dans le cadre de la non-recherche d'intérêt, de profits ou de bénéfices personnels qu'il faut marquer un autre facteur de succès du modèle de GIE attendu dans ce travail de recherche. En effet, il convient de préciser dans les statuts et le règlement intérieur du GIE, le caractère non lucratif du modèle et des activités de placement, d'une part et d'autre part, rappeler les objectifs, en particulier ceux de répondre aux besoins de financement (à court, moyen, et long terme) et la possibilité de réaliser des prêts entre les membres, sans intérêts. Les objectifs doivent toujours répondre au besoin de financement d'investissement (réhabilitation ou rénovation des équipements), ainsi qu'au besoin en trésorerie de chaque établissement membre, par la possibilité de réaliser des prêts sans-intérêts à leurs membres.

## Section 3 Statuts et règlement intérieur

Dans cette section 3, il s'agit d'apporter une réflexion sur les points essentiels à prendre en considération dans les statuts et règlement intérieur, notamment sur le rôle à jouer des membres du GIE. L'exploitation du mode de financement par l'intermédiaire de prêts sans intérêts aux membres et les modalités de sanctions en cas de manquements ou d'activités non conformes aux principes originaux qui régissent le groupement sont aussi à intégrer.

### 1 Statuts GIE

La forme de base des statuts des GIE est un acte sous seing privé ou notarié. Ces statuts doivent contenir les informations de base suivantes :

- | La dénomination du groupement ;
- | Le nom ou raison sociale, forme juridique ;
- | Le numéro d'immatriculation pour chacun des membres ;
- | La durée du groupement ;
- | L'objet du groupement ;
- | L'adresse du siège du groupement.

---

229

Mais pour une exploitation optimale, les statuts du GIE devraient être adaptés suivant les exigences de justice et de profitabilité pour chaque membre. Parmi ces informations complémentaires, il est envisageable de prévoir les clauses se rapportant :

- | À la modalité de répartition des bénéfices au sein du groupement ;
- | À la modalité de contribution des membres ;
- | Au mode de répartition des votes ;
- | Etc.

Il conviendra d'apporter ces précisions dans les statuts, les responsabilités de chaque membre en tant qu'établissement, en tant que membre de l'association, et en tant que membre du GIE. La précision devra également rappeler que le groupement n'a pas pour vocation à être lucratif ou de favoriser les inégalités suivant les apports et le développement d'un établissement ou d'une entité membre du GIE, mais de contribuer au développement de chaque membre dans un cadre d'équité pour tous les membres. Enfin, les statuts ne peuvent en aucun cas remplacer le rôle du règlement intérieur dans la gestion et les conduites à tenir en termes de pilotage et de suivi des activités de chaque membre. C'est pourquoi les statuts devront renforcer la mise en place des règlements intérieurs et préciser l'importance du renforcement des modes de gestion, de gouvernance et des modalités de sanctions.

## 2 Règlement intérieur GIE

Si au niveau du groupement en général, les statuts représentent le texte fondateur organisationnel, la rédaction d'un règlement intérieur balisant les actions et les activités de chaque membre quant à leur conduite à tenir, pour la bonne marche et la pérennité du GIE, est indispensable. La solidarité au passif de chaque membre du GIE est étroitement liée au même règlement. Il est libre à chaque groupement de définir les termes et les différentes clauses devant composer leur règlement intérieur, qui devrait à notre sens toutefois contenir les informations fondamentales suivantes :

- | L'institution et la modification du règlement intérieur en termes de modalité des dispositions ou d'insertion de clauses supplémentaires. Généralement, seule une assemblée extraordinaire de l'ensemble des membres du groupement est susceptible de modifier les dispositions et compléter le règlement intérieur ;
- | Le rôle du groupement: Cette clause spécifie les fondements mêmes du groupement parce que le groupement doit :
  1. Créer, développer et encourager les activités permettant de contribuer à l'épanouissement de chaque membre ;
  2. Être investi des pouvoirs étendus et nécessaires en vue de la réalisation des activités dans l'intérêt des membres ;
  3. Avoir les ressources nécessaires pour réaliser ses activités.

- | La composition des organes du groupement: les organes du groupement doivent contenir une assemblée et un conseil de gestion. Si le Conseil se charge de l'application de décisions arrêtées par l'assemblée générale, ce dernier est l'organe délibérant. Il est à préciser que les membres du groupement se doivent d'agir en conformité avec le processus décisionnel défini dans les statuts.

- | Le rôle des membres au sein du groupement : cette section du règlement intérieur vient préciser les droits et obligations des membres, les conditions d'admission d'un nouveau membre, les conditions de sortie, et surtout les modalités de sanctions des membres.

1. Droits et obligations :

Tous les membres du groupement et ceux qui y adhèrent se doivent de respecter les dispositions du règlement intérieur. De ce fait, celui-ci exige des membres de coopérer mutuellement en vue d'assurer le meilleur développement des activités du groupement. Parmi ces engagements de coopération sont communiquées toutes les informations que les membres peuvent détenir ou connaître qui pourraient affecter d'une manière positive ou négative les actions du groupement. Mais, les membres disposent également du droit :

2. De participer avec une voix délibérante aux assemblées ;

3. De participer aux répartitions du bénéfice qui apparaît à la fin de chaque exercice et lors de la liquidation;
4. D'être informés à tout moment sur l'activité du groupement.

Il est à préciser également que le règlement intérieur prévoit aussi, pour les adhérents au groupement, la clause d'obligation pour les nouveaux membres de respecter le contrat constitutif du groupement, le règlement intérieur, et de se soumettre à toutes les dispositions ainsi qu'aux décisions qui sont prises par le Conseil de gestion.

1. Les conditions d'admission :

Le règlement intérieur prévoit également les conditions d'admission des nouveaux adhérents au groupement comme l'exigence pour l'adhérent d'exercer des activités dans le domaine dans lequel évolue le groupement. Parmi ces modalités figure également le fait que la demande d'adhésion du nouveau membre ne peut être admise que dans le cas où la majorité des membres du groupement se prononcerait dans ce sens durant l'assemblée générale à cet effet :

2. Les conditions de retrait :

Sachant que tout membre peut décider de se retirer à tout moment du groupement, le règlement intérieur devrait prévoir également l'exigence, pour le membre qui souhaite se retirer, de respecter toutes les clauses relatives aux modalités de retrait par rapport au groupement ;

- | Les modalités de sanction :

Étant donné le caractère contractuel du règlement intérieur qui notamment implique les membres dans la conduite à tenir et les conditions d'exercice de leurs activités en conformité avec le groupement, le règlement intérieur prévoit également des sanctions pour le membre qui agirait de façon contraire ou en violation du règlement. Ces sanctions peuvent être hiérarchisées suivant le degré de violation du règlement et peuvent se traduire par : un blâme, un avertissement, une suspension ou même une exclusion ;

- | Le financement du groupement : Le financement du groupement se traduit par ses ressources qui peuvent être de diverses natures, suivant les activités du groupement :

1. À l'origine, le GIE dispose comme ressources du produit de ses activités ;
2. Toutefois, le GIE peut disposer de ressources supplémentaires, ce qui traduit pour le groupement la mise en place de modalités de recours à ces autres sources de financement. Dans le cadre de ce travail de recherche, il convient d'apporter une spécification dans le règlement intérieur de l'activité supplémentaire matérialisant les autres sources de financement, comme les opérations de placements financiers ou la réalisation de prêts sans intérêts ;

3. Dans un cadre exceptionnel, l'assemblée générale d'un GIE peut également statuer à la majorité des membres, la réalisation d'appels de fonds des membres. L'assemblée générale va déterminer le montant et la répartition de ces appels de fonds.

l Enfin, les différentes clauses pénales relatives aux responsabilités des membres: Cette clause vient compléter les clauses dans les statuts du groupement, afin de préciser les conduites à tenir en cas de non-respect par les membres des obligations qui leur incombent. Tout manquement par les membres de leurs obligations engage leur responsabilité et une exclusion, voire des poursuites judiciaires et pénales.

### **3 Réflexions et proposition des statuts du GIE**

La seconde réflexion qui doit être apportée concernant les statuts du GIE est relative à la délimitation préalable des cotisations des membres, des modalités de répartition des excédents, et surtout de la répartition des déficits éventuels du groupement. Pour ce qui est des cotisations, il faudra délimiter la valeur des montants à verser et apporter également une balise temporelle en termes de fréquence (mensuelle, annuelle, etc.). Une clause devrait prévoir les modalités de contributions financières des membres en faveur du groupement dans les statuts.

Concernant les modalités de répartition de l'excédent et des déficits, une clause de répartition devrait figurer également dans les statuts et se doit d'être équitable suivant les cotisations versées par les membres. Toutefois, chaque GIE dispose de la liberté de fixer les modalités de prise en charge des déficits en termes de répartition et des modalités de gestion de leurs contributions financières en faveur du groupement.

232

### **Section 4 Risques financiers et stratégie de placement**

Dans le cadre de ce travail de recherche, le GIE proposé a notamment pour objectif de mener des opérations sur les marchés financiers. Il convient dans un premier temps de rappeler la signification des principaux placements financiers, puis de rappeler les différents risques auxquels le groupement peut être exposé, en vue de sécuriser au maximum le processus.

Un placement est une opération financière qui consiste à flécher un flux sur un compte dans un établissement financier ou bien sur un compte d'investissement. Le placement financier a pour finalité la fructification du capital dans une intention d'obtention d'un rendement supplémentaire. Or, pour obtenir des rémunérations significatives, il est admis de prendre parallèlement des risques. Chacun peut en fonction de son aversion réaliser un placement à haut risque et essayer de gagner plus, ou bien risquer peu dans le cadre d'un placement sûr. Ceci traduit la liberté pour chaque GIE de choisir le mode opératoire de placement qui leur convient suivant le niveau de risque défini. En général, il y a trois types de placements: les actions, les obligations et le monétaire. Dans notre cas, nous éluderons les placements dits structurés qui, rappelons-le, sont non conformes à la doctrine sociale de l'Église.

Outre le niveau et le degré d'aléas pouvant survenir dans le cadre d'un placement financier (risque faible, moyen ou élevé), le GIE peut être exposé aux différents risques financiers suivants :

- | Risque de liquidité : Ce risque se traduit par l'incapacité du groupement de respecter ses engagements de remboursement envers les membres.
- | Risque de taux : Ce risque a trait à l'incertitude sur les résultats financiers engendrés par la prise aux variations de la courbe des taux des acteurs des marchés financiers. Le risque de taux a une conséquence sur les intérêts courus, c'est-à-dire sur la marge d'intérêt et sur la valeur de marché.
- | Risque de crédit : Celui-ci surviendrait dans le cas où un membre deviendrait insolvable vis-à-vis du groupement, à la suite d'un redressement judiciaire, par exemple.
- | Risque de change : Dans le cadre de placements financiers en devises, ces risques peuvent être élevés et affectent de manière significative les positions aux bilans prêteuses ou emprunteuses nettes contre la devise de référence.

La détermination et l'évaluation des risques constituent une opération incontournable pour toute entité souhaitant mener des opérations sur les marchés financiers. Ces opérations exigent finalement la définition par le GIE d'une politique professionnelle de gestion des risques financiers.

Les politiques de placements financiers exigent dans ces délimitations de :

- | Prendre les précautions nécessaires : La meilleure serait de recourir aux services d'un professionnel à titre de conseiller financier qui pourra, en un premier temps, évaluer les investissements de base, les risques avant calcul des rendements prévisionnels, les possibilités et risques de fraudes, etc.
- | Définir les objectifs de placement : Tout investisseur devrait dans un premier temps déterminer l'objet de son placement. Dans notre cas, il s'agit de faire fructifier un capital conformément à l'objet du groupement. Après la définition de ces objectifs, il conviendra de déterminer les placements et niveaux de risque à considérer pour atteindre les résultats de rendement escomptés.
- | Déterminer son profil investisseur : L'évaluation du profil investisseur est liée à la stratégie d'investissement en fonction des objectifs et des horizons de placements. Ce profil est aussi lié aux connaissances et expériences des investisseurs en la matière
- | Bien choisir le placement : Les opérations de placements financiers offrent plusieurs possibilités.

En général, les allocations sont prudentes, modérées et équilibrées.

- | Comme précisé plus haut, tout placement, quel qu'il soit, présente un niveau de risque.

Placement et risque financier sont donc deux paramètres corrélés dans un univers rendement/risques défini. En se référant aux principes, doctrines et éthiques de l'Église qui régissent les établissements scolaires d'enseignement privé catholiques, il est précisé de façon claire que la prise de risque doit être connue et minimisée dans le cas où elle affecterait d'une manière négative les

activités. Le niveau toléré est le risque faible ou moyen, dont le recours au placement financier ou son exploitation n'entre pas dans le cadre d'une activité lucrative à des fins d'intérêts personnels. C'est justement dans le cadre d'exigence de respect des principes de l'Église que le modèle escompté de GIE doit être sécurisé.

## Section 5 Sécurisation du modèle

La protection du modèle de GIE doit être pensée en conformité avec les principes généraux de la doctrine sociale de l'Église. La sécurisation du modèle prévoit la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des risques éventuels dans le cadre de la prévision des opérations de placements financiers, mais aussi la mise en place d'un système permettant une équité dans la répartition des résultats futurs, et ce sans éluder le modèle de prêt sans intérêts aux membres. Cette mécanique doit être en conformité avec les principes de l'Église, mais aussi, elle doit être appréhendée au regard des réglementations et des législations en vigueur.

Un premier système de gestion prévisionnelle des risques financiers éventuels est proposé dans cette section, qui consiste en la création d'un matelas de sécurité à deux niveaux :

- | Premièrement, celui de chaque membre du groupement ;
- | Secondement, celui concernant l'entité commune qui matérialise et formalise le groupement.

Cet aspect sécuritaire consiste en pratique en la création d'une réserve spéciale, qui peut être alimentée autant pour chaque membre que pour le groupement. Toutefois, sa délimitation est conditionnée par deux facteurs :

- | Le premier est en lien direct avec l'affectation des résultats futurs du groupement.
- | Le second est en lien avec une affectation issue des membres du groupement.

Le groupement a la possibilité d'affecter un budget à titre de réserve par rapport aux différents risques financiers, dans le cadre des opérations de placement ou de prêts aux membres. Toutefois, lesdits membres peuvent également, dans le cadre d'un appel de fonds exceptionnel, contribuer à la constitution de ce fonds. Le choix et les modalités d'affectation de budgets pour constituer ce coussin de sécurité peuvent être prévus, soit par des clauses dans les statuts du groupement, soit décidés et validés lors d'une assemblée générale extraordinaire de l'ensemble des membres du groupement.

Outre les différentes précautions nécessaires sur le plan juridique, il conviendra également de se pencher du côté organisationnel et de gestion interne du groupement en termes de gouvernance et de transparence.

## Chapitre 3 Gouvernance et transparence

Toute activité, en particulier dans le milieu associatif, exige la mise en place d'un système de gestion permettant une fluidité des opérations et de la communication basée sur la transparence.

La gouvernance et la transparence constituent à notre sens un des facteurs essentiels du succès notamment par la confiance et la suppression des asymétries.

## Section 1 Définition

Concernant la gouvernance, le sujet n'est pas, ici, de questionner la création de valeur induite, mais la représentation de l'organisation et du contrôle de l'entité, les prérogatives de chaque partie prenante, les règles de nomination du management, et plus particulièrement celles du fonctionnement des organes décisionnels et de contrôle de l'entité ainsi que celles de la communication financière. Pour nous, un des points essentiels de la gouvernance, au-delà de la compréhension de son fonctionnement, est de donner confiance aux membres de l'organisation.

Si la bonne gouvernance se traduit par une affectation optimale des ressources aux emplois sur la base d'une traçabilité bien définie et claire, la transparence financière désigne le fait, pour une entité, de disposer de procédures et comptes financiers connus et accessibles à tous.

- Transparence financière et transparence fiscale :

Dans le cas d'une entité fiscalement transparente, l'imposition des bénéfices s'effectue au niveau des associés suivant les statuts de l'entité. La traduction de la transparence fiscale dans le cadre du groupement peut se faire de la manière suivante, étant précisé qu'un GIE est fiscalement transparent :

- | Les bénéfices de l'entité commune ne sont pas imposés à l'impôt sur les bénéfices ;
- | L'imposition s'effectue au niveau de chaque membre en fonction de son régime fiscal propre ;
- | Les associés du groupement sont des organismes sans but lucratif, à ce titre, ils ne sont pas imposés sur les plus-values, ce qui constitue un avantage fiscal significatif pour les résultats réalisés sur les placements capitalisés.

Cette notion de transparence fiscale est acquise de plein droit ou sur option. Toutefois, dans ce dernier cas, la transparence est génératrice d'un régime d'imposition spécifique. Dans le cas d'un GIE transparent sur un plan fiscal, le champ d'application est régi par l'Article 239 quater du Code général des impôts, qui soumettent personnellement à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés les membres des GIE constitués dans le prolongement de l'activité du groupement, du fait de la responsabilité illimitée des membres.

Comme le GIE bénéficie de la transparence fiscale, les membres du groupement sont alors personnellement redevables soit de l'impôt sur le revenu soit de l'impôt sur les sociétés pour la part des bénéfices qui leur revient de droit. Toutefois, les GIE ont la possibilité de réaliser des emprunts au niveau de leurs membres ou à des tiers et d'émettre, sous certaines conditions.

Afin de contribuer à la bonne gouvernance du groupement, certaines actions peuvent être mises en place au niveau de l'organisation afin de garantir une bonne gouvernance qui est la base de toute gestion prévisionnelle interne des risques. Parmi ces actions, il est proposé dans le cadre de ce travail de recherche :

- | L'opérationnalité et veille;
- | L'amélioration de la communication interne et externe au sein du GIE.

Selon le dictionnaire Merriam-Webster, une des définitions de la *transparence* est «[...] caractérisée par la visibilité ou l'accessibilité des informations concernant notamment les pratiques commerciales». En d'autres termes, il s'agit de la divulgation complète, opportune et précise de toutes les informations qui ont un impact sur le bien-être financier des investisseurs. La transparence financière consiste à rendre l'information aussi accessible que possible. Elle sous-entend l'honnêteté sur les performances, même si elles sont insuffisantes. Les conseillers qui pratiquent une transparence totale n'omettent pas, ne déforment pas ou n'exagèrent pas les informations lorsqu'ils commercialisent et fournissent des conseils et des services financiers.

La transparence financière est ainsi utilisée pour décrire le processus d'accès aux informations financières. La plupart des pays possèdent des lois sur la transparence régissant le processus de *quand* et *comment* un individu ou une entité doivent divulguer des informations financières, en particulier lorsque cette divulgation est considérée comme importante pour prendre des décisions qui auront des conséquences sur d'autres personnes.

L'objectif principal des règles de transparence est de s'assurer qu'il n'y a pas d'abus de la confiance du public et qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts apparents entre les avoirs financiers et les responsabilités qui lui sont confiées. L'éventail des documents requis dans le cadre de la divulgation financière varie d'un pays à l'autre. Toutefois, il n'est pas rare que des documents tels que les déclarations fiscales annuelles, les informations bancaires générales et la divulgation publique des biens détenus ainsi que de toute activité d'investissement soient mis à la disposition du public pour examen.

## Section 2 Opérationnalité et veille

L'opérationnalité et la veille consistent en la séparation des tâches et des fonctions. Pour mémoire, le principe de la séparation des tâches et des fonctions est un élément essentiel du contrôle interne, cet axiome a notamment pour objectif la minimisation des risques, par :

### I La création d'un comité exécutif :

Les prérogatives de cette cellule sont notamment les suivantes :

- | Préparation du budget annuel de l'entité ;
- | Tenue d'une comptabilité régulière de toutes les opérations effectuées pour le compte de l'entité conformément au règlement intérieur ;
- | Suivi de la participation des membres ;
- | Convocation des assemblées générales dont il fixe l'ordre du jour ;
- | Arrêt des inventaires et comptes à soumettre à l'assemblée générale annuelle ;
- | Communication aux contrôleurs de gestion des comptes, documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission ;

- | Évaluation et décision des demandes de prêt formulées par les membres du groupement dans les conditions prévues au présent règlement intérieur et signature, le cas échéant, du contrat de prêt à conclure entre le groupement et le membre;
- | Détermination de l'excédent net de trésorerie tel que défini au présent règlement intérieur et sa composition au regard des contraintes de gestion;
- | Élaboration et proposition à l'assemblée générale d'une stratégie d'investissement de l'excédent de trésorerie conformément au règlement intérieur ;
- | Et enfin, être à même de proposer la répartition des résultats aux membres du groupement.

#### | **La création d'un conseil de surveillance :**

Le comité de surveillance est plus particulièrement chargé du contrôle de la gestion et du contrôle des comptes du groupement, ses prérogatives sont notamment les suivantes :

- | La certification, la régularité et la sincérité de l'inventaire et des comptes annuels de l'exercice écoulé;
- | La production d'un rapport écrit dans lequel il rend compte de l'accomplissement de sa mission, fait part de ses observations, commente les conditions dans lesquelles il certifie la régularité et la sincérité des comptes. Ce rapport est lu par un des membres du comité de surveillance avant les votes, lors de l'assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écouté.
- | Le comité de surveillance doit recevoir un rapport détaillé établi par le comité exécutif et portant sur la marche des affaires du groupement ainsi que sur la situation de celui-là.

## **Section 3 Communication**

Les membres d'un GIE disposent du droit à l'information concernant toutes les activités du groupement, notamment sa bonne marche ou sa mauvaise posture. Ce droit à l'information résulte de la participation aux assemblées durant lesquelles sont souvent présentés des rapports des organes de contrôle et de gestion.

Ces informations restent pourtant insuffisantes et surtout intermittentes. En raison des obligations de transparence qui incombent aux membres du GIE, ces derniers doivent – et ont intérêt–à suivre de près la marche et la progression du groupement. Même si ce droit d'information n'est pas suffisamment produit par le groupement.

Le droit à l'information n'est pas nécessairement identique pour tous les membres ; en effet, le contrat de constitution du groupement peut le réserver à ceux qui exercent l'opérationnel. Toutefois, par mesure de prudence, la confiance n'excluant pas le contrôle, il est un devoir pour chacun de s'assurer de la bonne communication, afin notamment de « monitorer » l'évolution du groupement et son fonctionnement d'une manière directe et indirecte.

Certains points de vigilance doivent toutefois être soulevés par rapport aux freins dans la communication. Toute communication entre les membres et le groupement devrait être synallagmatique. Dans le cas où l'un des membres retiendrait d'une manière informelle des informations dans le cadre de la préservation de ses intérêts personnels, le groupement associatif présentera naturellement un risque de non-conformité par rapport aux principes de l'Église. Dans cette hypothèse, il pourrait faire face à un niveau de risque élevé dans le cadre d'opérations de placements financiers ou de prêts accordés.

En ce qui concerne ces freins, il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les communications interpersonnelles pourraient échouer. Dans de nombreuses communications le message peut ne pas être reçu exactement comme l'expéditeur le souhaiterait, et il est donc important que le communicateur cherche à obtenir un retour d'information pour vérifier que son message est bien compris. Les compétences d'écoute active, de clarification et de réflexion peuvent aider, mais le communicateur compétent doit également être conscient des obstacles à une communication efficace. Ils sont nombreux et ceux-ci peuvent survenir à n'importe quel stade du processus de communication. Ils peuvent entraîner une distorsion du message au risque de perdre du temps, de l'argent en provoquant une confusion ou un malentendu. Une communication efficace implique de surmonter ces obstacles et de transmettre un message clair et concis. Voici quelques obstacles courants à une communication efficace :

- | L'utilisation d'un jargon professionnel. Des termes trop compliqués ou peu familiers.
- | Les barrières émotionnelles et les tabous.
- | Le manque d'attention, d'intérêt ou de pertinence de l'élément communiqué pour le destinataire.
- | Les différences de perceptions et de points de vue.
- | Les handicaps physiques tels que les problèmes d'audition ou les difficultés d'élocution.
- | Les obstacles physiques à la communication non verbale.
- | Les différences de langage et les difficultés à comprendre certains accents inconnus ou inhabituels.
- | Les attentes et les préjugés pouvant conduire à de fausses hypothèses ou à des stéréotypes. Les gens entendent souvent ce qu'ils s'attendent à entendre plutôt que ce qui est réellement dit et en viennent à des conclusions erronées.
- | Les différences culturelles. Les normes d'interactions sociales varient considérablement d'une culture à l'autre, tout comme la manière dont les émotions sont exprimées.

Par exemple, le sentiment d'empiètement de l'espace personnel varie d'une culture à une autre et d'un milieu social à un autre.

Un communicateur compétent doit être conscient de ces obstacles et doit essayer d'en réduire les conséquences en vérifiant continuellement la compréhension de l'information fournie, et en offrant un retour approprié.

## Chapitre 4 Gestion des actifs et passifs du support retenu

La gestion actif/passif a pour objectif d'équilibrer les grandes masses d'actifs et de passifs. Ce système de gestion est mis en place par la majorité des acteurs financiers, en particulier au sein des banques et assurances. Il permet d'appréhender et de limiter les différents risques notamment de liquidité.

Cette gestion peut être définie comme étant une forme d'analyse des grandes masses bilancielle dans le cadre de la maîtrise du modèle. Cet équilibre est en fonction de diverses variables qui affectent les éléments financiers comme les taux d'intérêt, les indicateurs macro et micro économiques. Enfin, elle vise à prévoir et à anticiper les évolutions futures, à respecter les règles internes et les règlements, à aider à la prise de décisions – stratégiques notamment.

### Section 1 Gestion des actifs

Une des questions réside dans la possibilité pour des Organismes de gestion de l'enseignement catholique, adhérents du futur Groupement d'intérêt économique, de détenir indirectement des titres de capital émis par des sociétés par actions, et figurant à l'actif d'un Organisme de placement collectif en valeurs mobilières dont le GIE détiendrait lui-même des parts.

La détention indirecte d'actions envisagée au travers de l'OPCVM fait suite à la mission du GIE, en tant qu'entité responsable de la centralisation de l'éventuel excédent de trésorerie constaté lors de la consolidation des bilans comptables des OGEC membres du GIE.

Afin de déterminer la possibilité pour les OGEC de détenir indirectement des actions, il convient de fonder sur la qualification des OGEC en tant qu'association soumise à la Loi du 1er juillet 1901, ainsi que sur l'étude des règles spéciales qui leur sont applicables.

#### 1 Les OGEC, des associations soumises à la Loi du 1er juillet 1901

- | Les OGEC adhérant au réseau, et membres du GIE, sont constitués sous la forme d'associations régies par les dispositions de la Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association.
- | Aux termes de l'Article premier de la Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, « *L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations* ».

- | Sous réserve de certaines conditions de publicité liées à l'existence de l'association<sup>566</sup>, celle-ci jouit de la personnalité morale et peut donc disposer d'un patrimoine. À la différence cependant des sociétés civiles ou commerciales, l'objet de l'association est par nature autre que celui de « partager des bénéfices ».
- | Il est à noter qu'aucune disposition ne lui interdit de réaliser des opérations à caractère financier dans le but, notamment, de gérer son patrimoine, dès lors que les éventuels bénéfices réalisés en lien avec cette opération ne sont pas partagés entre ses membres. Il n'y a donc aucune interdiction de principe pour une association régie par les dispositions de la Loi du 1er juillet 1901 de réaliser de telles opérations à caractère financier.
- | Au regard de cette Loi, les OGEC adhérant au réseau et membre du GIE peuvent donc détenir indirectement des actions figurant à l'actif d'un OPCVM dont les parts seraient souscrites par le GIE.
- | Les OGEC sont par ailleurs soumis à un statut type adopté par le conseil d'administration de la Fédération nationale des OGEC le 24 mars 2007.
- | Ces statuts prévoient la compétence du conseil d'administration des OGEC en matière financière et économique, qui doit à cet égard accomplir soigneusement ses fonctions en « *Bon père de famille* »<sup>567</sup>. Ainsi, l'Article 14 des *Statuts types* stipule que « *Les budgets d'investissement et de fonctionnement sont proposés par le chef d'établissement, en cohérence avec les projets pédagogiques, éducatifs et pastoraux* », ils sont arrêtés par le conseil d'administration de chaque OGEC.

240

Cette compétence est, aux termes de l'Article 19 des *Statuts types*, partagée avec l'assemblée générale ordinaire qui « *Approuve le plan pluriannuel d'investissement ainsi que les budgets annuels de fonctionnement et d'investissement* ».

S'ils ne prévoient pas expressément le cas de l'investissement de l'éventuel excédent de trésorerie des OGEC dans des placements financiers et notamment en actions détenues indirectement au travers d'un OPCVM dont les parts seraient souscrites par le GIE, la gestion de leurs éventuels excédents de trésorerie constitue bien une mission entrant dans le champ de la responsabilité financière et économique des OGEC.

Il est à noter qu'aucune clause des statuts types n'interdit la réalisation d'opérations à caractère financier dans le cadre de la gestion de leurs éventuels excédents de trésorerie par ces OGEC. Ainsi, dès lors que la détention indirecte d'actions envisagée est en cohérence avec les projets pédagogiques, éducatifs et pastoraux mentionnés à l'Article 14 des *Statuts type*, ce type de placements n'est pas interdit aux OGEC adhérant au GIE.

## 2 Les règles spéciales applicables aux OGEC

Les règles spéciales applicables aux OGEC sont issues des règles de tutelle religieuse, d'une part, et des règles du Droit canon, d'autre part.

<sup>566</sup> Telles que celles-ci sont prévues par l'Article 5 de la Loi du 1er juillet 1901

<sup>567</sup> Article 14 des *Statuts types*

## 2.1 Les règles de tutelle religieuse

En tant qu'association régie par la Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, l'existence des OGEC est soumise à la signature de statuts constitutifs organisant les règles de fonctionnement de ceux-ci<sup>568</sup>. Eux-mêmes doivent se conformer au Statut de l'enseignement catholique en France (SECF) publié le 1<sup>er</sup> juin 2013.

L'Article 134 du SECF confère une compétence générale aux OGEC en matière économique et financière :

*« L'organisme de gestion a la responsabilité de la gestion économique, financière et sociale d'un ou plusieurs établissement(s); il l'exerce conformément aux projets de l'école, aux orientations de l'autorité de tutelle et aux textes internes à l'Enseignement catholique »*. Il précise en outre que l'OGEC *« contribue à assurer la mise en œuvre matérielle du projet éducatif »*.

L'Article 135 du SECF prévoit que *« L'action des gestionnaires est référée à l'Évangile et met en œuvre les principes de la pensée sociale de l'Église, en matière de promotion du bien commun, de subsidiarité et de responsabilités partagées, de justice dans les rapports entre les personnes et dans le dialogue social, de solidarité avec les autres écoles catholiques et de service des moins favorisés dans la société. »*

Les OGEC sont également soumis à la Charte des établissements sous tutelle congréganiste. L'Article 3 de la *Charte* reprend expressément les articles 134 et 135 du SECF détaillés *supra* pour ce qui concerne la mission des OGEC.

En l'absence d'autres règles contraires à la détention indirecte d'actions envisagée par les OGEC dans les conditions précédemment décrites, il nous semble qu'en détenir ne leur serait pas interdit, dès lors que c'est conforme aux prescriptions de l'Article 134 du SECF.

Si le groupement ne prévoit pas de façon explicite le cas d'investissement de l'excédent de trésorerie des OGEC dans des placements financiers, notamment en actions détenues indirectement au travers d'un OPCVM dont les parts seraient souscrites par le Groupement éthique du réseau mennaisien (GERM), les articles 134 et 135 du SECF prévoient expressément la possibilité pour les OGEC de prendre des décisions de gestion économique et financière pour un ou plusieurs établissements dont ils sont responsables dans le but, entre autres, d'assurer la mise en œuvre matérielle du projet éducatif.

À ce titre, et en l'absence de dispositions contraires, il nous semble que la détention indirecte d'actions envisagée par les OGEC n'est pas interdite par le SECF dès lors qu'elle est conforme « aux projets de l'école, aux orientations de l'autorité de tutelle et aux textes internes à l'Enseignement catholique » précité. En outre, elle participerait vraisemblablement à la mise en œuvre matérielle du projet éducatif des établissements d'enseignement bénéficiaires puisque le placement des excédents de trésorerie est utile à la poursuite de leurs missions par ces établissements.

## 2.2 Les règles issues du Droit canon<sup>569</sup>

Le conseil d'administration d'un OGEC doit, aux termes de l'Article 14 des *Statuts types*, accomplir *« soigneusement ses fonctions en bon père de famille »*. Cette exigence est issue du Canon n°1284 du Code du droit canonique aux termes duquel les membres du conseil d'administration

<sup>568</sup> Articles 5 et 6 de la Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, sur renvoi de l'Article 2 de cette même Loi

<sup>569</sup> Code de droit canonique de 1983

doivent « veiller à ce que les biens qui leur sont confiés ne périssent pas et ne subissent aucun dommage, de quelque manière que ce soit ».

Le Canon n°1284 instaure l'obligation faite au conseil d'administration d'observer «[...] les dispositions du droit tant canonique que civil [...] et prendre garde particulièrement que l'Église ne subisse un dommage à cause de l'inobservation des lois civiles [d'une part, et celle d'employer] aux fins de la personne juridique [...] les sommes disponibles après le solde des dépenses et qui peuvent être utilement placées » d'autre part. Le Canon n°1284 renvoie donc aux lois civiles pour ce qui concerne l'administration des biens confiés aux OGEC, et l'obligation des OGEC d'employer utilement les sommes disponibles après le solde des dépenses. À cet égard, la notion d'utilité d'un placement effectué au travers du GIE et à destination par exemple d'une école via un prêt sans intérêt ne semble pas contestable.

Ainsi, les OGEC doivent veiller à ce que l'éventuel excédent de trésorerie qu'ils constatent ne périsse pas et ne souffre aucun dommage. Cette règle suppose l'intervention d'une action positive des OGEC visant à mettre en œuvre des moyens nécessaires à la gestion optimale des ressources dont ils disposent, ce qui signifie des rendements au moins égaux à l'inflation.

Par ailleurs, ces excédents de trésorerie constituent bien des sommes disponibles pouvant être utilement placées dans l'intérêt des établissements d'enseignement bénéficiaires.

La détention indirecte d'actions envisagée par les OGEC semble par conséquent conforme aux prescriptions du Canon n°1284, repris indirectement dans de l'Article 14 des *Statuts types*. Les lois civiles applicables en la matière auxquelles il est fait référence ont été décrites *supra* (section 1).

242

Quant au risque lié à la détention indirecte de ces actions ou obligations, le guide de gouvernance en matière de gestion financière du 22 octobre 2013 – soumis à l'avis du conseil diocésain pour les affaires économiques ainsi qu'à l'approbation de l'archevêque de Lyon, le Cardinal Philippe Barbarin considère que «[...] la prudence ne signifie pas l'absence de risque qui conduirait à une détérioration du rendement, mais une prise de risque limitée et adaptée à ses objectifs»<sup>570</sup>.

Ainsi, dès lors que la détention indirecte d'actions par les OGEC s'insère dans le cadre de leur responsabilité financière et économique des établissements d'enseignement dont ils ont la charge, et notamment d'une gestion optimale des excédents de trésorerie conforme aux prescriptions du Canon n°1284, il nous semble que, sans être spécialistes du droit canon, que cette détention indirecte d'actions par les OGEC leur est permise à cet endroit.

## Section 2 Gestion des passifs

Les membres d'un groupement, GIE compris, sont solidairement tenus du passif commun. Il convient toutefois d'analyser l'aspect solidaire des membres dans le cadre d'un groupement d'intérêt économique. Il faut reconnaître que la personne morale du groupement peut se confondre avec celle de ses membres. Il faudrait de ce fait apporter une certaine distinction juridique. Le GIE dispose d'un passif propre (son capital et réserves en particulier), à ce titre, les membres ne sont pas codébiteurs solidaires, mais garants des dettes du GIE.

<sup>570</sup> Article 3 « Réglementation des placements » du Code monétaire et financier

La gestion des passifs concerne en particulier les dettes engagées par le groupement. La responsabilité solidaire et indéfinie des membres pour les dettes engagées par le GIE se traduit par le constat que tous les membres, sans exception, sont solidairement tenus du passif sur leur patrimoine propre. Cette solidarité à l'égard des dettes est stipulée à l'Article L251-6 du code de commerce, selon lequel: « les membres sont tenus des dettes du groupement sur leur patrimoine propre. Ils sont solidaires, sauf convention contraire avec le tiers cocontractant ».

Cet Article se traduit au sein du GIE par le fait que chaque membre est donc responsable des dettes engagées par le groupement, qu'elles soient de son fait ou non. Autrement dit, si un ou plusieurs membres du GIE se trouvent en situation de cessation de paiement, ou pire de liquidation judiciaire, les membres restants seront alors dans l'obligation de se partager la dette.

Dans la pratique, la gestion des passifs par rapport à l'obligation de solidarité se traduit par la contribution au paiement des dettes du GIE :

- | Vis-à-vis des tiers : Dans ce cas, les membres sont tenus des dettes sur leurs patrimoines propres. Ils sont en principe solidaires, ce qui permet à un créancier du groupement de s'adresser à l'un quelconque d'entre eux, pour obtenir le paiement de la totalité de sa créance après avoir vainement mis en demeure le GIE de payer sa dette. Toutefois, à l'occasion de chaque contrat, le groupement peut obtenir du tiers cocontractant que celui-ci renonce explicitement au bénéfice de la solidarité. Chaque nouvel adhérent est responsable non seulement des dettes qui naîtront postérieurement à son entrée, mais aussi de celles qui existent à la date de son adhésion.

Cependant, une clause particulière peut l'exonérer des dettes antérieures à son arrivée dans le GIE. En cas de redressement judiciaire du groupement, le jugement produit ses effets à l'égard des membres du groupement. En conséquence, chacun d'eux doit aussi faire l'objet d'une procédure de redressement judiciaire.

- | Vis-à-vis des membres du groupement : Dans ce cas, la contribution de chaque membre afin d'honorer la dette du groupement se fait dans la proportion de ses droits au partage des bénéfices. Le membre qui a été amené à payer une dette du GIE peut donc se retourner contre le groupement et les autres membres pour les montants dépassant sa part.

### **Section 3 Éthique dans les investissements**

Il convient de développer une méthode de travail avec les gestionnaires en cohérence avec les objectifs éthiques.

Après un appel d'offres, chaque gestionnaire doit vérifier si les investissements financiers de la structure qui sont réalisés répondent aux critères de la doctrine sociale de l'Église. Le tableau détaillé du portefeuille fourni par la société de gestion pourra ensuite être analysé par une société extrafinancière.

À titre d'exemple, Ethifinance, est une agence de notation extrafinancière. Son but est d'accompagner les investisseurs et les gérants dans la prise en compte des risques RSE: Environnement, social, responsable dans leurs décisions de placement et leur mettre à disposition des évaluations sur mesure de leurs portefeuilles. Ethifinance couvre quatre grands enjeux : la gouvernance, l'environnemental, le social, les parties prenantes.

Depuis une quinzaine d'années, on a pu constater que concernant les fonds Investissement socialement responsable (ISR), leur part de marché avoisinait les 5 % du total d'actifs financiers. Le concept ISR reste relativement méconnu du grand public, même si l'offre a beaucoup évolué. Toutes les grandes banques disposent aujourd'hui d'une offre ISR. Les volumes ISR des investisseurs français connaissent une forte croissance. Alors qu'ils ne dépassaient pas quelques millions d'euros en 2000, ils atteignent 170 milliards d'euros en 2013. Il faut sans doute rappeler ici que c'est une religieuse qui a été pionnière dans cette réflexion ISR. Sœur Reille<sup>571</sup> crée en 1983 l'association Éthique et Investissement, un des premiers fonds ISR. Depuis 2004, de grandes institutions (caisses de retraite, assureurs) ont pris le relais, et même aujourd'hui un tiers de l'épargne salariale (19 milliards) est souscrit en ISR.

Le secteur financier est devenu « incontrôlable » selon certains, et ne se reformera pas du jour au lendemain. Si petites soient-elles, les initiatives de moralisation des acteurs financiers doivent continuer, même s'il y a toujours des failles. Nous pouvons citer l'exemple d'une entreprise qui avait pourtant signé un engagement d'investissement responsable (indice Gaia de Ethifinance) et qui a été prise en défaut, car elle exploitait une mine de talc en Afghanistan avec une chaîne de production s'étendant de l'Afghanistan à l'Europe. Mais, située dans une zone de conflit, elle soutenait des groupes de guérillas pour pouvoir poursuivre son activité<sup>572</sup>... Une autre controverse du même type peut être citée avec les activités de Lafarge en Syrie.

## Chapitre 5 Rendements historiques, prospectifs et allocations.

Dans ce chapitre, trois sections examineront les questions suivantes :

Section 1 : quel a été le rendement historique de différents types de gestion (gestion passive ou active) par rapport à un objectif de rendement d'inflation +2% ?

Section 2 : quels sont les rendements prospectifs sur les années à venir et comment composer des portefeuilles efficaces pour différents niveaux de risque ?

Section 3 : quelle gestion (niveau de risque/rendement et horizon de placement) proposer pour les différents niveaux de fonds de roulement ?

<sup>571</sup> Sœur Nicole Reille congrégation Notre-Dame

<sup>572</sup> *Le Monde*, 13 février 2017

## Section 1 Etude des rendements historiques

La question soulevée est relative aux rendements : est-il envisageable de faire mieux en termes de rendement que ce qui est réalisé actuellement par les établissements, et avec un niveau de risque acceptable eu égard à la typologie des entités ?

Il convient donc d'analyser les rendements historiques de différents types de gestion par rapport à un objectif de rendement d'inflation +2% :

- Deux types de gestion sont étudiés : investissement passif (portefeuille diversifié investi en actions/ obligations/ monétaire avec une proportion stable entre ces types d'actifs), et investissement actif (gestion diversifiée pilotée par un gérant).
- Deux horizons d'investissement sont analysés : 3 ans et 5 ans.
- La période étudiée va du 8 janvier 1999 (première cotation de l'indice EONIA) au 27 août 2021, soit plus de vingt ans. Cette période a été caractérisée par une baisse des taux, qui a bénéficié aux obligations, et par une forte volatilité des actions (trois krachs boursiers majeurs : en 2000, en 2007 et 2020).

### 1 Rendements historiques des classes d'actifs

Les classes d'actifs et les indices représentatifs étudiés sont les suivants :

- Actions : indice Eurostoxx des actions européennes, dividendes réinvestis.
- Obligations : indice iBoxx Corporates EUR, 3-5 ans (obligations d'entreprises européennes de notation Investment Grade de maturité trois à cinq ans).
- Monétaire : indice EONIA capitalisé (taux monétaire interbancaire au jour le jour en zone euro).

Le taux d'inflation retenu est l'indice d'inflation zone euro, calculé par Eurostat, hors tabac. Sur la période d'étude, le rendement des indices a été le suivant :

	VARIATION	
	Totale	Annualisée
Inflation + 2 %	100,24 %	3,11 %
Actions	149,43 %	4,12 %
Obligations	135,42 %	3,85 %
Monétaire	37,84 %	1,43 %

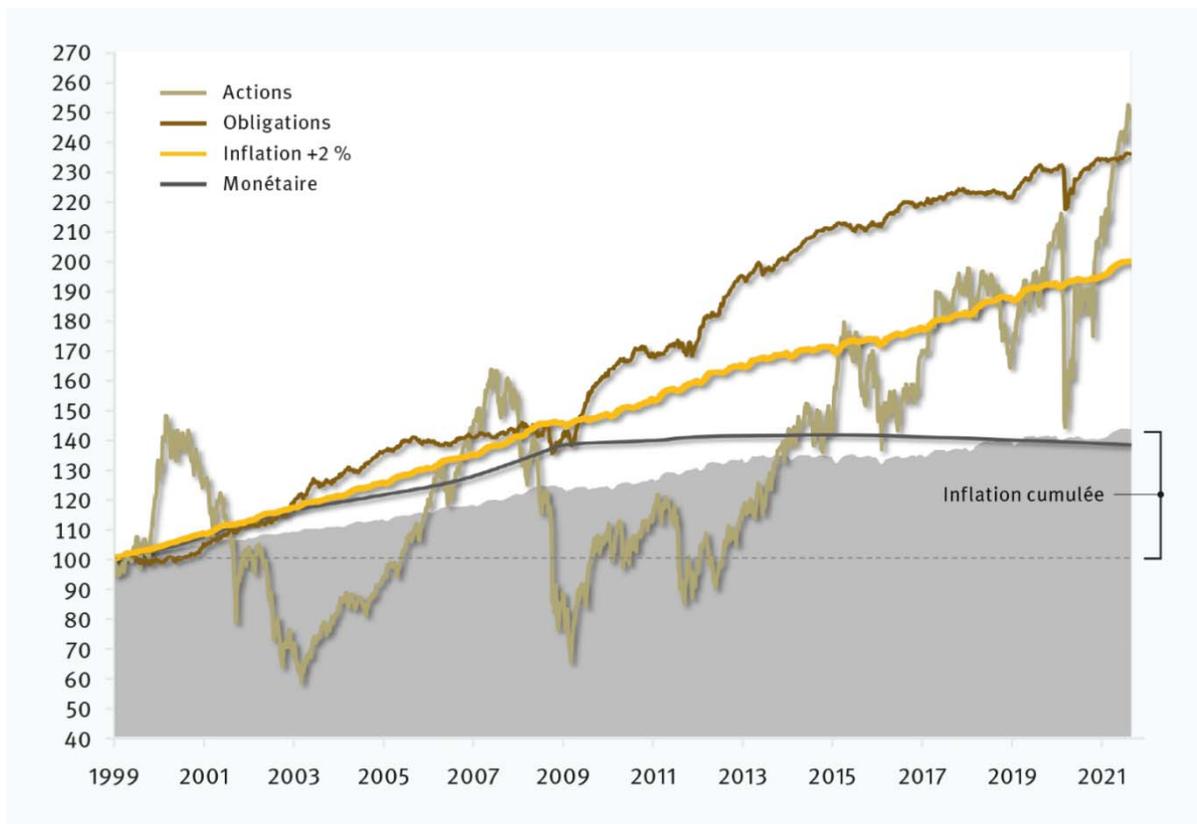


Figure 54 – Evolution des différents indices

## 2 Résultats d'une Gestion « passive »

Trois portefeuilles types seront étudiés :

- | Portefeuille passif *Prudent* : 25 % actions + 50 % obligations + 25 % monétaire
- | Portefeuille passif *Modéré* : 35 % actions + 50 % obligations + 15 % monétaire
- | Portefeuille passif *Équilibré* : 45 % actions + 50 % obligations + 5 % monétaire

A noter que ces portefeuilles n'intègrent aucun frais (frais de gestion des supports, frais de mouvement, frais de détention tels que droits de garde...).

Sur cette période, le rendement des portefeuilles *passifs* a été le suivant :

	VARIATION	
	Totale	Annualisée
Inflation + 2 %	100,24 %	3,11 %
Prudent	109,86 %	3,33 %
Modéré	138,66 %	3,92 %
Équilibré	165,53 %	4,41 %

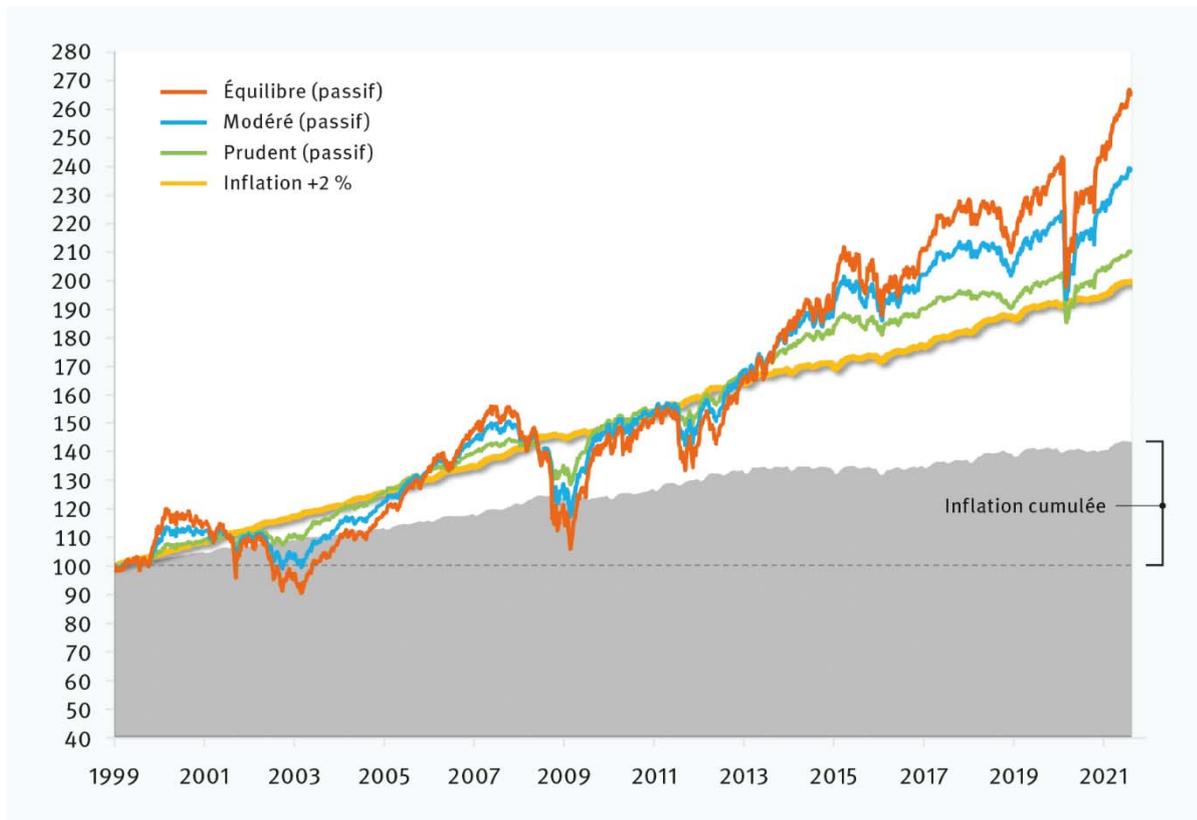


Figure 55 – Evolution des différents portefeuilles passifs

### Conclusion n°1 :

Les 3 portefeuilles types ont permis de réaliser l'objectif d'inflation + 2 %. Deux constats sur l'écart de rendement entre les portefeuilles :

- | La hiérarchie des risques est bien respectée : le portefeuille passif *Équilibré* (le plus «risqué») est aussi le plus rémunérateur ;
- | L'écart de rendement entre le portefeuille passif *Prudent* (3,33 %) et le portefeuille *Équilibré* (4,41 %) peut être jugé comme insuffisant pour justifier de prendre le niveau de risque du portefeuille passif *Équilibré*. Cependant, ce résultat est probablement lié à la période d'étude dans laquelle les rendements obligataires ont été élevés, alors que le rendement des actions européennes était inférieur aux moyennes historiques de long terme ;
- | Les portefeuilles passifs ont chacun connu des périodes de « stress » plus ou moins marquées lors des krachs de 2000-2003, 2007-2009 et 2020.

## 2.1 Résultats sur des périodes de trois ans

Depuis début 1999 à la fin 2020, il y a eu 20 périodes de trois ans.

Variations cumulées par période de trois ans : Les périodes où les portefeuilles *passifs* dépassent l'objectif d'inflation + 2 % sont indiquées en vert.

Périodes	PORTEFEUILLES PASSIFS			Inflation + 2 %
	Prudent	Modéré	Équilibré	
2017 – 2020	4,38 %	6,69 %	8,67 %	6,55 %
2016 – 2019	5,92 %	9,92 %	13,95 %	8,36 %
2015 – 2018	2,52 %	3,17 %	3,68 %	8,00 %
2014 – 2017	7,00 %	11,52 %	16,02 %	6,67 %
2013 – 2016	8,04 %	11,47 %	14,76 %	5,03 %
2012 – 2015	10,51 %	16,95 %	23,54 %	5,22 %
2011 – 2014	18,84 %	27,24 %	36,00 %	7,37 %
2010 – 2013	14,01 %	18,26 %	22,34 %	10,22 %
2009 – 2012	12,11 %	13,16 %	13,84 %	11,23 %
2008 – 2011	15,36 %	18,17 %	20,54 %	9,68 %
2007 – 2010	7,56 %	2,83 %	- 2,28 %	8,80 %
2006 – 2009	7,72 %	3,00 %	- 2,05 %	9,99 %
2005 – 2008	0,21 %	- 5,52 %	- 11,30 %	11,50 %
2004 – 2007	14,52 %	22,21 %	30,28 %	12,33 %
2003 – 2006	17,71 %	27,00 %	36,89 %	11,46 %
2002 – 2005	20,70 %	30,00 %	39,82 %	11,37 %
2001 – 2004	12,66 %	10,27 %	7,64 %	11,47 %
2000 – 2003	8,58 %	1,00 %	- 6,45 %	11,63 %
1999 – 2002	4,50 %	- 6,43 %	- 16,56 %	12,65 %
1998 – 2001	11,07 %	10,30 %	9,18 %	12,42 %

Tableau 16 – Variations cumulées par période de trois ans

### Conclusion n°2 :

Les portefeuilles *passifs* permettent d'atteindre l'objectif dans 12 périodes sur 20 (11 sur 20 pour le portefeuille *Prudent*), soit dans 60% des périodes de 3 ans.

Les années pour lesquelles les rendements sont inférieurs à l'objectif sont des périodes de forte baisse des marchés financiers.

## 2.2 Résultats sur des périodes de cinq ans

Depuis début 1999 à la fin 2020, il y a eu 17 périodes de cinq ans.

Variations cumulées par période de cinq ans : les périodes où les portefeuilles *passifs* dépassent l'objectif d'inflation + 2 % sont indiquées en vert.

Périodes	PORTEFEUILLES PASSIFS			
	Prudent	Modéré	Équilibré	Inflation + 2 %
2015 – 2020	9,69 %	15,09 %	20,21 %	12,02 %
2014 – 2019	10,52 %	17,32 %	24,23 %	12,42 %
2013 – 2018	8,10 %	11,39 %	14,47 %	10,93 %
2012 – 2017	16,13 %	26,15 %	36,66 %	10,62 %
2011 – 2016	24,00 %	35,81 %	48,27 %	11,38 %
2010 – 2015	10,51 %	27,68 %	35,07 %	13,22 %
2009 – 2014	18,84 %	28,01 %	34,10 %	15,35 %
2008 – 2013	14,01 %	43,98 %	55,73 %	16,31 %
2007 – 2012	12,11 %	12,27 %	6,84 %	17,07 %
2006 – 2011	15,36 %	3,63 %	- 3,42 %	18,16 %
2005 – 2010	7,56 %	15,02 %	12,91 %	17,66 %
2004 – 2009	7,72 %	21,25 %	22,26 %	18,23 %
2003 – 2008	0,21 %	11,37 %	9,68 %	20,09 %
2002 – 2007	14,52 %	45,42 %	61,55 %	20,44 %
2001 – 2006	17,71 %	29,80 %	34,36 %	19,82 %
2000 – 2005	20,70 %	19,05 %	15,68 %	20,23 %
1999 – 2004	12,66 %	11,33 %	3,47 %	20,78 %

Tableau 17 – Variations cumulées par période de cinq ans

### Conclusion n° 3 :

- | Les portefeuilles passifs modérés et équilibrés permettent d’atteindre l’objectif dans 11 périodes sur 17, soit dans 65% des périodes de 5 ans.
- | Investir sur cinq ans permet de réduire fortement la probabilité de baisse du capital : une seule période négative (portefeuille *Équilibré*), correspondant à l’hypothèse d’un investisseur investissant fin 2016 et vendant ses actifs fin 2011 ;
- | Le portefeuille *Prudent* ne permet de réaliser l’objectif que dans 4 périodes sur 17 et n’est donc pas adapté à un objectif de rendement Inflation +2%

## 3 Résultats d’une Gestion diversifiée active

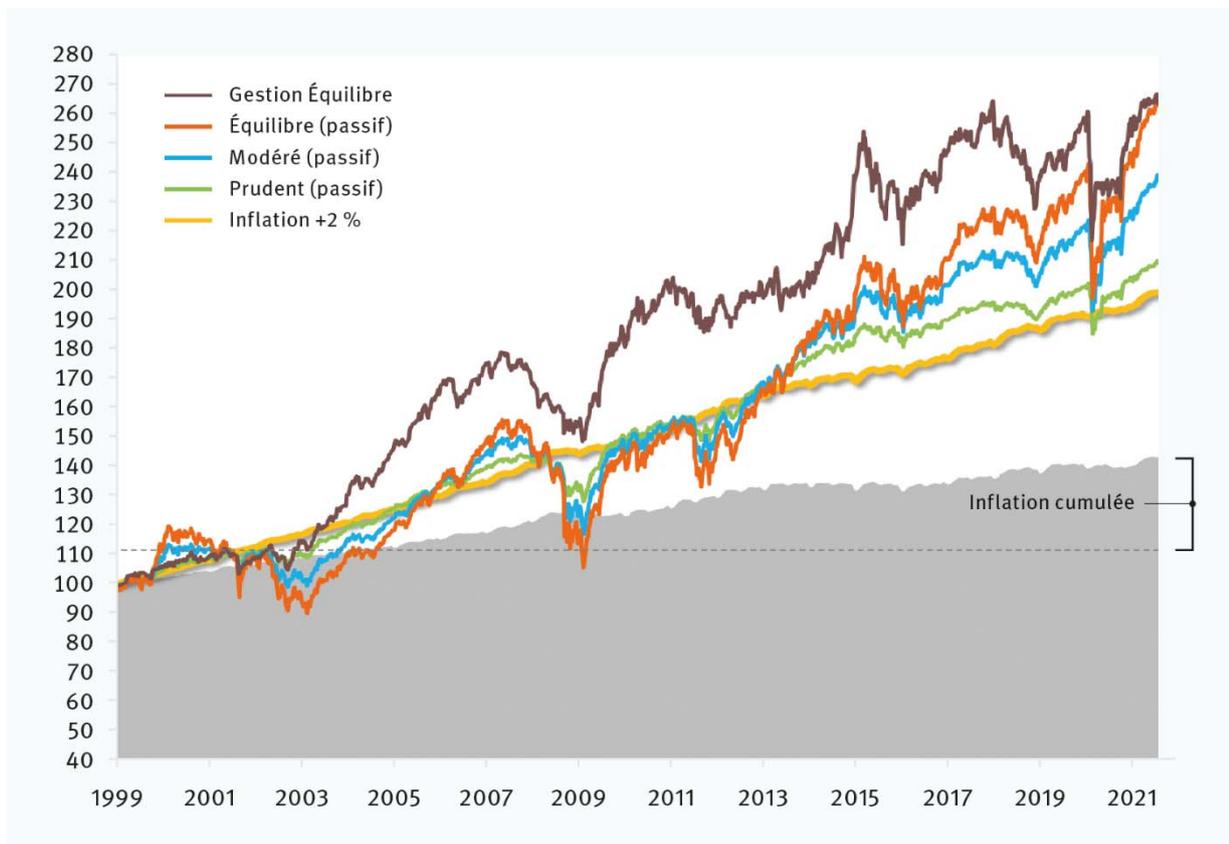
La question est de savoir s’il est possible d’obtenir un meilleur rendement en confiant la gestion à un établissement financier qui réalisera une gestion diversifiée de type équilibré.

À titre d’illustration, nous utilisons les résultats d’un gérant diversifié ayant un historique suffisamment long et dont les contraintes de risque sont similaires à un portefeuille de type *Équilibre* (max 50% d’actions).

### 3.1 Une gestion active équilibrée

Cette gestion sera désignée dans ce qui suit par les termes de *gestion active équilibrée*.

Evolution des différents portefeuilles *passifs* par rapport à la *gestion active équilibrée* ;



250 Figure 56 – Evolution des différents portefeuilles passifs par rapport à la gestion active équilibrée

La gestion équilibrée a dégagé un rendement légèrement supérieur à une gestion passive de même type. Il convient de noter que le résultat obtenu par la gestion active équilibrée inclut les frais de gestion du placement, alors que les portefeuilles types passifs n'intègrent pas de frais. Sur la durée, l'impact des frais peut s'avérer significatif.

### 3.2 Résultats sur des périodes de cinq ans

Depuis le début 1999 à la fin 2018, il y a eu 15 périodes de cinq ans.

Variations cumulées par période de cinq ans :

Les périodes où les portefeuilles *passifs* et la *gestion équilibrée* dépassent l'objectif d'inflation + 2 % sont indiquées en vert.

Périodes	PORTEFEUILLES PASSIFS				Inflation + 2 %
	Prudent	Modéré	Équilibré	Gestion équilibrée	
2015 – 2020	9,69 %	15,09 %	20,21 %	<b>6,86 %</b>	12,02 %
2014 – 2019	10,52 %	17,32 %	24,23 %	<b>15,18 %</b>	12,42 %
2013 – 2018	8,10 %	11,39 %	14,47 %	<b>13,23 %</b>	10,93 %
2012 – 2017	16,13 %	26,15 %	36,66 %	<b>29,84 %</b>	10,62 %
2011 – 2016	24,00 %	35,81 %	48,27 %	<b>29,83 %</b>	11,38 %
2010 – 2015	10,51 %	27,68 %	35,07 %	<b>16,17 %</b>	13,22 %
2009 – 2014	18,84 %	28,01 %	34,10 %	<b>21,42 %</b>	15,35 %
2008 – 2013	14,01 %	43,98 %	55,73 %	<b>33,27 %</b>	16,31 %
2007 – 2012	12,11 %	12,27 %	6,84 %	<b>14,82 %</b>	17,07 %
2006 – 2011	15,36 %	3,63 %	- 3,42 %	<b>10,49 %</b>	18,16 %
2005 – 2010	7,56 %	15,02 %	12,91 %	<b>22,99 %</b>	17,66 %
2004 – 2009	7,72 %	21,25 %	22,26 %	<b>27,30 %</b>	18,23 %
2003 – 2008	0,21 %	11,37 %	9,68 %	<b>19,54 %</b>	20,09 %
2002 – 2007	14,52 %	45,42 %	61,55 %	<b>54,39 %</b>	20,44 %
2001 – 2006	17,71 %	29,80 %	34,36 %	<b>58,67 %</b>	19,82 %
2000 – 2005	20,70 %	19,05 %	15,68 %	<b>51,81 %</b>	20,23 %
1999 – 2004	12,66 %	11,33 %	3,47 %	<b>36,37 %</b>	20,78 %

Tableau 18 – Variations cumulées par période de cinq ans

Conclusion : une gestion active de type *équilibré* a permis de réaliser l'objectif de gestion avec un degré de probabilité satisfaisante (76 % des périodes).

Par ailleurs, dans les périodes marquées par des krachs, ce type de gestion a tout de même permis de protéger et de développer le capital.

## Section 2 Rendements prospectifs et portefeuilles efficients

### 1 Estimation des rendements prospectifs : méthodologie

Par définition, la prévision de rendement est incertaine, et l'exercice semble vain sur un horizon de court terme. À moyen terme toutefois, le rendement des différentes classes d'actifs peut être évalué à partir d'hypothèses fondées sur des critères objectifs.

Ces hypothèses demandent une analyse fine des déterminants des rendements de chaque classe d'actif (niveaux de rendement et de valorisation), de leur variabilité (volatilité) et de leurs liens (corrélations) entre elles.

À cette fin, nous nous appuyons sur les méthodologies et données de Research Affiliates société américaine spécialisée en recherche en allocation d'actifs, et conseillant plus de 145 milliards de dollars. D'autres institutions établissent des hypothèses de rendement / risque (BlackRock, J.P. Morgan, Schroders...); leurs résultats sont cohérents avec ceux de Research Affiliates.

NB : La méthodologie employée est décrite sur le site de Research Affiliates, dans le document consultable en accès libre « Capital Market Expectations, methodology overview »<sup>573</sup>. Chaque classe d'actifs fait l'objet d'une méthodologie spécifique.

A titre d'illustration, les principales caractéristiques des modèles de rendements prospectifs pour les actions et les obligations sont les suivantes :

- Actions : les modèles sont appliqués à une trentaine d'indices (S&P500, Russell 200 et indices MSCI par pays/zones...). Les rendements prospectifs des actions sont décomposés en 3 composantes :
  - o Rendement du dividende estimé par le rendement courant du dividende (Dernier dividende par action / cours de l'action). 75% du rendement de très long terme des actions (période 1802 – 2010) provient du dividende (cf. Arnott & Bernstein 2002).
  - o Croissance des résultats : la croissance annualisée des résultats attendus.
  - o Expansion / compression des multiples de valorisation : variation liée au retour à un multiple de valorisation moyen estimé à long terme (10 ans).
  - o Exemple : le rendement nominal (brut d'inflation) annualisé attendu<sup>574</sup> à 10 ans sur les actions européennes (MSCI Europe NR) est de +4.5%. Ce chiffre correspond au dividende (2.6%), à la croissance des résultats (2.60%) et à la correction d'une légère survalorisation (-0.7%).
- Obligations : le rendement des produits obligataires d'état sans risque de signature (Allemagne, USA...) se décompose en 3 composantes :
  - o Niveau du rendement de l'obligation, estimé par son niveau de rendement instantané. En effet, le niveau de rendement présent conditionne largement le

<sup>573</sup> [https://www.researchaffiliates.com/en\\_us/interactive-tools/resources.html](https://www.researchaffiliates.com/en_us/interactive-tools/resources.html)

<sup>574</sup> Rendement attendu au 31/07/2021 pour les 10 années à venir.

rendement total futur d'une obligation (coefficient de corrélation  $R^2 > 0.8$  pour les durations de 2 à 6 ans).

- Changement dans les rendements sur la période : dépend de la courbe des taux (niveau et structure) attendue sur l'horizon à 10 ans.
- Expansion / compression des valorisations : variation en capital des obligations, liée à la variation des taux attendue sur l'horizon à 10 ans. Une hausse des taux attendue implique une baisse de valorisation et réciproquement.
- Exemple : le rendement nominal (brut d'inflation) annualisé attendu à 10 ans sur les obligations d'état allemandes (Indice Barclays Germany Government 5-7 year) est de 0%. Ce chiffre correspond au rendement actuel (-0.7%), à la contribution des rendements sur les 10 prochaines années (+1.6%) et à l'impact d'une remontée des taux (-0.9%).

## 2 Rendements prospectifs

Le contexte actuel est marqué par une rentabilité faible des placements monétaires (rendement monétaire EONIA : -0.35%) et obligataires (rendement Iboxx € 3-5 ans 0.2%) en lien avec la faiblesse structurelle de l'inflation et avec la politique monétaire des banques centrales. La pandémie récente de Covid-19 renforce le besoin de soutien monétaire de telle sorte que le niveau des taux directeurs devrait être maintenu bas – tout du moins en Europe - à l'horizon des prochaines années. De même, la partie longue de la courbe des taux devrait être maintenue à un niveau structurellement bas (quantitative easing [assouplissement quantitatif] massif, contrôle de la courbe des taux sur le modèle japonais).

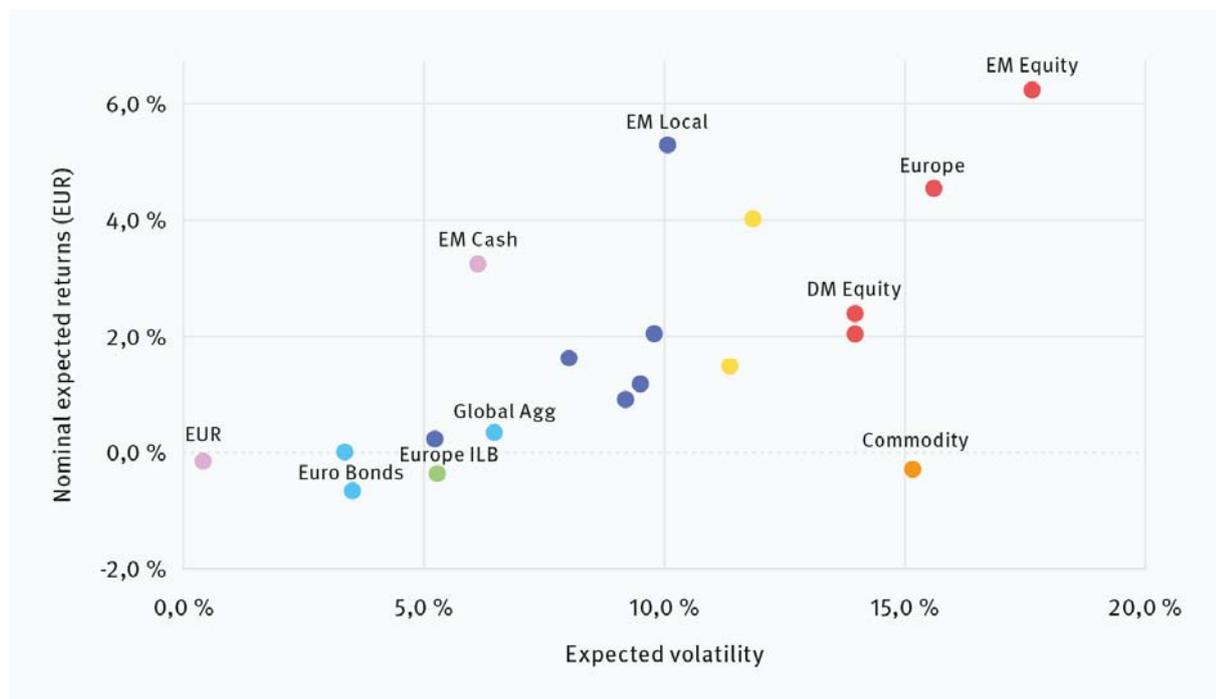
Ce panorama des taux implique des rendements prospectifs très différents de ceux constatés les dix dernières années, période qui a été particulièrement favorable aux placements obligataires.

De manière corollaire, les actions ont bénéficié d'une politique monétaire des banques centrales particulièrement active, politique qui montre aujourd'hui des limites quant à son efficacité pour l'économie réelle. L'impact positif de la relance budgétaire européenne et américaine sur la valorisation des actions reste pour l'instant à démontrer.

## Rendement/risque attendus pour les dix prochaines années<sup>575</sup>

Points rouges : actions                      points bleus : obligations (clair = Etats, foncé = entreprises)

Points verts : indexés inflation            points roses : monétaire    points jaunes : hedge funds.



254

Source : Research Affiliates

Les rendements des *actions* se décomposent ainsi :

	Actions Monde MSCI World	Actions Europe MSCI Europe	Actions Émergents MSCI Emerging
Rendement du dividende	1,90 %	2,60 %	2,30 %
Croissance du capital	2,50 %	2,60 %	3,90 %
Retour à la moyenne de valorisation	-2,30 %	-0,70 %	0,00 %
<b>Rendement total attendu à 10 ans</b>	<b>2,00 %</b>	<b>4,50 %</b>	<b>6,20 %</b>
Rendement historique à 10 ans	13,80 %	8,80 %	6,00 %
<b>Volatilité attendue</b>	<b>14,00 %</b>	<b>15,60 %</b>	<b>17,60 %</b>

Source : Research Affiliates

<sup>575</sup> Rendement attendu au 31/07/2021 pour les 10 années à venir.

Les rendements des *obligations* se décomposent ainsi :

	Obligations Allemagne 5-7	Obligations Corporate global ex US	US High Yield (hedged)
Rendement du coupon actuel	-0,70 %	0,50 %	3,90 %
Rendement à venir	1,60 %	1,40 %	3,60 %
Retour à la moyenne de valorisation	-0,90 %	-1,00 %	-1,00 %
Autres impacts (crédit, devise)		-0,80 %	-4,50 %
<b>Rendement total attendu à 10 ans</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,10 %</b>	<b>2,00 %</b>
<i>Rendement historique à 10 ans</i>	<i>2,30 %</i>	<i>3,80 %</i>	<i>5,60 %</i>
<b>Volatilité attendue</b>	<b>3,30 %</b>	<b>5,20 %</b>	<b>9,80 %</b>

Source : Research Affiliates

Principales conclusions :

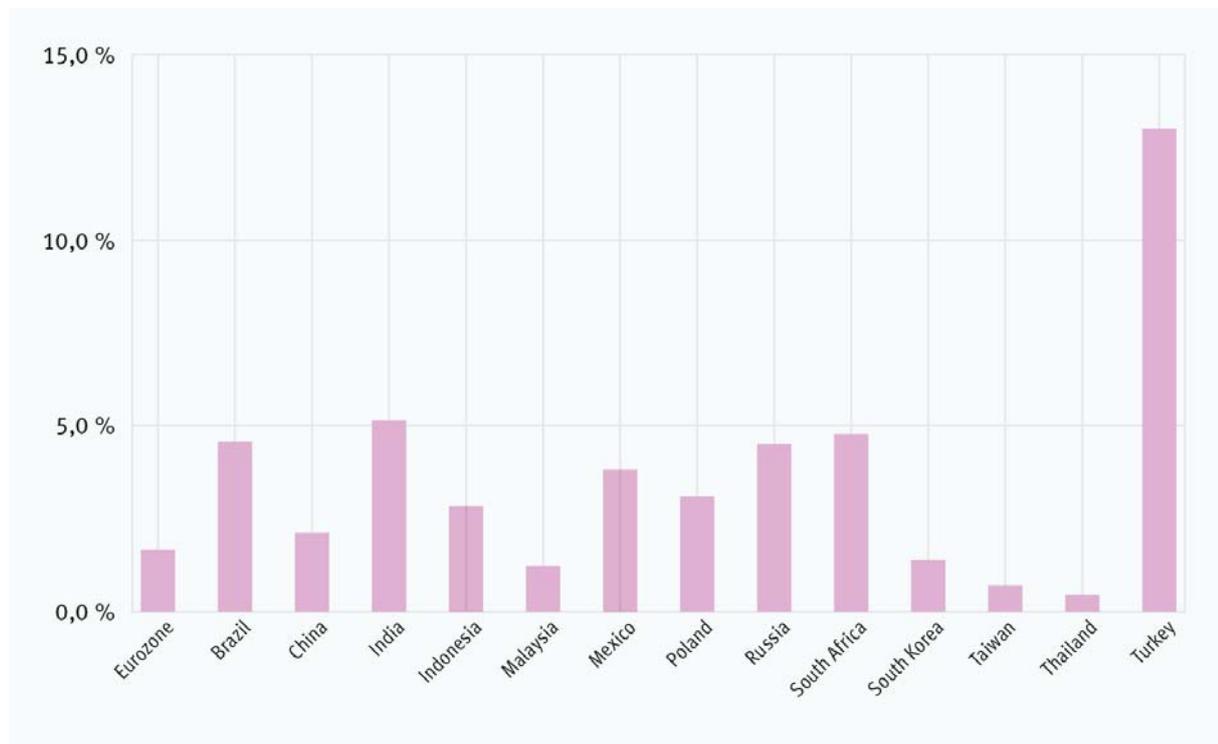
- | Une baisse généralisée des rendements attendus par rapport aux rendements historiques, et ce sur toutes les classes d'actifs.
- | Le rendement net d'inflation sera négatif pour le monétaire et les obligations d'état (politique de « répression financière » favorable aux États émetteurs).
- | Le monétaire aura un rendement nul ou négatif. Toute solution de placement de court terme (inférieur à un an) ayant un rendement non nul et une liquidité appropriée (comme les livrets et comptes à terme) sera, en comparaison, intéressante. Toutefois, le rendement de ce type de placement devrait lui aussi être marginal, en particulier après fiscalité.
- | Les obligations européennes d'État (Allemagne) auront un rendement nul ou négatif.
- | Le rendement obligataire sera à rechercher sur le segment des obligations *high yield* et des obligations des pays émergents, au prix d'une volatilité supérieure.
- | Les actions auront un rendement compris entre 2 % (MSCI World), 4.5 % (MSCI Europe) et 6.2 % (MSCI Emerging), avec un risque croissant selon ces marchés.

## Inflation anticipée

Le niveau d'inflation conditionne les rendements réels des différentes classes d'actifs.

Les hypothèses d'inflation sont les suivantes, l'inflation zone euro étant anticipée à 1,60 %.

10 Years Expected Inflation



Source : Research Affiliates

### 3 Allocations de portefeuille

L'objet de cette partie est de proposer des allocations de portefeuilles efficaces correspondant à différents niveaux de risque. Les hypothèses de rendement de chaque classe d'actif sont issues de la méthodologie présentée ci-dessus.

#### 3.1 Portefeuilles efficaces

Un portefeuille efficace a pour objectif de maximiser le rendement avec un risque minimum. Une série de portefeuilles efficaces peut ainsi être mise en place, sous contrainte d'un niveau de volatilité donné.

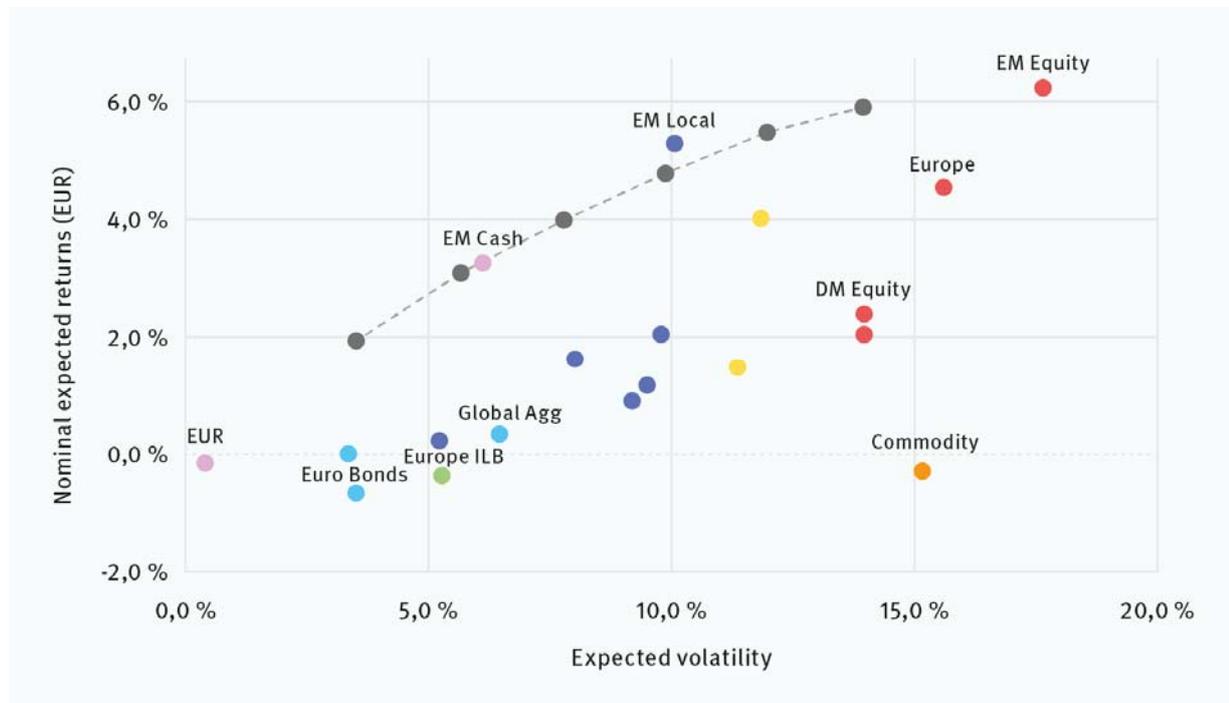
Les exemples suivants intègrent dans la composition des portefeuilles toutes les classes d'actifs financiers disponibles.

#### Graphique Rendement/risque attendus pour les dix prochaines années

Points gris : portefeuilles efficaces avec 4 %, 6 %, 8 %, 10 %, 12 % et 14 % de volatilité.

Points rouges : actions                      points bleus : obligations (clair = Etats, foncé = entreprises)

Points verts : indexés inflation              points roses : monétaire              points jaunes : hedge funds.



Source : Research Affiliates

### Rendements attendus des portefeuilles efficients :

Les rendements des portefeuilles efficients sont les suivants. Ils sont présentés sous forme de probabilité, de manière à traduire la dispersion des rendements attendus sur l'horizon d'investissement. Par exemple, un portefeuille efficient avec une volatilité cible de 8% a 50% de chance de réaliser un rendement annualisé sur 10 ans supérieur à 4%, et 5% de chance de dépasser 6% en rendement annualisé.

La dernière ligne du tableau indique à quoi correspond le rendement moyen du portefeuille en termes d'objectif d'inflation. Ainsi, le rendement moyen attendu du portefeuille avec une volatilité de 8% est de 4% ; compte tenu de l'hypothèse d'inflation attendue de 1.60%, ce rendement correspond à un objectif d'inflation + 2.4%.

	Volatilité 4 %	Volatilité 6 %	Volatilité 8 %	Volatilité 10 %	Volatilité 12 %	Volatilité 14 %
Rendement (Proba 5 %)	2,80 %	4,50 %	6,00 %	7,30 %	8,60 %	9,50 %
Rendement (Proba 25 %)	2,30 %	3,70 %	4,80 %	5,80 %	6,70 %	7,40 %
<b>Rendement (Proba 50 %)</b>	<b>1,90 %</b>	<b>3,10 %</b>	<b>4,00 %</b>	<b>4,80 %</b>	<b>5,50 %</b>	<b>5,90 %</b>
Rendement (Proba 75 %)	1,50 %	2,50 %	3,10 %	3,70 %	4,20 %	4,40 %
Rendement (Proba 95 %)	1,00 %	1,60 %	1,90 %	2,20 %	2,30 %	2,30 %
Marge / Inflation attendue	Infl. + 0,30 %	Infl. + 1,50 %	Infl. + 2,40 %	Infl. + 3,20 %	Infl. + 3,90 %	Infl. + 4,30 %

### Répartition des portefeuilles efficients par niveau de volatilité :

Par exemple, le portefeuille avec une volatilité cible de 8% se compose de 22.3% d'actions, de 12.3% d'obligations d'Etat, de 41% d'obligations d'entreprises, etc...

ALLOCATIONS	Volatilité 4 %	Volatilité 6 %	Volatilité 8 %	Volatilité 10 %	Volatilité 12 %	Volatilité 14 %
<b>Actions</b>	<b>4,60 %</b>	<b>10,70 %</b>	<b>22,30 %</b>	<b>36,50 %</b>	<b>50,90 %</b>	<b>65,70 %</b>
Obligations d'État	45,60 %	26,30 %	12,30 %	4,20 %	0,00 %	0,00 %
Obligations de crédit	19,00 %	35,20 %	41,00 %	37,90 %	31,20 %	24,30 %
Obligations d'inflation	0,90 %	1,20 %	0,90 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Matières premières	0,50 %	1,10 %	1,80 %	2,00 %	1,30 %	0,60 %
Hedge Funds	7,50 %	5,80 %	4,70 %	3,80 %	2,70 %	1,10 %
Private Equity	2,30 %	4,10 %	5,10 %	5,80 %	6,50 %	7,40 %
Monétaire Marchés Em	9,90 %	9,70 %	9,70 %	9,10 %	7,30 %	0,90 %
Monétaire Europe	9,60 %	5,90 %	2,20 %	0,70 %	0,00 %	0,00 %
<b>Ratio de Sharpe</b>	<b>0,58</b>	<b>0,56</b>	<b>0,53</b>	<b>0,49</b>	<b>0,47</b>	<b>0,43</b>

## Graphiques des répartitions de portefeuilles efficients :

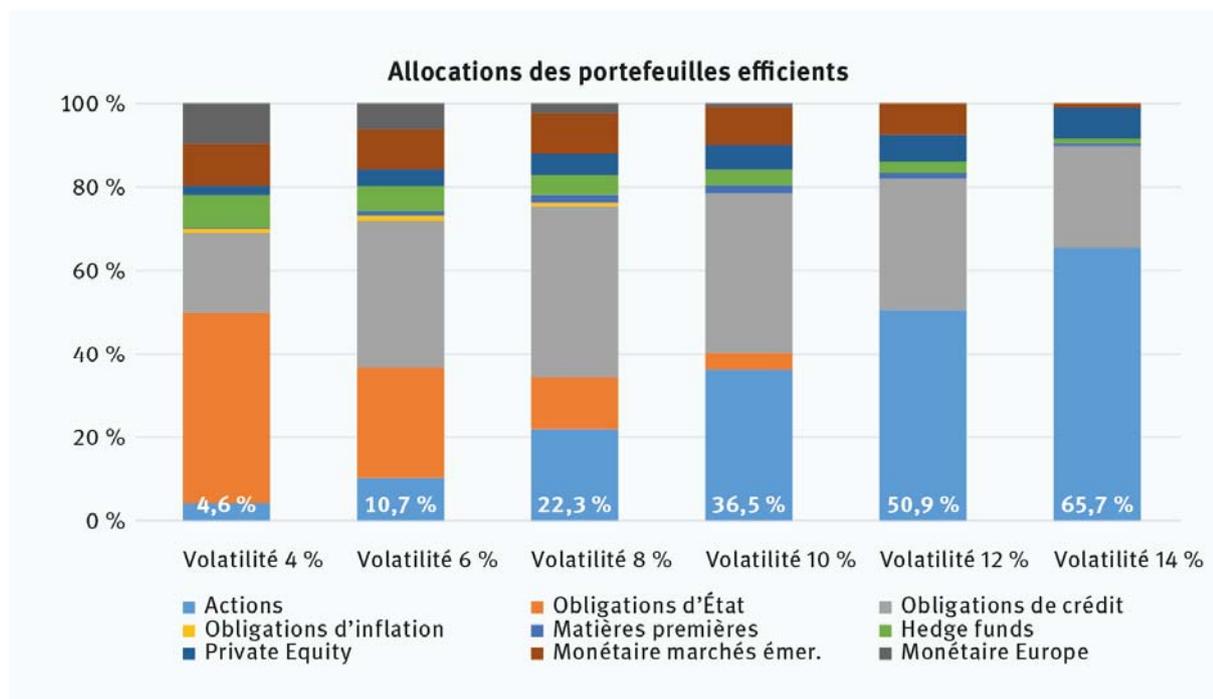


Figure 57 – Allocation des portefeuilles efficients

### 3.2 Portefeuilles « sous contrainte »

Pour le placement de trésorerie, certaines catégories peuvent être exclues en raison des contraintes voulues. Pour illustration, eu égard à la doctrine sociale de l'Église en principe applicable à notre cas d'étude, ainsi, nous ferons l'hypothèse que les catégories suivantes ne sont pas retenues dans l'univers d'investissement :

- | *Private equity et Hedge funds*
- | Matières premières
- | Monétaire en devises émergentes.

En conséquence, les portefeuilles construits « sous contrainte » sont composés uniquement d'actions, d'obligations et de monétaire en euro. Ces portefeuilles sont nécessairement moins efficients que les portefeuilles présentés ci-dessus (perte en rendement/risque ou en décorrélation liée à l'absence de certains types d'actifs).

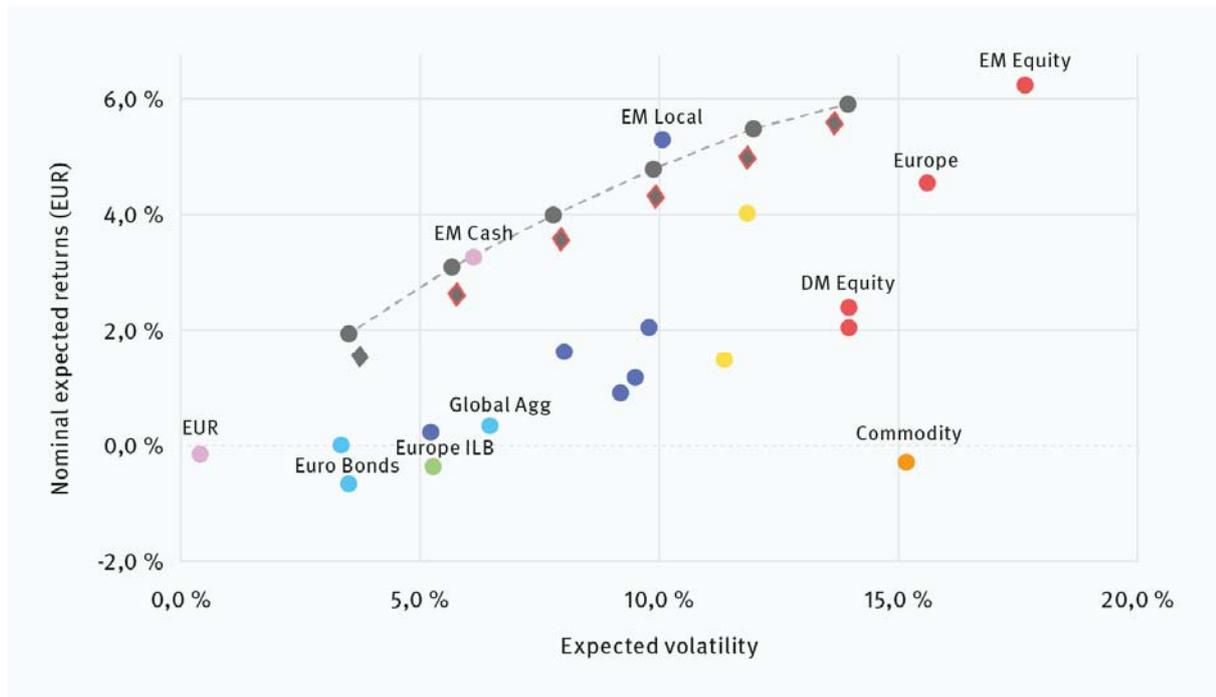
# I Graphique Rendement / risques attendus pour les dix prochaines années

Losanges gris : portefeuilles « sous contrainte » avec 4 %, 6 %, 8 %, 10 %, 12 %, 14 % de volatilité.

Points gris : portefeuilles efficients avec 4 %, 6 %, 8 %, 10 %, 12 % et 14 % de volatilité.

Points rouges : actions points bleus : obligations (clair = Etats, foncé = entreprises)

Points verts : indexés inflation points roses : monétaire points jaunes : hedge funds.



Répartition des portefeuilles « sous contrainte » par niveau de volatilité :

Par exemple, le portefeuille avec une volatilité cible de 8% se compose de 35.2% d’actions, de 12.3% d’obligations d’Etat, de 41% d’obligations d’entreprises, etc...

ALLOCATIONS	Volatilité 4 %	Volatilité 6 %	Volatilité 8 %	Volatilité 10 %	Volatilité 12 %	Volatilité 14 %
<b>Actions</b>	<b>16,00 %</b>	<b>22,90 %</b>	<b>35,20 %</b>	<b>49,20 %</b>	<b>62,70 %</b>	<b>75,30 %</b>
Obligations d’État	45,60 %	26,30 %	12,30 %	4,20 %	0,00 %	0,00 %
Obligations de crédit	19,00 %	35,02 %	41,00 %	37,90 %	31,20 %	24,30 %
Obligations d’inflation	0,90 %	1,20 %	0,90 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Matières premières						
Hedge Funds						
Private Equity						
Monétaire Marchés Em						
Monétaire Europe	18,50 %	14,30 %	10,60 %	8,70 %	6,10 %	0,40 %
<b>Ratio de Sharpe</b>	<b>0,47</b>	<b>0,50</b>	<b>0,48</b>	<b>0,46</b>	<b>0,44</b>	<b>0,42</b>

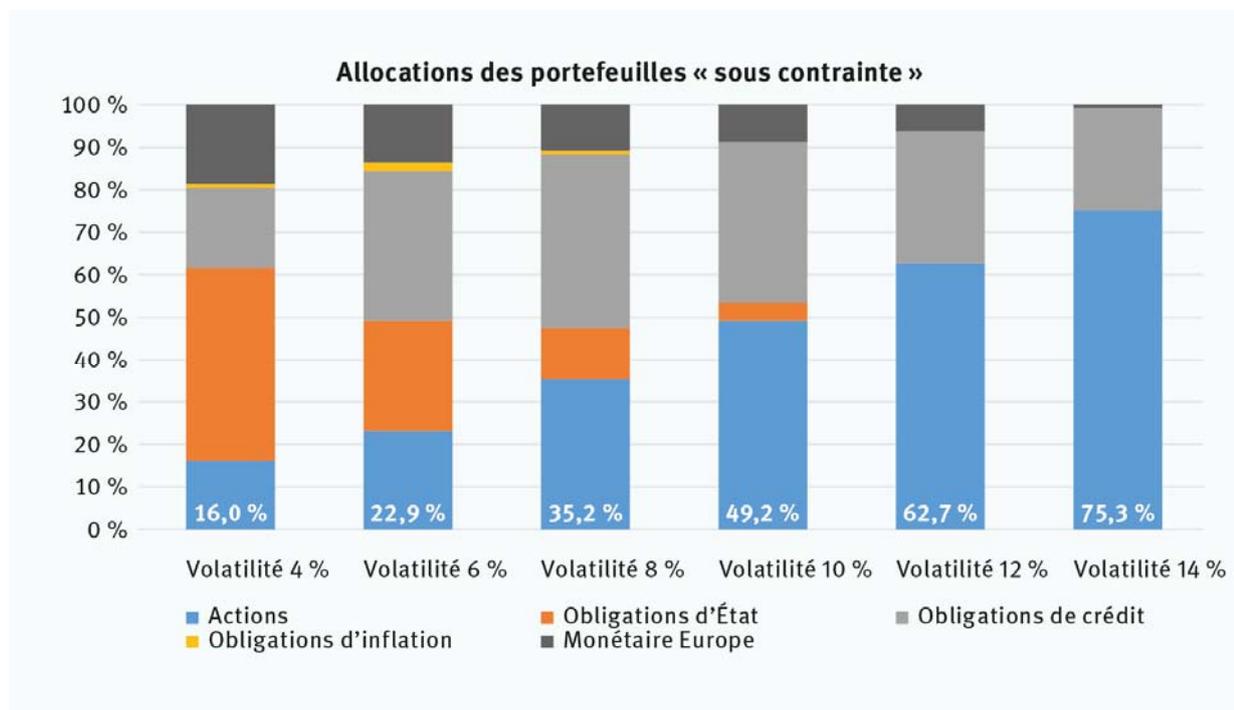


Figure 58 – Allocation des portefeuilles sous contrainte

### Rendements attendus des portefeuilles « sous contrainte » :

	Volatilité 4 %	Volatilité 6 %	Volatilité 8 %	Volatilité 10 %	Volatilité 12 %	Volatilité 14 %
Rendement (Proba 5 %)	2,60 %	4,30 %	5,70 %	7,00 %	8,30 %	9,30 %
Rendement (Proba 25 %)	2,00 %	3,40 %	4,50 %	5,50 %	6,40 %	7,20 %
<b>Rendement (Proba 50 %)</b>	<b>1,60 %</b>	<b>2,80 %</b>	<b>3,70 %</b>	<b>4,50 %</b>	<b>5,20 %</b>	<b>5,70 %</b>
Rendement (Proba 75 %)	1,20 %	2,10 %	2,80 %	3,40 %	3,90 %	4,20 %
Rendement (Proba 95 %)	0,70 %	1,30 %	1,60 %	1,90 %	2,10 %	2,10 %
Marge / Inflation attendue	Infl. + 0,00 %	Infl. + 1,20 %	Infl. + 2,10 %	Infl. + 2,90 %	Infl. + 3,60 %	Infl. + 4,10 %

### Principales conclusions :

I Les portefeuilles construits avec les classes d'actifs disponibles (actions, obligations, monétaire) sont certes sous optimaux, mais leur ratio de Sharpe<sup>576</sup> reste proche des portefeuilles efficients.

L'ajout de classes d'actifs « exotiques » ne semble donc pas nécessaire et par ailleurs non conforme avec l'objectif éthique.

I La recherche d'un objectif d'inflation + x % est cohérent avec un portefeuille composé de la manière suivante :

Inflation +1 % → Volatilité cible de 6% → 23 % d'actions.

Inflation +2 % → Volatilité cible de 8% → 35 % d'actions.

Inflation +3 % → Volatilité cible de 10% → 50 % d'actions.

### 3.3 Rendements sur différents horizons

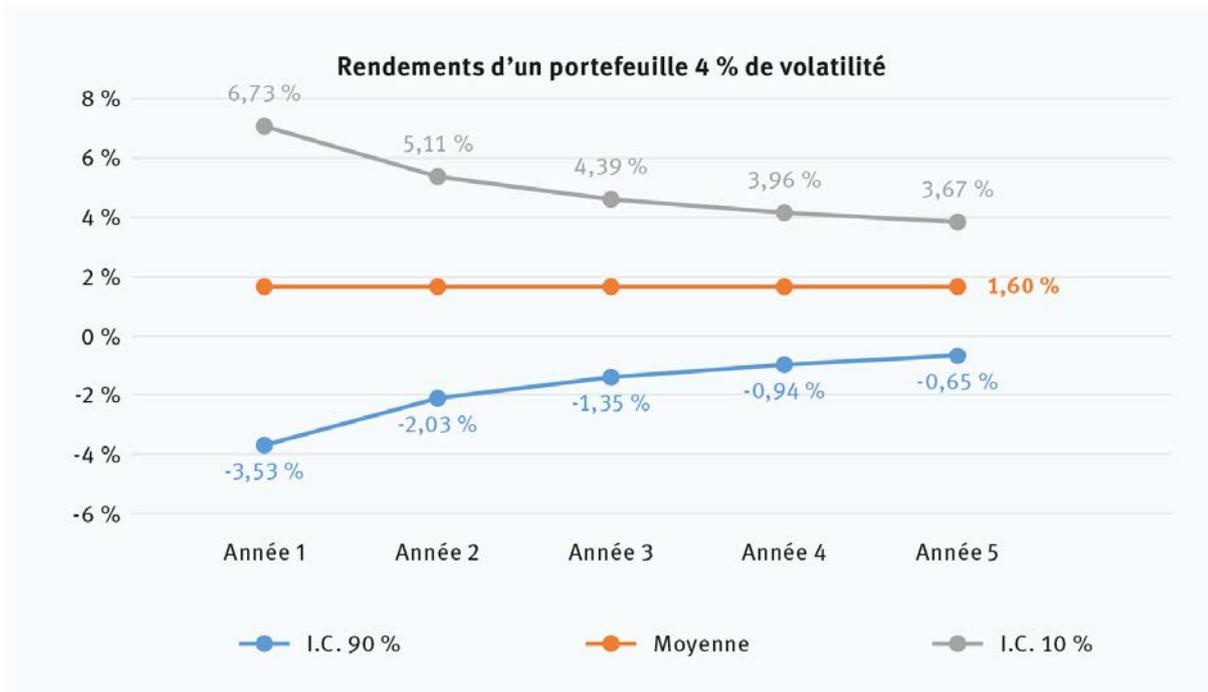
Les rendements indiqués ci-dessus sont des hypothèses sur dix ans. Le placement des trésoreries se fait sur des horizons plus proches. Il faut donc estimer les rendements sur des durées plus courtes.

Le rendement moyen sur un horizon moins éloigné ne change pas, cependant, la dispersion des rendements autour de la moyenne augmente à mesure que l'horizon se rapproche.

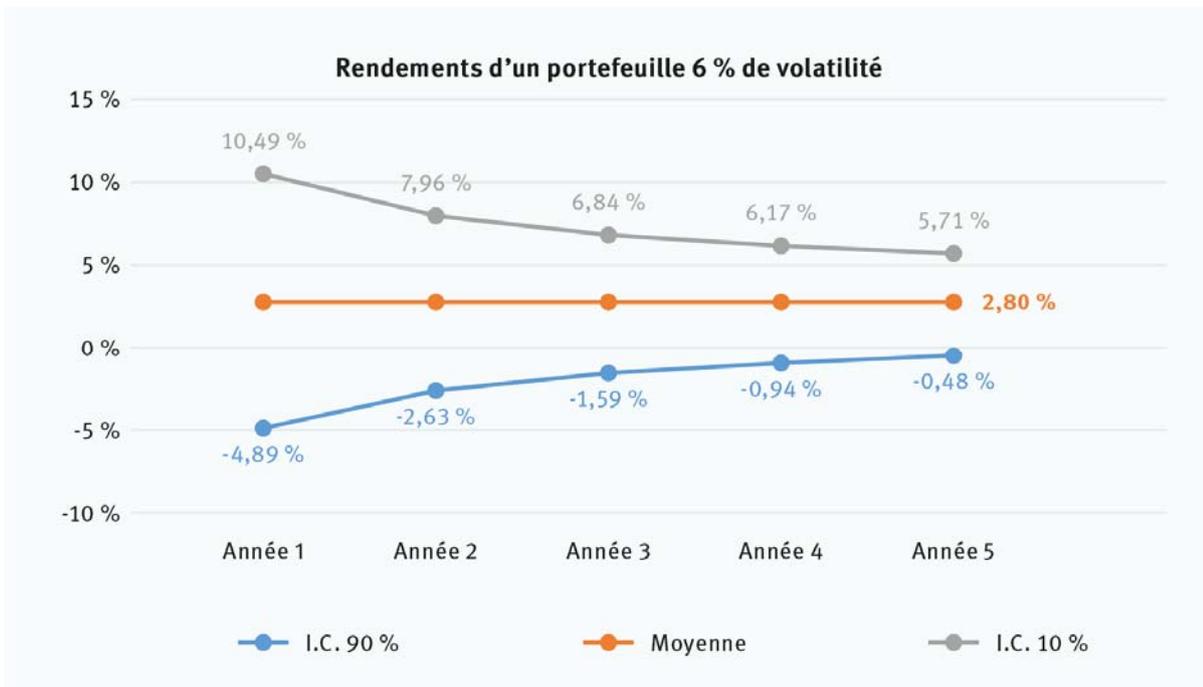
Il peut être alors utile de présenter les rendements sous forme d'intervalle de confiance, manière d'expliquer que, dans un monde financier où le rendement sans risque n'existe plus, seul l'accroissement de l'horizon de placement peut permettre de cibler un rendement.

<sup>576</sup> Le ratio Sharpe est un indicateur de rentabilité

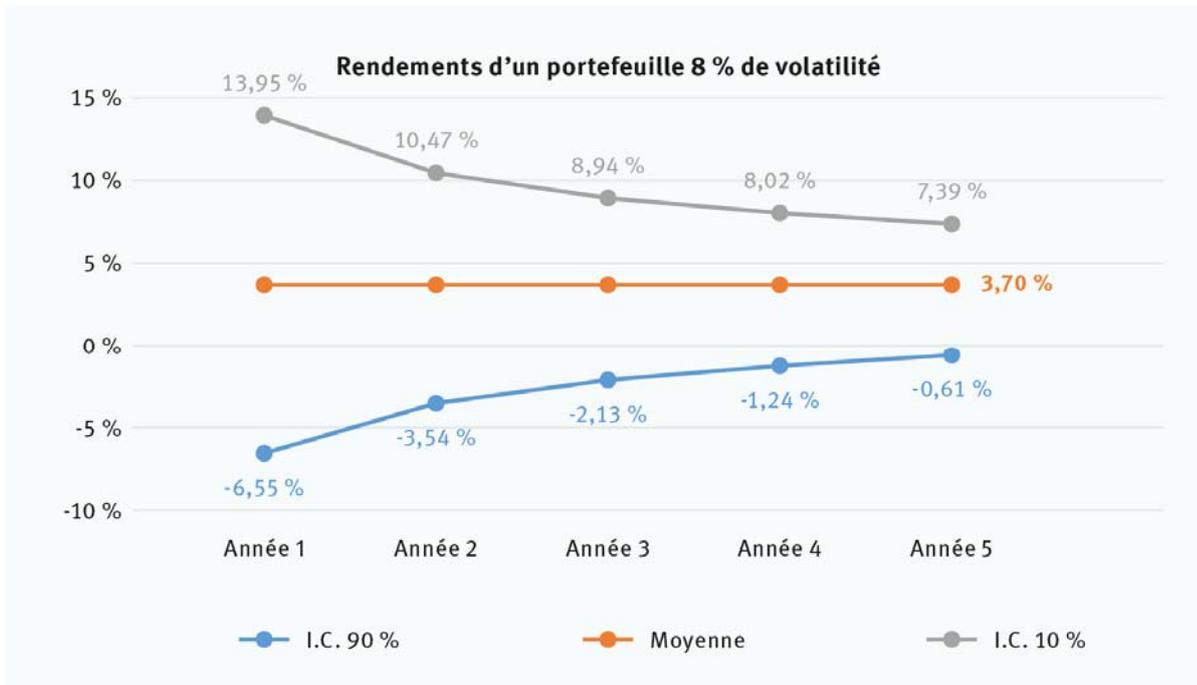
Exemple avec un portefeuille avec une volatilité de 4 % : Ce niveau de volatilité implique qu'à un horizon éloigné d'un an, il y a 8 chances sur 10 de réaliser un rendement compris entre -3.53 % et 6.73%. A horizon 5 ans, il y a 8 chances sur 10 de réaliser un rendement compris entre -0.65 % et 3.67%



Exemple avec des portefeuilles à 6% de volatilité :



Exemple avec des portefeuilles à 8% de volatilité :



### Section 3 Type de gestion et niveaux de fonds de roulement

264

Une segmentation des fonds de roulement de trésorerie a été réalisée. Ce travail aboutit à quatre tranches. L'objet de cette section est de définir des types de gestion adaptés (en termes de volatilité et horizon de temps) pour chaque niveau de fonds de roulement.

Pour ce faire, notre approche consiste à :

- Proposer une correspondance entre les niveaux de fonds de roulement (% des charges) et les niveaux de volatilité des portefeuilles.
  - o Tranche 1 : Niveau fonds de roulement 25-50% → volatilité 2%
  - o Tranche 2 : Niveau fonds de roulement 50-75% → volatilité 4%
  - o Tranche 3 : Niveau fonds de roulement 75-100% → volatilité 6%
  - o Tranche 4 : Niveau fonds de roulement >100% → volatilité 8%
  
- Calculer les intervalles de confiance de rendement annualisé à 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans, et 5 ans pour chaque niveau de risque de portefeuille.
  
- Définir un niveau de rendement annualisé minimum à atteindre avec une probabilité de 90% ; ce seuil est arbitrairement fixé à -1%.

- Déduire des différents intervalles de confiance la durée d'investissement minimum correspondante.

Exemple :

Pour une gestion avec une volatilité de 4%, il est probable à 90% de réaliser un résultat annualisé supérieur à -3.5% au bout d'un an, à -2% au bout de 2 ans, à -1.4% au bout de 3 ans et -0.9% au bout de 4 ans. En fixant un niveau de rendement annualisé minimum de -1%, l'horizon de temps recommandé pour cette gestion sera donc minimum de 4 ans.

Les horizons de temps recommandés pour les différents niveaux de risque sont ainsi :

- o Tranche 1 : → volatilité 2% → Horizon de temps minimum de 3 ans
- o Tranche 2 : → volatilité 4% → Horizon de temps minimum de 4 ans
- o Tranche 3 : → volatilité 6% → Horizon de temps minimum de 4 ans
- o Tranche 4 : → volatilité 8% → Horizon de temps minimum de 5 ans

Le rendement attendu pour les différents niveaux de risque sont :

- o Tranche 1 : → volatilité 2% → Rendement attendu moyen +0.8% (inflation -0.8%)
- o Tranche 2 : → volatilité 4% → Rendement attendu moyen +1.60% (soit l'inflation)
- o Tranche 3 : → volatilité 6% → Rendement attendu moyen +2.8% (inflation +1.2%)
- o Tranche 4 : → volatilité 8% → Rendement attendu moyen +3.7% (inflation +2.1%)

Les niveaux d'exposition en actions qui pourraient être proposés aux gestionnaires financiers pourraient être les suivants :

- o Tranche 1 : → volatilité 2% → bornes actions : 0% à 10% max
- o Tranche 2 : → volatilité 4% → bornes actions : 10% à 20% max
- o Tranche 3 : → volatilité 6% → bornes actions : 20% à 30% max
- o Tranche 4 : → volatilité 8% → bornes actions : 30% à 40% max.

Tableau de synthèse :

	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3	Tranche 4
<b>FDR / CHARGES</b>	<b>25 % à 50 %</b>	<b>50 % à 75 %</b>	<b>75 % à 100 %</b>	<b>&gt; 100 %</b>
Volatilité cible	2,00 %	4,00 %	6,00 %	8,00 %
Rendement attendu moyen	0,80 %	1,60 %	2,80 %	3,70 %
Objectif Inflation + X %	Inflation - 80 %	Inflation 0 %	Inflation + 1 %	Inflation + 2 %
I.C. (90 % – 10 %) à 1 an	- 1,80 % à 3,40 %	- 3,50 % à 6,70 %	- 4,9 % à 10,50 %	- 6,60 % à 14,00 %
I.C. (90 % – 10 %) à 2 an	- 1,00 % à 2,60 %	- 2,00 % à 5,10 %	- 2,60 % à 8,00 %	- 3,50 % à 10,50 %
I.C. (90 % – 10 %) à 3 an	- 0,70 % à 2,20 %	- 1,40 % à 4,40 %	- 1,60 % à 6,80 %	- 2,10 % à 8,90 %
I.C. (90 % – 10 %) à 4 an	- 0,50 % à 2,00 %	- 0,90 % à 4,00 %	- 0,90 % à 6,20 %	- 1,20 % à 8,00 %
I.C. (90 % – 10 %) à 5 an	- 0,30 % à 1,90 %	- 0,70 % à 3,70 %	- 0,50 % à 5,70 %	- 0,60 % à 7,40 %
<b>Horizon de temps</b>	<b>&gt; 3 ans</b>	<b>&gt; 4 ans</b>	<b>&gt; 4 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
Allocation type actions	8,00 %	16,00 %	23,00 %	35,00 %
Bornes type actions	0 % à 10 %	10 % à 20 %	20 % à 30 %	30 % à 40 %

Il est intéressant de noter que cette stratégie de stratification des différentes tranches de fonds de roulement, couplée à des rendements cibles, permet d'augmenter significativement les rendements tout en préservant un niveau de risque acceptable.

266

l Exemple chiffré :

Notre étude relative à notre échantillon (cf. section 3) laisse apparaître les résultats suivants :

Nombre d'élèves	168 807
Nombre d'établissements	285
Trésorerie cumulée	249 millions d'euros
Fonds de roulement mobilisables	118 millions d'euros
Produits financiers nets	1 million d'euros

Application à notre proposition de schéma de placements en fonction des strates étudiées liées à notre échantillon :

FDR / Charge en k€	Échantillon	Taux	Montant	Extrapolation	Taux	Montant
25 – 50 %	7 632	0,80 %	61	19 359	0,80 %	155
50 – 75 %	19 648	1,60 %	314	49 836	1,60 %	797
75 – 100 %	15 463	2,80 %	433	39 221	2,80 %	1 098
> 100 %	3 779	3,70 %	140	9 585	3,70 %	355
<b>TOTAL</b>	<b>46 522</b>	<b>2,04 %</b>	<b>948</b>	<b>118 000</b>	<b>2,04 %</b>	<b>2 405</b>

Produits financiers nets réels actuels 1 million d'euros

Produits financiers mutualisés	2,4 millions d'euros
Gain attendu	1,4 millions d'euros

Application à notre proposition de schéma de placements en fonction des strates étudiées liées à l'extrapolation nationale :

FDR / Charge en k€	Échantillon	Taux	Montant	Extrapolation	Taux	Montant
25 – 50 %	7 632	0,80 %	61	215 543	0,80 %	1 724
50 – 75 %	19 648	1,60 %	314	499 564	1,60 %	7 993
75 – 100 %	15 463	2,80 %	433	379 756	2,80 %	10 633
> 100 %	3 779	3,70 %	140	114 584	3,70 %	4 240
<b>TOTAL</b>	<b>46 522</b>	<b>2,04 %</b>	<b>948</b>	<b>1 209 445</b>	<b>2,03 %</b>	<b>24 590</b>

Produits financiers nets estimés	12 millions d'euros (1 200 000 k€ x 1 %)
Produits financiers mutualisés	25 millions d'euros
Gain attendu	13 millions d'euros

## Chapitre 6 Prêts sans intérêts aux membres

267

Sans angélisme, il est envisageable de modifier le système « bancaire », et ce par la maîtrise des flux financiers. Ces derniers seront orientés vers des activités, notamment d'investissements, répondant aux besoins des établissements. En effet, l'idée est d'affecter différemment les « flux dormants » des établissements, et en particulier les tranches de fonds de roulement supérieures à 25 % des charges courantes par la « transformation » de ces réserves disponibles en prêts sans intérêt entre entités.

Le crédit rémunéré est la plus classique des opérations financières qui est une des prérogatives du monde bancaire. Ces entreprises particulières, dont un des principaux métiers réside en la transformation de ressources de trésorerie « courte » issues des déposants, en emplois « plus ou moins longs » (de un jour à plus de vingt-cinq années) au travers de prêts accordés, ont une longue histoire.

### I Petite histoire des banques<sup>577</sup>

Au cours des derniers millénaires, le système bancaire a logiquement évolué, à la suite notamment de l'apparition de la monnaie métallique qui a développé les échanges et permis l'apparition de nouveaux métiers : orfèvre, changeur, collecteur..., banquier.

Historiquement, le banquier échangeait des monnaies derrière un comptoir (banco, en italien). À partir du Moyen Âge, pour éviter le transport de pièces, apparaît la lettre de change au comptant. Pour financer le développement des échanges commerciaux, la lettre de change au comptant se transforme en instrument de crédit. Le métier évolue de changeur à prêteur.

<sup>577</sup> Rivoire, Jean *Histoire de la banque* Coll. Que sais-je ? PUF, 1984, 128 pages

Entre les XIIIe et XIVe siècles, la banque se développe, en particulier en Italie du Nord (Gène, Pise et Venise). En France, les banques italiennes rayonnent à partir de Cahors, puis dans les grandes villes d'Europe. À partir de 1100, les Templiers rentrent en concurrence avec les Lombards. En 1307, le roi Philippe Le Bel supprime l'Ordre. Les Lombards disposent du monopole, la guerre de Cent Ans empêche leur développement. Colbert est à l'origine de la caisse des emprunts en 1674. Ce sont les débuts de la Banque de France qui, elle, sera, créée en 1800 sous le Consulat.

Au début de la Renaissance, les moines franciscains mettent en place, en Italie, les monts-de-piété, associations de personnes, qui dans un esprit charitable se regroupent sous l'égide des municipalités pour prêter sans intérêt aux nécessiteux.

Au XIXe, pour répondre au besoin des classes ouvrières<sup>578</sup> et paysannes « oubliées » par les banques, et en expansion pendant la Révolution industrielle, Raiffeisen crée, en 1853, la première caisse agricole mutuelle – par charité chrétienne – à leur destination.

D'autres institutions spécifiques naissent:

- | Les caisses d'épargne;
- | Les caisses d'épargne construction;
- | Les établissements de crédit coopératif.

Le Second Empire (1852-1870, Napoléon III) voit la naissance de la banque moderne, les premières lois sur la régulation apparaissent à la fin de la IIIe République. Le premier statut légal est défini en 1941: une banque est une entreprise qui reçoit des dépôts du public et les emploie en opérations de crédit.

268

En 1945 la loi classe les banques en trois catégories :

- | Banques de dépôt;
- | Banques d'affaires;
- | Banques de crédit à long et moyen terme.

Ce cloisonnement correspondait à une économie de pénurie et de reconstruction après guerre, mais entravait l'expansion économique, ce qui explique leur libéralisation en 1966, puis en 1984.

Notre sujet de recherche, notamment relatif aux prêts sans intérêt entre les membres d'une même entité peut s'apparenter, dans le principe, à un retour aux sources des monts-de-piété italiens du XVe siècle ou des caisses mutualistes européennes du XIXe siècle. Ces caisses mutualistes prévoyaient notamment l'obligation d'être associé au groupement pour bénéficier d'un emprunt, ou la possibilité de participer aux votes des assemblées générales, quel que soit le nombre d'actions.

## Section 1 Aspects juridiques

S'agissant d'opérations réglementées, il convient en premier lieu de rappeler les lois issues du Code monétaire et financier relatives au monopole des banques :

---

<sup>578</sup> Friedrich Wilhelm Raiffeisen, 1818-1888, est un homme politique et économiste allemand, fondateur et inspirateur d'un mouvement de banques coopératives et de coopératives agricoles

Sur le plan des principes, conformément à l'article L313-1 du Code monétaire et financier (CMF) «*constitue une opération de crédit, tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.*»

Dès lors qu'ils revêtent un caractère onéreux, les prêts et cautions nécessitent un agrément de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (APCR).

Selon, l'Article L511-5.1 du Code monétaire et financier: «*Il est interdit à toute personne autre qu'un établissement de crédit d'effectuer des opérations de banque à titre habituel.*»

Il existe toutefois plusieurs exceptions au monopole bancaire. Conformément à l'Article L511-7.3 du Code monétaire financier, rien ne fait obstacle à ce qu'une entreprise, quelle que soit sa nature, puisse «*[...] procéder à des opérations de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement ou indirectement, des liens de capital conférant à l'une des entreprises liées un pouvoir de contrôle effectif sur les autres*».

Cette exception relative aux prêts intra-groupe est interprétée largement à la lumière de la lettre du directeur du Trésor au président du Conseil national du patronat français (CNPF) en date du 6 décembre 1985.

Les exceptions applicables autorisées par l'Article L511-7.3, sont :

- | La centralisation de trésorerie ;
- | Les prêts et avances intra-groupe ;
- | Les opérations validées au regard du droit des sociétés ;
- | Le niveau de rémunération qui doit être « normal » ;

Enfin, ces opérations doivent faire l'objet d'un contrat spécifique.

Cet encadrement juridique des prêts sans intérêt aux membres dans le cadre d'un GIE a évolué par l'application de la Loi Macron du 6 août 2015. Celle-ci a autorisé les sociétés par actions et les SARL, par exemple, à consentir des prêts de moins de deux ans envers d'autres entreprises avec lesquelles elles entretiennent des liens économiques.

Toutefois, l'exploitation du mécanisme de prêt sans intérêt aux membres répond à certaines conditions relatives aux liens existant entre l'entreprise prêteuse et l'entreprise emprunteuse. Un prêt ne peut être consenti que par une société par actions (SA, SAS, société en commandite par actions), ou par une société à responsabilité limitée (SARL) dont les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes, et ces opérations de crédit doivent être accessoires par rapport à son activité principale. S'agissant des entreprises emprunteuses, il ne peut s'agir que de microentreprises, de petites ou moyennes entreprises (PME), ou d'entreprises de taille intermédiaire (ETI).

## **Section 2 Aspects économiques**

Les aspects économiques entrent également dans le cadre des conditions strictes à respecter.

Un prêt peut être octroyé lorsque l'entreprise prêteuse (ou un membre de son groupe) et l'entreprise emprunteuse (ou un membre de son groupe) sont économiquement liées selon l'une ou l'autre des modalités suivantes :

- | Les deux entreprises sont membres d'un même groupement d'intérêt économique (GIE), ou d'un même groupement attributaire d'un marché public;
- | L'une des deux entreprises bénéficie ou a bénéficié, au cours des deux derniers exercices, d'une subvention publique dans le cadre d'un même projet les associant et, le cas échéant, d'autres entités (ce projet devant répondre à un certain nombre de critères) ;
- | L'entreprise emprunteuse, ou un membre de son groupe, est un sous-traitant direct ou indirect de l'entreprise prêteuse ou d'un membre de son groupe agissant en qualité d'entrepreneur principal, de sous-traitant ou de maître de l'ouvrage.

### **Section 3 Proposition d'un modèle**

#### **I Méthodologie**

Dans la section 1 *Sectorisation des fonds de roulement*, nous avons analysé les données de notre échantillon relatif à l'année scolaire 2017-2018 et composé de 285 entités. L'idée, dans la proposition d'un modèle, est d'utiliser ce même échantillon.

Nous avons identifié et calculé les indicateurs suivants :

- | Le remboursement annuel du capital qui est mesuré par la différence entre l'annuité des emprunts et les charges financières.
- | La durée restant à courir qui est calculée par la division du capital restant dû par le remboursement annuel du capital précédemment évalué.

En utilisant notre échantillon réduit (-2 % inférieurs, -2 % extérieurs), on obtient l'histogramme suivant:

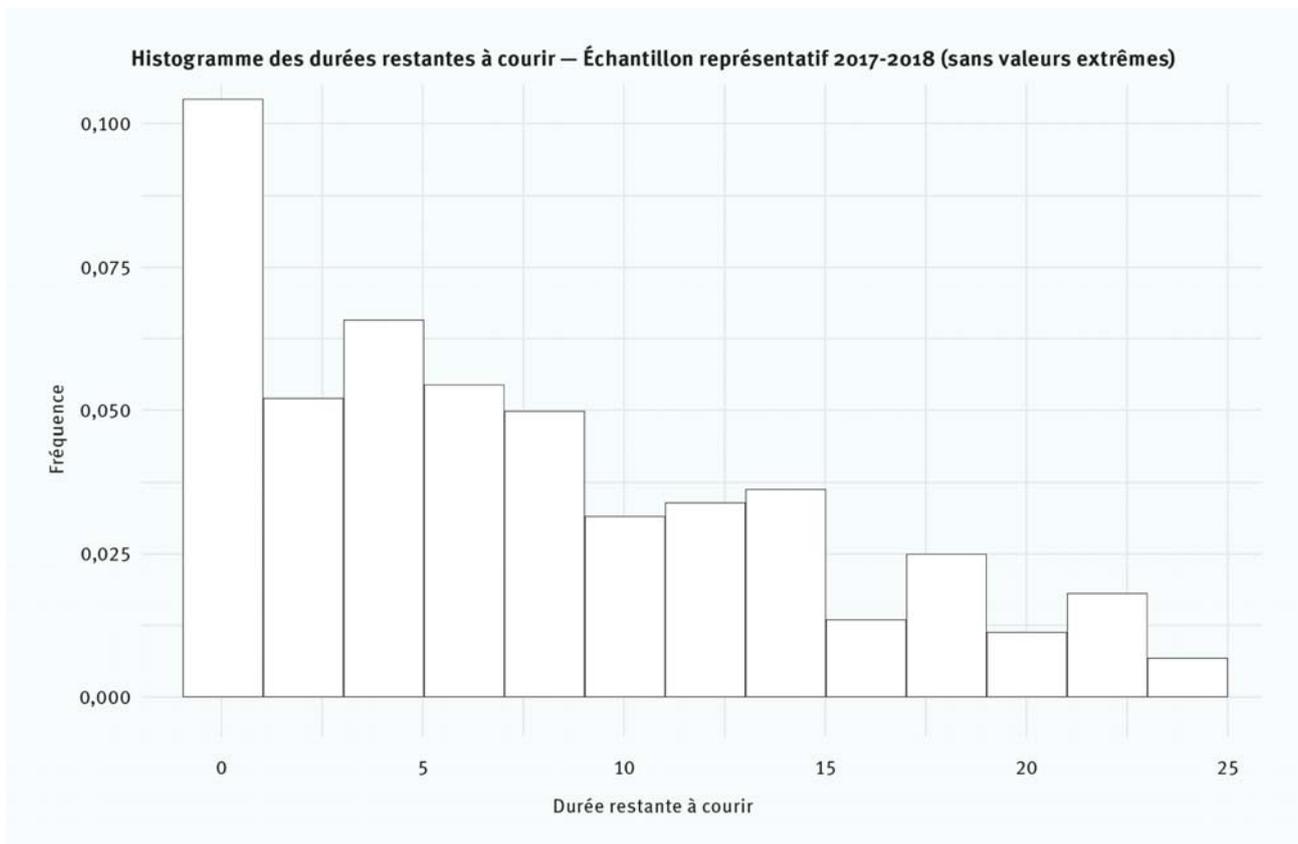


Figure 59 – Histogramme des durées restantes à courir au sein de l'échantillon représentatif construit à partir des données de l'année scolaire 2017 - 2018

Le code relatif à l'histogramme des maturités de dettes bancaires est joint annexe 13.

### I Observations

- | La durée restante de remboursement à courir diminue dans le temps ;
- | Les établissements de notre échantillon réduit sont relativement peu endettés.

Capital restant dû de l'échantillon	203 millions d'euros
Capacité d'autofinancement de l'échantillon	50 millions d'euros
Affectation moyenne au service de la dette (47 %)	23 millions d'euros

Soit un remboursement des emprunts de moins de neuf ans en partant du principe que 47 % de la capacité d'autofinancement observée à partir de notre échantillon sont affectés au remboursement des dettes bancaires. Si 100 % de la capacité d'autofinancement est fléchée au service de la dette, alors la durée de remboursement prévisionnelle est de quatre ans.

## I Proposition d'un modèle

L'approche retenue pour le calcul est la simulation historique. Selon cette théorie, les données historiques constituent un bon indicateur des réalisations futures. L'idée, sur un plan empirique à partir de nos observations réalisées au sein de notre échantillon réduit, est d'augmenter la durée des prêts en fonction des fonds de roulement mobilisables. Les durées proposées seront étalées de cinq à vingt ans.

À partir de ces observations, le modèle empirique suivant est proposé :

Tranches de fonds de roulement	Durée des emprunts
< 25 %	0
25 % – 49,9 %	5 ans
50 % – 74,9 %	10 ans
75 % – 99,9 %	15 ans
> 100 %	20 ans

## I Sécurisation du modèle

Dans le cadre de la sécurisation du modèle, un coussin de sécurité égal à 10 % de la collecte est constitué Exemple chiffré (en euros) à partir de l'échantillon des 285 établissements.

Échantillon : Année 2017 – 2018, échantillon réduit, (-2 % inférieurs, -2 % extérieurs)					
Tranche	Nombre d'écoles	Valeurs FDR mobilisables (en €)	Valeur à prêter (en €)	Durée de l'emprunt en années	Durée de l'emprunt en %
< 25%	61	0	0		
25 % – 49,9 %	89	19 005 828	17 105 245	5	16 %
50 % – 74,9 %	80	47 265 364	42 538 828	10	40 %
75 % – 99,9 %	31	34 465 325	31 018 793	15	29 %
> 100 %	12	17 265 238	15 538 714	20	15 %
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>118 001 755</b>	<b>106 201 580</b>		<b>100 %</b>
<b>Valeur du coussin (10 % des FDR mobilisables)</b>		<b>11 800 176</b>			

Proposition d'un échancier de prêts (décaissements) et de remboursements (encaissements), ce modèle n'inclut pas les nouveaux prêts réalisables chaque année :

Évolution année par année 1 à 10												
Échéancier		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	17 105 245										
<b>Décaissement</b>	10	42 538 828										
Durée du prêt	15	31 018 793										
	20	15 538 714										
	5	3 421 049	3 421 049	3 421 049	3 421 049	3 421 049						
<b>Encaissement</b>	10	4 253 883	4 253 883	4 253 883	4 253 883	4 253 883	4 253 883	4 253 883	4 253 883	4 253 883	4 253 883	4 253 883
Durée du prêt	15	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920
	20	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936
<b>Solde</b>		<b>-106 201 580</b>	<b>10 519 787</b>	<b>7 098 738</b>								
Cumul remboursement		10 519 787	21 039 574	31 559 361	42 079 148	52 598 935	59 697 673	66 796 411	73 895 149	80 993 887	88 092 625	

Évolution année par année 11 à 20											
Échéancier		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Encaissement</b>	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Durée du prêt	15	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920	2 067 920					
	20	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936	776 936
<b>Solde</b>		<b>2 844 855</b>	<b>776 936</b>								
Cumul remboursement		90 937 480	93 782 335	96 627 191	99 472 046	102 316 901	103 093 837	103 870 772	104 647 708	105 424 644	106 201 580

## I Extrapolation

Dans la section 1 *Sectorisation des fonds de roulement*, nous avons analysé les données de notre échantillon, puis nous avons déterminé un échantillon représentatif pour proposer une extrapolation relative à l'ensemble des établissements de l'enseignement privé sous contrat.

Exemple chiffré (en millions d'euros) relatif à l'ensemble de la population des établissements :

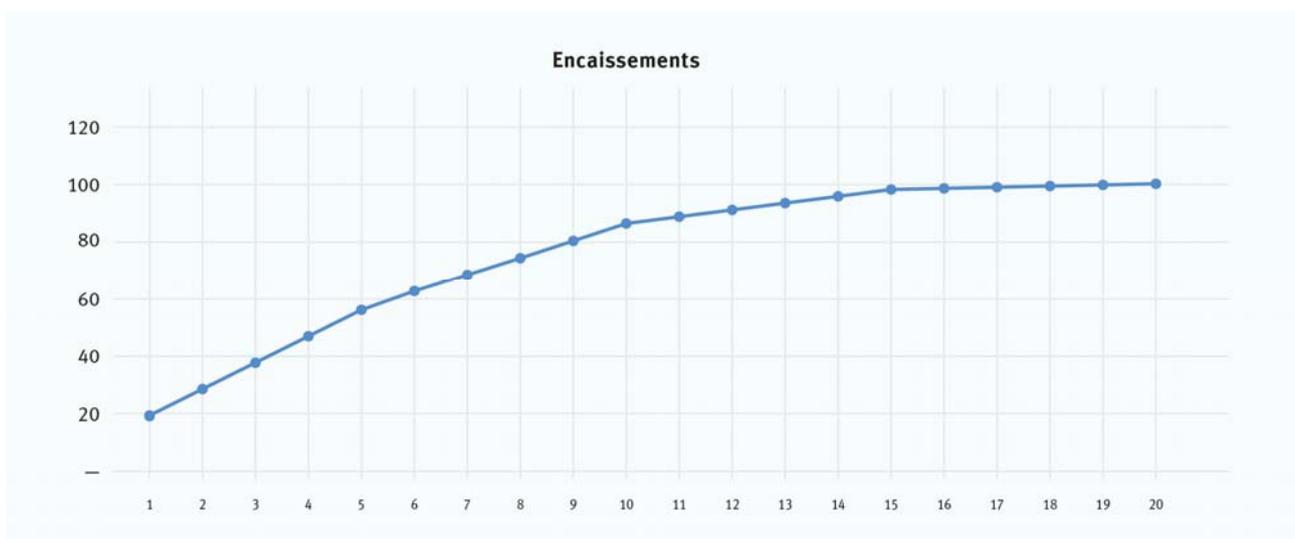
Échantillon : Année 2017 – 2018, extrapolation à l'ensemble des établissements					
Tranche	Nombre d'écoles	Valeurs FDR mobilisables (en m €)	Valeur à prêter (en m €)	Durée de l'emprunt en années	Durée de l'emprunt en %
< 25%	1 828	0	0		
25 % – 49,9 %	2 378	213	192	5	18 %
50 % – 74,9 %	2 047	497	447	10	41 %
75 % – 99,9 %	953	378	340	15	32 %
> 100 %	202	112	101	20	9 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 580</b>	<b>1 200</b>	<b>1 080</b>		<b>100 %</b>

Proposition d'un échéancier de prêts (décaissements) et de remboursements (encaissements), ce modèle n'inclut pas les nouveaux prêts réalisables chaque année :

Évolution année par année 1 à 10												
Échéancier		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Décaissement Durée du prêt	5	192										
	10	447										
	15	340										
	20	101										
Encaissement Durée du prêt	5		38	38	38	38	38	-	-	-	-	-
	10		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	15		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	20		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Solde</b>		<b>-1080</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>
Cumul remboursement			111	222	333	444	555	628	701	774	847	920

Évolution année par année 11 à 20											
Échéancier		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Encaissement Durée du prêt	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	15	23	23	23	23	23	-	-	-	-	-
	20	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
<b>Solde</b>		<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Cumul remboursement		948	976	1004	1032	1060	1064	1068	1072	1076	1080

Représentation graphique des encaissements en base 100 sur une durée de vingt ans :



Il est intéressant d'observer l'évolution de la liquidité du support, au bout de quatre années, 40 % des fonds sont disponibles.

Par ailleurs, en sortant du système de crédit classique via des institutions bancaires, il peut être envisagé des modes de remboursement innovants comme un remboursement des annuités corrélé à l'évolution des effectifs: diminution de la durée de remboursement dans l'hypothèse d'une hausse des effectifs, et inversement dans le cas d'une baisse de ces derniers. L'idée est de répondre au mieux aux problématiques liées à l'évolution des effectifs.

## Chapitre 7 Utilisation des résultats

### 1 Problématique du niveau de mutualisation

La participation de chaque membre est délimitée et se réalise suivant les résultats financiers, ainsi que selon les modes organisationnels et de gestion. Cependant, le niveau de mutualisation peut différer dans les modalités de répartition des résultats. La forme qui serait plus adaptée serait une répartition des résultats au prorata des parts. Toutefois, cette répartition serait inéluctablement en faveur des plus gros contributeurs, ce qui peut être contraire aux valeurs de solidarité affichées.

### 2 Les différentes formes de mutualisation

Les apports de chaque entité sont investis sur un compte-titre commun et il convient de définir un principe pour répartir les résultats entre les différents établissements.

Plusieurs principes de valorisation peuvent être envisagés :

- | L'affectation des résultats à chaque entité: les résultats sont affectés au fur et à mesure à chaque entité en fonction de la date de ses apports. Ce principe permet une stricte répartition des résultats, mais peut se révéler pénalisant pour une entité qui investit à un moment défavorable.

Afin de réduire ce risque peuvent être pensées deux formes de mutualisation :

- | La mutualisation au prorata des versements : chaque entité a un droit sur une quote-part du résultat cumulé depuis le début de l'année, cette quote-part étant proportionnelle à ses apports dans le total des apports du GIE. C'est la forme de mutualisation la plus complète: les entités font « pot commun » et se répartissent une « cagnotte » en cas de résultats positifs, ce qui limite le risque d'investir au mauvais moment. Mais cette mutualisation a l'inconvénient d'avantager indûment une entité qui investirait en toute fin d'année pour bénéficier des gains accumulés.
- | La mutualisation au *prorata* des versements et du temps : chaque entité a un droit sur une quote-part du résultat cumulé depuis le début de l'année, cette quote-part étant proportionnelle à ses apports dans le total des apports du GIE et au temps d'investissement. La prise en compte du temps d'investissement permet de mutualiser tout en réduisant les « effets d'aubaine » pour les investissements en fin d'année.

### 3 Deux cas d'espèce

#### 3.1 Exemple n° 1

Deux établissements (Entité 1 et Entité 2) versent chacun 100 000 euros le 1er janvier, un troisième établissement (Entité 3) verse 100 000 euros le 30 juin.

Les placements rapportent 0,5 % chaque mois au premier et deuxième trimestre, puis baissent de 1 % chaque mois au troisième trimestre, et enfin rapportent 0,5 % chaque mois au quatrième trimestre.

Dans ce cas de figure, l'entité n°3 investit «au mauvais moment » (avant la baisse), alors que les deux premières entités ont pu accumuler des gains au premier semestre.

Résultat au 31/12	Affectation des résultats à chaque entité	Mutualisation au prorata des versements	Mutualisation au prorata des versements et du temps
Entité 1	+ 1,48 %	+ 0,49 %	+ 0,57 %
Entité 2	+ 1,48 %	+ 0,49 %	+ 0,57 %
Entité 3	- 1,51 %	+ 0,49 %	+ 0,31 %

### 3.2 Exemple n° 2

Deux établissements (Entité 1 et Entité 2) versent chacun 100 000 euros le 1er janvier, un troisième établissement (Entité 3) verse 100 000 euros le 30 novembre.

Les placements rapportent 0,5 % chaque mois tout au long de l'année.

Dans ce cas de figure, l'entité n°3 investit «au dernier moment», sachant qu'il y a déjà des gains accumulés depuis le début de l'année. La mutualisation *au prorata* des versements lui fait gagner 4,28 % en un seul mois, ce qui est peu défendable sur un plan éthique.

Résultat au 31/12	Affectation des résultats à chaque entité	Mutualisation au prorata des versements	Mutualisation au prorata des versements et du temps
Entité 1	+ 6,17 %	+ 4,28 %	+ 6,14 %
Entité 2	+ 6,17 %	+ 4,28 %	+ 6,14 %
Entité 3	+ 0,50 %	+ 4,28 %	+ 0,56 %

276

### 3.3 Exemple n° 3

Deux établissements (Entité 1 et Entité 2) versent chacun 100 000 euros le 1er janvier, un troisième établissement (Entité 3) verse 100 000 euros le 30 novembre.

Les placements rapportent 0,5 % chaque mois jusqu'au 30 novembre et baissent de 3 % en décembre.

Dans ce cas de figure, l'entité n° 3 investit «au dernier moment», sachant qu'il y a déjà des gains accumulés depuis le début de l'année, mais aussi «au mauvais moment».

Résultat au 31/12	Affectation des résultats à chaque entité	Mutualisation au prorata des versements	Mutualisation au prorata des versements et du temps
Entité 1	+ 2,47 %	+ 0,65 %	+ 0,93 %
Entité 2	+ 2,47 %	+ 0,65 %	+ 0,93 %
Entité 3	- 3,00 %	+ 0,65 %	+ 0,08 %

Conclusion : la mutualisation *au prorata* des versements et du temps semble le plus conforme au projet de gestion commune du GIE.

## Chapitre 8 Résultats envisagés

### Section 1 Principes

L'objectif de ce travail de recherche a consisté notamment en l'optimisation du financement des investissements et de l'utilisation différente des trésoreries des établissements d'enseignement privés sous contrat dans un contexte éthique. Il est ici rappelé qu'une partie significative de ces établissements, en particulier dans le premier degré, a un réel besoin de financement immobilier. L'idée de recourir à des financements externes liés aux organismes financiers classiques ne peut être envisagée pour certains établissements, eu égard à leur situation financière. Par ailleurs, l'appartenance à un réseau éthique doit favoriser la responsabilité et la participation de chacun, dans le cadre des grands principes de la doctrine sociale de l'Église.

Actuellement, les formes de mutualisation dans ces établissements concernent les mutualisations de gestion et non les mutualisations financières. Mais le développement de celle-ci, basée sur la finance réfléchie et solidaire, peut être exploitée afin d'optimiser le financement de ces établissements à partir du recours aux différentes modalités de financement interne. Elles sont, dans le cadre de cette réflexion :

- | La constitution dans un même réseau d'un groupement d'établissements privés sous contrat dans le cadre d'opération de placements financiers et dont les modalités de répartition des résultats sont en conformité avec la doctrine sociale de l'Église ;
- | La détermination d'un nouveau paradigme, qui supposerait la possibilité de réaliser des prêts sans intérêts aux membres.

Voici les résultats envisagés par les différentes approches dans ce travail de recherche :

- | Le premier résultat escompté serait de mettre en place un GIE, qui est une forme beaucoup plus avancée de la mutualisation actuelle au sein des établissements d'enseignement privé sous contrat à forte dominance chrétienne, et donc sous l'égide de la doctrine de l'Église. Cette forme de mutualisation n'aurait en principe aucune difficulté dans sa réalisation et dans sa mise en place, du fait de la couverture géographique nationale et internationale des établissements d'enseignement privé dans le cadre du respect des libertés.
- | Le deuxième résultat envisagé concerne la disposition des résultats des placements financiers. Ceux-ci feront l'objet d'une modalité de répartition aux membres, en respect de la doctrine de l'Église et des réglementations et des législations en vigueur concernant les GIE.
- | Enfin, le troisième résultat escompté concerne la possibilité de mettre en place, au sein du GIE, un système de prêt sans intérêt aux membres afin de remédier d'une manière interne.

## Section 2 Répartition des résultats

Nous l'avons vu, les participations financières des familles fléchées sur un plan juridique constituent les premières ressources affectées aux patrimoines immobiliers de ces établissements. Les enjeux de l'immobilier sont donc essentiels.

Le parc immobilier nécessite de lourds moyens financiers eu égard au nombre de mètres carrés déployés, il doit être aussi être développé et adapté dans certains cas afin de répondre aux besoins pédagogiques et aux nouvelles normes dans un cadre politique déterminé. Par ailleurs, les financements publics sont faibles ou inexistantes puisque ces dépenses sont très largement à la charge des familles.

En 2012, la FNOGEC estime l'insuffisance annuelle à l'effort immobilier à 500 millions d'euros.

### I Essai d'évaluation de ces besoins :

La base de données *Surf* développée par la société Fic Expertise intègre notamment des ratios relatifs à l'immobilier scolaire en particulier les surfaces des locaux, mais aussi des coûts de construction, de rénovation et d'entretien ; à partir de ces données nous pouvons mener une prospective :

France 2017 – 2018	Effectif	m <sup>2</sup> / élève	Totaux
Sous total 1 <sup>er</sup> degré	886 462	8	6 934 696
Sous total 2 <sup>e</sup> degré	1 185 454	9	10 669 086
Enseignement agricole	46 310	10	463 100
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>2 098 226</b>		<b>18 063 882</b>

278

Retenons 18 millions de m<sup>2</sup>

Nombre de m <sup>2</sup>	18 063 882
Coût de construction en €	2 100
Valeur à neuf évaluation en €	37 934 152 200

( Coût de construction toutes taxes comprises en euros, hors Paris)

Soit 38 milliards d'euros d'évaluation, appliquons à cette base le taux d'effort au patrimoine préconisé par la FNOGEC de 3 %; l'effort à l'immobilier correspond à l'engagement financier nécessaire au maintien en l'état, à la mise aux normes, et au renouvellement des infrastructures immobilières (gros œuvre, installations et agencements). Soit un effort théorique de 38 milliards d'euros multipliés par 3 % de taux.

Effort à l'immobilier théorique (€)	1 140 000 000
Effort à l'immobilier par élève (€)	543
Effort à l'immobilier par élève (€) (base indice de la Fnogec)	308
Insuffisance constatée par élève (€)	235
Insuffisance globale évaluée (€)	493 746 392

Retenons 500 millions d'euros par an.

Il est évident qu'une réallocation des trésoreries « dormantes » via un système mutualisant pourrait, par des prêts sans intérêts entre établissements, être affectée en priorité à l'effort à l'immobilier.

Dans notre recherche, nous avons identifié au sein des entités des flux de trésorerie significatifs en attente d'affectation. Imaginons que ces réserves soient affectées en partie à cette insuffisance de 500 millions d'euros constatée par la FNOGEC. Nos estimations relatives aux fonds de roulement disponibles sont d'environ 1,2 milliard d'euros. À cet égard, il serait possible de prêter, sans intérêts, 500 millions d'euros ; le solde pourrait être placé conformément à nos préconisations. Bien évidemment, cette proposition peut relever de l'irréalisme, toutefois, force est de constater qu'une partie des insuffisances pourrait être comblée, à la condition expresse que les établissements bénéficiaires soient en mesure de rembourser les prêts internes sans intérêts consentis.

### Section 3 Essai de modélisation

279

#### I Proposition à partir de nos observations empiriques et sur la base de nos évaluations :

Fonds de roulement disponibles	1 200 millions d'euros
Prêts sans intérêts aux membres	500 millions d'euros
Coussin de sécurité de 10 % lié aux prêts	50 millions d'euros
Placements mutualisés	650 millions d'euros

#### I Répartition des prêts (en millions d'euros) :

FDR en %	Valeur à prêter (en m €)	Durée des prêts	
		en années	en %
25 – 50 %	89	5	18 %
50 – 75 %	207	10	41 %
75 – 100 %	158	15	32 %
> 100 %	47	20	9 %
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>		<b>100 %</b>

Les prêts accordés sur les durées plus courtes (cinq et dix ans) pourraient être fléchés vers des travaux d'entretien et de réhabilitation (énergétique notamment) du parc immobilier, du premier

degré en particulier. Dans notre proposition ces prêts représentent 300 millions d'euros sachant que nos ratios observés à partir de la base *Surf* (base développée par la société Fic Expertise) laissent apparaître un prix de rénovation de 500 à 800 euros par mètre carré. En retenant la fourchette haute, soit 800 euros, cela représente la rénovation de 375 000 m<sup>2</sup> de bâtiments pour plus de 45 000 élèves du premier degré. Cette mécanique pourrait permettre de rénover la totalité du parc immobilier du premier degré en moins de vingt ans.

Les prêts accordés sur les durées plus longues (quinze et vingt ans) pourraient être fléchés vers les investissements courants ou ceux liés au développement de l'offre pédagogique. Dans notre proposition ces prêts représentent 200 millions d'euros sachant que nos ratios observés à partir de la base *Surf* (base développée par la société Fic Expertise) laissent apparaître un prix de construction de 2 100 euros TTC par m<sup>2</sup>. Cela représente la construction ou reconstruction de 100 000 m<sup>2</sup> de bâtiments pour plus de 12 000 élèves.

Pour mémoire, ces travaux d'entretien, de rénovation, et d'investissements ne seraient ainsi ni à la charge des familles ni à la charge de la puissance publique indépendamment des économies réalisées sur le chapitre des charges financières.

#### I Répartition des placements mutualisés (en millions d'euros) :

FDR en %	Valeur à placer (en m €)	Taux	Montant
25 – 50 %	116	1,00 %	1
50 – 75 %	268	2,00 %	5
75 – 100 %	204	2,40 %	5
> 100 %	62	3,60 %	2
<b>TOTAL</b>	<b>650</b>	<b>2,10 %</b>	<b>14</b>

280

#### Affectation des produits financiers mutualisés :

Retour aux membres de 50 % des produits, soit 7 millions d'euros (ou 1 % de la collecte), dans cette hypothèse, les établissements ne perdraient pas de produits financiers et assureraient un retour financier de type *Livret A*. L'autre moitié, soit 7 millions d'euros, pourrait être affectée à la constitution d'un fonds de garantie en cas de défaut de crédit des établissements bénéficiaires ou à des actions de solidarité (dons pour les plus fragiles...).

#### I En synthèse sur 100 de collecte :

42 % affectés à des prêts sans intérêts sur des durées comprises entre cinq et vingt ans ;

4 % affectés à la constitution d'un coussin de sécurité lié aux prêts sans intérêts ;

54 % affectés à des placements sur des durées de un à plus de cinq ans.

D'autres combinaisons sont envisageables en respectant les différents principes et ratios énoncés précédemment

En définitive, il s'agira d'un mécanisme de tripartition des fonds selon trois ordres :

- La partie dédiée aux projets à financer, soit la grande majorité ;
- La partie placée en mandat de gestion pour permettre certaines ressources de gestion, mais représentant un pourcentage mineur des fonds récoltés ;
- La partie « garantie » permettant la sécurisation du dispositif de mutualisation.

Il faut préciser que la répartition entre les trois pôles est fonction du secteur, qu'il convient de l'adapter selon son économie et sa structure. La dimension fondamentale de notre approche demeurant le principe d'organisation de ce nouveau mode de financement.

Par ailleurs, le curseur placements vs prêts sans intérêts peut varier en fonction de la gouvernance du support.

# Conclusion

Nos travaux se fondaient sur un double objectif dans le cadre de notre recherche.

D'une part, il s'agissait, d'un point de vue opérationnel, de proposer un mécanisme de financement du haut de bilan, des associations en général, des établissements d'enseignement privés en particulier, sur la base d'une étude à grande échelle.

D'autre part, il s'agissait d'essayer de démontrer combien la solution de « mutualisation financière » consacrait une innovation académique en matière de financement de haut de bilan, dans un type d'organisation particulière.

Aussi, dans un premier temps, nous allons dresser le bilan opérationnel de nos travaux, pour inscrire académiquement, la notion de mutualisation dans la théorie financière.

## I. Bilan opérationnel

### 1. Cadre financier

Nos travaux ont donc étudié les mécanismes de financement des établissements d'enseignement privés en particulier par l'optimisation des flux de trésorerie, à des fins, par exemple, de financement des investissements. Dans le cadre du financement de ces établissements, la législation précise l'absence d'accompagnement public en termes de subvention, en particulier, dans le premier degré et dans le second degré, ces participations sont en général plafonnées. Ces entités ont donc l'obligation d'autofinancer leurs investissements ou de faire appel aux financements bancaires classiques.

Nous avons proposé la solution innovante de la mutualisation financière, eu-égard aux différents besoins financiers, en particulier immobiliers, compte tenu des excédents de fonds de roulement « dormants » constatés dans les bilans de certains établissements. En l'occurrence, il s'agissait d'1,2 milliard d'euros pour un périmètre de 7 500 établissements du territoire.

Nous avons également montré l'opportunité de recourir à des placements financiers mutualisés, ou d'envisager l'octroi de prêts sans intérêts.

Les résultats de notre étude sont validés par les canons de l'analyse Gaussienne.

Afin de permettre d'encadrer la mise en œuvre de la mutualisation, il a fallu rechercher la structure optimale le permettant.

## 2. Cadre organisationnel

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous sommes penchés plus particulièrement sur les Organismes de Gestion de l'Enseignement Catholique. Les OGEC disposent d'un financement hybride, des familles, de l'Etat et des collectivités. Le régime associatif comme support juridique est utilisé par l'extrême majorité des établissements sous contrat.

Un établissement est une entreprise éducative par finalité et entrepreneuriale par nécessité d'où ces propositions de réflexions autour de la mutualisation financière. Prolongeant notre recherche, le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) s'est avéré le véhicule organisationnel idoine, afin, d'encadrer, à son tour, la mutualisation financière, qui permettra la mise en commun d'une partie des fonds de roulement des établissements privés, organisés sous la forme d'OGEC. L'objectif du groupement ne consiste pas en la centralisation du pouvoir, mais réside dans une gestion différente de l'ensemble des moyens, financiers en particulier, liés à cette mise en commun. Dans ce cadre, aucun membre du groupement ne dispose ni du contrôle majoritaire, ni d'une position dominante au sein du projet commun envisagé. D'un point de vue économique, le groupement fonctionne avec la rémunération des services mutualisés dont la clé de répartition peut varier suivant les modèles et choix des membres : elle peut consister en une forme identique pour chaque membre dans un esprit purement mutualiste, suivant la taille (effectif, ressources, résultat, etc.), ou en fonction des besoins et consommations réels de chaque membre. Le but recherché par cette forme de groupement n'est pas la réalisation d'excédents, mais d'apporter un juste équilibre financier entre les membres dans un esprit de solidarité et d'intérêt général. Enfin, sur le plan financier, ses membres utilisent leurs entités communes pour lever des fonds collectivement afin de répondre à des besoins individuels comme par exemple, d'inéluctables investissements à réaliser par les membres les plus fragiles.

283

Ce dispositif est par ailleurs de nature à assurer la stabilité indispensable à la réalisation des investissements, engageant sur le long terme. Cette logique de mutualisation peut au sein d'un GIE, également s'envisager pour les moyens humains, les ressources technologiques, de compétences qui faciliteront la coopération entre établissements, dans le strict respect de la réglementation en vigueur.

Une fois statué sur le véhicule et le développement du GIE dans notre optique d'une nouvelle proposition concernant les financements des établissements d'enseignement privés sous contrat, nous pouvons dès lors poursuivre notre stratégie par les placements. Dans le cadre de la politique d'optimisation des actifs, la proposition de gestion active est répartie entre des prêts sans intérêts et des placements. Ces derniers consistent à placer un capital dans un établissement financier dépositaire et/ou géré par une société de gestion. Ces placements ont pour objet de fructifier les fonds dans le cadre d'un couple rendement risque maîtrisé.

Toutefois, les placements présentent un risque pour le GIE, en effet, pour obtenir une rémunération cible, il convient de prendre un minimum de risques. Pour réduire ces aléas, les placements seraient sectorisés:

- Trésorerie court terme pour environ 20% des capitaux (moins d'un an : billets de trésorerie, certificats de dépôts, monétaire)
- Trésorerie moyen terme environ 40% des capitaux (un à trois ans : gestion obligataire, fonds diversifiés)

- Trésorerie de long terme environ 40% des capitaux (trois à cinq ans : fonds d'obligations moyen terme, fonds d'actions, fonds diversifiés)

Par ailleurs, les capitaux peuvent être investis dans des placements à capital garanti : contrats de capitalisation, fonds communs à capital 100% garanti, etc.

Outre la part des excédents pouvant être perçue par les activités du GIE, les membres pourront également bénéficier d'un système de prêts sans intérêts suivant les législations et les réglementations en vigueur, afin de financer notamment les besoins d'investissement.

Cette mise en commun des excédents de trésorerie non utilisés, sans en perdre ni la propriété ni la disponibilité, permet à chaque établissement de contribuer à la solidité et à la capacité d'action de l'ensemble d'un réseau. Bien évidemment, cette mécanique suppose que la valeur « solidarité du réseau » soit plus forte que les résistances individuelles. Les dirigeants associatifs ne sont que dépositaires d'une œuvre, ils sont certes responsables de la gestion et des patrimoines mais n'en sont pas propriétaires. Les grandes entités doivent prendre conscience qu'en plus de leurs propres enjeux elles ont moralement un devoir à l'égard des autres dans le sens de la parabole des talents.

### 3. Un principe duplicable

Cette proposition d'un nouveau paradigme économique, est à notre sens duplicable dans d'autres secteurs comme par exemple les associations du sanitaire et social qui sont environ au nombre de 40 000<sup>579</sup>. A titre d'exemple, la France compte 7 367 Ehpad dont un tiers sont associatifs ce qui représente plus de 170 000 résidents, 100 000 salariés et plus de 10 millions de m<sup>2</sup> de bâtiments. Le budget de fonctionnement de ces mêmes établissements est de 6 milliards d'€.

L'étude kpmg<sup>580</sup> montre que les fonds de roulement de ce même secteur privé non lucratif couvre en moyenne 72 jours d'activité ce qui représente un fonds de roulement cumulé de plus d'1,2 milliards d'€. Pour mémoire, ces activités « consomment » des surfaces significatives de bâtiments à l'instar du secteur de l'enseignement privé et justifient les niveaux significatifs des fonds de roulement.

Gageons que notre proposition de financement innovant, notamment par la mécanique de prêts sans intérêts, serait applicable à certaines tranches de fonds de roulement. Cette démarche transposable permet d'élaborer de nouveaux financements alternatifs selon les principes de la finance solidaire en complémentarité avec les systèmes bancaires classiques.

Après avoir établi le bilan opérationnel de recherche, nous allons traiter du bilan académique. Aussi, nous montrerons en quoi la mutualisation financière constitue une véritable innovation dans le domaine financier, pour dans un second temps, montrer combien cela concourt au Bien Commun.

---

<sup>579</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/operation/s1494/presentation>

<sup>580</sup> Observatoire kpmg des EHPAD 2014

## II. Bilan académique.

### 1. Financer par la mutualisation: une approche hétérodoxe.

L'orthodoxie financière suppose de financer des investissements d'une structure par un passif de long terme, qu'il s'agisse des fonds propres ou de la dette de la structure. La levée de la dette s'effectue soit dans le cadre bancaire, par le recours aux marchés financiers, soit encore par un panachage de ces solutions. Au niveau macroéconomique, les banques centrales créent la monnaie correspondante. Les innovations financières en la matière sont riches et consacrées par une abondante littérature académique.

Notre propos s'est, quant à lui, fondé à démontrer empiriquement dans un premier temps, qu'un mode de financement alternatif de l'investissement pouvait être envisagé dans des organisations telles que les associations. Par la mutualisation de flux financiers strictement sectorisés et juridiquement parfaitement encadrés, ces travaux mettent en lumière la possibilité d'inverser la logique de financement. En effet, ces flux sans cesse renouvelés, constituent un « stock » financier permanent, permettant de financer les investissements, par la mutualisation de fonds de roulement existants. Cela ne suppose donc pas de création monétaire supplémentaire. De ce point de vue, cela constitue académiquement une démarche économique innovante. D'un certain point de vue, nous pouvons trouver des similitudes avec la dimension circulaire de l'économie de fonctionnalité<sup>581</sup>. Selon Stahel<sup>582</sup> qui la définit comme une allocation à long terme, de ressources, de biens ou de services, en se concentrant sur des richesses déjà existantes, afin de créer une nouvelle valeur d'usage. Mutualiser un bien comme de la monnaie existante, permet de créer une nouvelle valeur d'usage, que les investissements ainsi facilités permettent d'appréhender.

285

Dans cet esprit, H.Rainelli-Weiss<sup>583</sup> a montré dans quelle mesure il fallait d'ailleurs s'interroger sur le « rôle de la théorie dans la construction sociale du monde financier et sur la nécessité pour la théorie financière de cesser d'ignorer ses effets performatifs, afin de s'inscrire, de manière plus ambitieuse, dans les débats sur l'utilité sociale de la finance et de tracer des perspectives novatrices, notamment en matière de régulation financière. » Aussi, notre démarche a pu contribuer au-delà de son aspect quantitatif à envisager des nouvelles normes sociales et organisationnelles, ainsi que de nouveaux arrangements institutionnels.

Par ailleurs, l'endettement du monde privé, mais désormais public, est un sujet d'inquiétude pour nombre d'économistes<sup>584</sup> et de responsables politiques. Il n'est pas interdit de penser que le recours au crédit puisse se durcir dans les années qui viennent. Notre modèle alternatif est d'autant plus pertinent.

Cette alternative au recours classique du secteur bancaire ou aux marchés financiers, permet donc à des organisations qui n'auraient pu structurellement en bénéficier, d'envisager des investissements.

Non seulement, certaines ne peuvent pas en assumer la charge financière, mais de surcroît, la durée classique des emprunts bancaires est structurellement trop courte pour permettre de l'envisager.

<sup>581</sup> W.R. Stahel – The Functional Economy : Cultural and Organizational Change. Science and Public Policy. 13(4). 1986.

<sup>582</sup> D. Massé, S.Borel, et D.Lemaily – Comprendre l'économie collaborative et ses promesses à travers ses fondements théoriques. Working Paper-IDDRI SciencesPo. 05/2015.

<sup>583</sup> H. Rainelli-Weiss- « Recherche en finance : quand la performativité invite à la réflexivité. » Gérer et Comprendre. Annales des Mines - 2019, 135 (1), pp.29-41.

<sup>584</sup> Yeva S. Nersisyan, L.Randall Wray – Un excès de dette publique – Revue de l'OFCE, 2011

Aussi, nos travaux réhabilitant la longue période, montrent que l'on peut modifier le rapport au temps économique, en « ré-institutionnalisant » le long terme<sup>585</sup>.

Cela signifie que des associations actuelles pourront être gérées plus facilement dans la durée, par ailleurs, de nouvelles initiatives pourraient, dans ces nouvelles conditions, ainsi se concrétiser au service du Bien Commun.

Nos travaux s'inscrivent donc dans le champ de la finance solidaire, en tant que recherche d'un nouveau système de financement qui cherche simultanément du sens. Ferraton et Vallat<sup>586</sup> montrent son efficacité, y compris dans le domaine entrepreneurial, en insistant sur la dimension partenariale ou collective qu'elle sous-tend. Glémain et Taupin<sup>587</sup> la situant précisément dans le champ plus large de l'économie sociale et solidaire, qui se caractérise avant tout par ses finalités humanistes. La mutualisation financière s'inscrit dans cette démarche autant qu'elle appelle une logique partenariale spécifique que nous avons montrée. Dans son ouvrage<sup>588</sup>, Lagoarde-Ségot analyse la simultanéité de quatre crises contemporaines : économique, sociale, écologique et intellectuelle. Ce contexte « incertain » appelle en conséquence, selon lui, des solutions « réparatrices », favorisant l'émergence de nouvelles pratiques dont le marché et le profit ne doivent pas être les seules finalités. Rejoignant notre évocation plus haut du niveau d'endettement global, la mutualisation financière enrichit le panel de ces solutions.

D'ailleurs, à des échelles plus locales, les acteurs de la finance solidaire choisissent un enracinement territorial pour y conjuguer projets à financer et proximité. En lien avec des élus, certains citoyens peuvent également contribuer sous une forme de quasi-finance participative. En particulier, l'analyse du cas de la Nouvelle-Aquitaine illustre cette démarche. On parlera d'hybridation<sup>589</sup> de la finance solidaire, qui s'apparente au pool d'acteurs mettant à disposition une partie de leur trésorerie disponible, qui sera mutualisée à destination de projets à financer. Mais il ne s'agit pas, pour autant, de tendre vers du capital-risque solidaire dont Pascale Château-Terrisse<sup>590</sup> étudie les mérites pour permettre un changement d'échelle du secteur de la finance solidaire. Dans le secteur de l'enseignement privé, le lien avec les acteurs publics est consubstantiel au métier d'éducation. Aussi, le changement d'échelle de la finance « mutualisée » pourrait, à n'en pas douter, s'opérer avec leur concours<sup>591</sup>.

La finance solidaire, elle-même, partie de l'économie sociale et solidaire trouve son origine et son sens dans la quête d'autres finalités que purement marchandes. En cela, la logique de mutualisation financière que nous avons étudiée, participe de manière déterminante à la recherche du Bien Commun.

<sup>585</sup> O. Dupourqué – Le long terme et la vie des affaires. Thèse de Doctorat – École Polytechnique. 2005.

<sup>586</sup> C. Ferraton et D. Vallat. « Un avatar de la Finance solidaire : vers un modèle d'entrepreneur collectif ? » Revue française de socio-économie\_ 2011/1(7), pp67-81.

<sup>587</sup> P. Glémain et P. Taupin : « Quelles responsabilités pour les finances solidaires contemporaines : de la résistance à la résilience ? » Annals of Public and Cooperative Economic, 78(4), pp653-684., (2007a) In Ferraton et Vallat (6).

<sup>588</sup> T. Lagoarde-Ségot – « La finance Solidaire : un humanisme économique. » De Boeck- 2014.

<sup>589</sup> T. Guénoud. « Hybridation finance solidaire et finance participative : l'exemple de la Nouvelle Aquitaine. » Entreprendre et Innover »2017/4 (35), pp40 à 50.

<sup>590</sup> P. Château-Terrisse- le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logique institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. Management et Avenir 2012/4 (54), pp145-167.

<sup>591</sup> L. Belkacem, N. Ermolina, A. C. Gonzalez-Espinosa, K. Jankovich, C. Jouhanneau. « La Finance Solidaire : les conditions pour un changement d'échelle. Finance et Bien Commun. 2004/3 n°20, pp33-40.

## 2. La mutualisation financière au service du Bien Commun.

Dans notre propos, nous avons tout d'abord interrogé les fondements philosophiques et religieux entre l'homme et la matière, sur les liens entre argent et ce qui fait société. La financiarisation grandissante de l'économie, appelait en quelque sorte, en réponse, à réinventer une relation à l'argent, vecteur de lien social, moyen d'une construction sociale alternative.

La mutualisation constitue une nouvelle manière d'allouer des ressources au secteur associatif en général, à celui de l'enseignement privé sous contrat en particulier. Entendons par Bien Commun, tout bien partagé par les membres d'une collectivité, le bien étant entendu au sens spirituel et moral, de même qu'au sens matériel, qui dépasse donc sa seule acception économique.

Aussi, dans cette perspective, cette nouvelle allocation des ressources ouvre la possibilité de repenser le Bien Commun, dans un cadre de vie permettant à chacun de contribuer à l'intérêt général, tout en bénéficiant, à sa juste part, de ce Bien Commun.

A ce titre, les travaux bien connus d'Abraham Maslow, sur la dimension pyramidale des besoins de l'homme, pourraient permettre, moyennant une « adaptation », d'appréhender de manière synthétique, les enjeux culturels majeurs permis par la mutualisation, dont le Bien Commun constituerait le sommet.

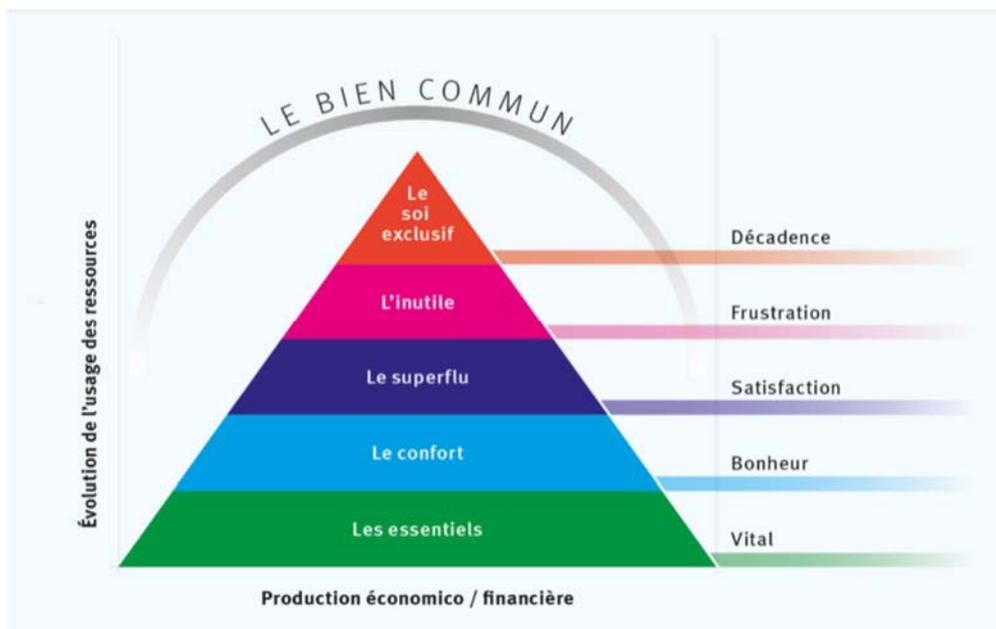


Figure 60 – Le bien commun : source personnelle

Pour refléter le contexte cité, cette adaptation de la pyramide de Maslow (ci-dessus) peut permettre une vision des « seuils de rupture » qu'il conviendrait de maîtriser culturellement.

Le socle de base (les essentiels), mais aussi sa première suite (le confort), sont bien des éléments qui ne peuvent que favoriser l'individualisme (mais nécessités obligent). La première génération

concernée en cet immédiat post-1945 a bénéficié dudit socle, et résolu ses priorités vitales. La deuxième s'est élevée d'un cran pour commencer à vivre son bonheur.

Le troisième niveau, (le superflu), correspond à un degré de satisfaction supplémentaire, mais qui n'est pas vital. On observe sa proximité avec le « seuil de rupture ». Cela appelle une sorte de veille pour préparer les esprits (individuels), au transfert partiel de certaines ressources ou richesses vers le bien commun, qui concernera la vie de groupe.

Le niveau suivant « inutile » consommant encore d'autres ressources peut engendrer la frustration, que l'on peut rencontrer d'une certaine partie de la génération actuelle, que le surplus de consommation ne comble pas. Le « ressenti » de ce mal-être est le « gêne porteur » de l'autodestruction d'une civilisation, précipitant vers sa décadence. D'autant que les protagonistes n'en comprennent pas les causes. Des exemples de civilisations disparues le montrent : l'histoire est un perpétuel recommencement, sous des formes, certes plus évoluées, puisque le temps s'accélère, l'espace mute en permanence, sans référence à une origine.

Dans le cadre général de cette évolution de l'humanité, notre modeste contribution, permet d'appréhender, alternativement la gestion financière au service du Bien Commun, dans le secteur associatif, et notamment, au sein de ce secteur très particulier et spécifique de l'Enseignement Privé en France.

Nous avons montré que cette logique était de surcroît déclinable à d'autres secteurs. Les opportunités ne manquent pas, mais suppose l'élaboration de processus, d'outils proportionnels respectifs.

288

Ne peut-on pas envisager de nouveaux outils de travail économique à réinventer, qui s'ajoutent aux lois traditionnelles du marché ? A ce titre, l'épargne pourrait participer à la construction d'une société plus juste. Claude Riveline, dans ses travaux au Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, s'est interrogé passionnément sur les causes du fonctionnement de certaines organisations « alternatives » qui prospéraient en misant sur des pratiques très éloignées de l'orthodoxie managériale défendant l'optimisation et la rationalisation des processus.

En particulier, il a montré que leur succès pouvait résulter de ce qu'elles exploitent « intelligemment les connivences tribales »<sup>592</sup>, pour évoquer les groupes. Ces « réseaux », ces communautés durables ou éphémères doivent leur succès dans leurs entreprises à la Confiance<sup>593</sup> qui les lient. Et Claude Riveline de citer Alain Peyrefitte<sup>594</sup>, qui dans sa thèse de doctorat d'histoire économique, soutenait que les périodes de prospérité depuis l'Antiquité, s'expliquaient par la Confiance.

Les situations, voire les évidentes perspectives ne manquent pas pour que dans tous les domaines de la vie économique puissent être réfléchies des opportunités de mise en place de concepts d'outils techniques tel que celui faisant l'objet de la présente réflexion.

Et finalement, est-ce rêver que chacun, dans son secteur d'activité et son domaine de compétence, puisse y réfléchir pour inventer « son petit mécanisme technique » de taille infime à l'échelle du monde certes, et parfois dérangent dans le « paysage », mais qui rejoindrait la multitude des autres acteurs « discrets » de la nécessité vitale de l'évolution épanouissante du fonctionnement des groupes humains ?

<sup>592</sup> Claude Riveline. Le retour des tribus. Sociétal n°9, Juin 1997.

<sup>593</sup> Ibid, p.4.

<sup>594</sup> Alain Peyrefitte. La société de Confiance. Odile Jacob. 1995. In Riveline , 1997.

Après-guerre est apparue une société de consommation surdimensionnée, imposée de fait par un extérieur prenant prétexte des circonstances. Notre « Europe traditionnelle » et ses 2 000 ans d'histoire avaient certes besoin de ce « dopage ». Il est alors des seuils qui sont source d'une « perte de sens », laquelle transforme l'horizon en mirage, et ce en toute bonne conscience de la part de leurs acteurs (la pierre que chacun croit apporter à l'édifice redevient de fait vulgaire caillou...).

Toute culture de civilisation s'appuie sur un cadre de vie en groupe, loin des égoïsmes, en s'inscrivant dans la durée. Il aura certes été indispensable, bien évidemment, d'avoir bâti un socle permettant la satisfaction des besoins individuels vitaux, mais également un étage plus supplémentaire mais restant raisonnable. Cela permet de maintenir une motivation et le dynamisme qu'elle sous-tend. La passage d'un niveau à un autre est nécessairement progressif. Une fois ce premier seuil atteint, il faut livrer une réflexion sur des fondamentaux et leur finalité d'utilisation des ressources. « Le temps c'est de l'écoute... » permet de se substituer à « Le temps c'est de l'argent », afin de mettre mieux à profit le temps de chacun. Jean-François Drapéri, Directeur du centre d'économie sociale travail et société<sup>595</sup> au CNAM, insiste sur la nécessité de refonder « l'économie associative », notamment pour les associations qui, directement ou indirectement sont, de manière croissante, en concurrence avec des organisations proprement « marchandes », et dont les modèles économiques diffèrent naturellement.

En l'espèce, dans le secteur de l'enseignement privé, la frontière marchand/non marchand est souvent perméable. Aussi, Drapéri suggère de regrouper des capitaux plutôt que des personnes<sup>596</sup>.

Ces dernières années, le secteur associatif s'est particulièrement professionnalisé, domaine où l'économique et le social sont liés, il est temps de développer la mutualisation par l'innovation notamment financière. L'homme qui adopte la solidarité comme mode de vie devrait savoir que ses biens pourraient servir à d'autres, en portant des fruits qui peuvent être inattendus (construction d'une école par exemple) par la mécanique des prêts sans intérêts multipliant les biens au lieu de les concentrer. Un psychologue argentin, Nicolas Meyer<sup>597</sup>, dont les travaux portent davantage sur une finance solidaire en créant des banques dites « communales », parle lui, de « démocratisation de la monnaie ».

En complément des modèles existants, il existe donc un modèle alternatif, à l'instar des « communs » d'Elinor Ostrom<sup>598</sup>, ou de l'économie de la Téranga<sup>599</sup>. Lagoarde-Ségot<sup>600</sup>, dont nous avons cité les travaux précédemment, y voit une manière d'injecter le Bien Commun dans l'économie.

Dans ces travaux, nous avons montré que la mutualisation financière opérée au service de communautés, constituées par la Confiance, dans l'enseignement privé particulièrement, est une manière alternative et innovante de produire ces « communs », gérés collectivement, source de bienfaits pour tous, au service du Bien Commun.

---

<sup>595</sup> Cestes, Centre d'Economie Sociale

<sup>596</sup> Jean-François Draperi- regrouper des personnes plutôt que des capitaux : associations et coopératives. Cahier de l'Action. N°50, pp71-78.

<sup>597</sup> N. Meyer. « Finance Solidaire et démocratisation de la Monnaie. » Finance et Bien Commun. 2011/1, n°39, pp 67-69.

<sup>598</sup> Elinor Ostrom, la gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles, Editions deboeck, 2010

<sup>599</sup> Felwine Sarr, Afrotopia, Editions Philippe Rey, 2015

<sup>600</sup> T. Lagoarde-Ségot – ouvrage cité.

# Bibliographie

Acquier, Aurélien, Gond, Jean-Pascal, Igalens, Jacques  
«Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion»  
*Cahier de recherche*, 2005, n° 166

Aglietta, Michel, GUO, Bai  
*La voie chinoise : Capitalisme et empire*  
Odile Jacob, 2012

Alajouanine, Ghislaine, Cottrant, Bernard, Chambon, Jean-Louis  
*La révolution silencieuse des seniors*  
Éditions Eyrolles, 2017

Albertini, Pierre, Borne, Dominique  
*L'école en France du XIXe siècle à nos jours, de la maternelle à l'université*  
Hachette Supérieur, 2014

Anairi, Fadoua, Saïd, Radi  
«Sources de financement des petites et moyennes entreprises (PME) et contraintes de survie»  
*European Scientific Journal*, 2017

Andrianova, Svetlana, Demetriades Onisiphorou, Panicos  
«Développement financier et fragilité financière: les deux faces d'une même médaille?»  
*Revue d'économie financière*, 2017|3, n° 127

Ansoff, Igor  
"Strategies for Diversification",  
*Harvard Business Review*, 1957

Anthony, Robert, Dearden, John, Vangil, Richard  
*Management Control Systems, Cases and readings*, Richard D. Irwin, 1965

Astolfi, Jean-Pierre *L'école pour apprendre*, ESF, 1992  
Bachelard, Gaston  
*Le Nouvel esprit scientifique*  
Coll. Quadrige, Presses universitaires de France, (1<sup>re</sup> édition, 1934), 2013

Attali, Jacques  
*Tous ruinés dans dix ans? Dette publique: la dernière chance*  
Éditions Fayard, 2010

Aubenque, Pierre  
«Politique et éthique chez Aristote» *Autour de la Politique d'Aristote*  
Ktéma Strasbourg, no 5, 1980

Aubier, Maud, Cherbonnier, Frédéric  
«L'accès des entreprises au crédit bancaire»,  
*Économie & Prévision*, 2007|1, no 177

Bardhi, Fleura, Eckhardt, Giana M., Arnould, Éric J.  
"Liquid relationship to possessions"  
*Journal of Consumer Research*, vol. 39, no 3, 517 pages, 2012

Baret, Pierre  
«L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management socialement responsable?», 2<sup>de</sup> journée de recherche du Ceros, 2006

Bargain, Aurélien, Maurel, Christophe  
*L'instrumentation de gestion au service de la mutualisation de services publics communaux: quels enjeux pour quels effets?*  
Accountability, Responsabilités et Comptabilités, Université de Poitiers, 2017

Barrère, Anne  
*Les Lycéens au travail*,  
Presses universitaires de France, 1997

Baubérot, Jean  
*Histoire de la laïcité en France*,  
Chapitre VI – L'établissement de la laïcité  
Coll. Que sais-je? Presses universitaires de France

Baubérot, Jean, Mathieu, Séverine  
*Religion, modernité et culture au Royaume-Uni et en France (1800-1914)*  
Éditions Seuil, 2020

Bautier, Elisabeth, Charlot, Bernard, Rochex, Jean-Yves  
*École et savoirs dans les banlieues et ailleurs*, Éditions Armand Colin, 1992

Bauwens, Thomas  
*La coopérative Crédal: rencontre de deux mondes*  
La gestion des entreprises sociales, 2010

Bazin, Cécile, Malet, Jacques  
*Les associations face à la conjoncture*  
Recherches et solidarités, 8<sup>e</sup> édition, 2015

- Beal, Luc  
«Réduction des délais et organisation des équipes: le cas du crédit aux entreprises»  
*Systèmes d'Information et Management*, vol. 2, no 4, 1997
- Berland, Nicolas  
*À quoi servent les indicateurs de la RSE? Limites et modalités d'usage*,  
Espace Mendès France, Les enjeux du développement durable Éditions L'Harmattan, 2007
- Besançon, Emmanuelle, Chochoy, Nicolas, Guyon, Thibault *L'Innovation sociale Principes et fondements d'un concept*  
Coll. L'esprit économique, éditions L'Harmattan, 2013
- Beyer, Jean  
«Le principe de subsidiarité: son application en Église»  
*Gregorianum*, 1988, vol. 69, no 3
- Bichot, Jacques  
«Sollicitudo rei socialis: finance et structures de péché»  
*Pratiques financières-regards chrétiens*, vol. 70, no 3, 2009
- Bidois, Anne  
«La structuration de l'enseignement supérieur à Angers au XIX<sup>e</sup> siècle, des cours publics à la faculté catholique»  
*Quaderns d'història de l'enginyeria*, no 15, 2017
- Biéler, André  
*La pensée économique de Calvin*  
Georg Éditeur, 2008
- Bionniol, Jean-Jacques  
*La passe ou l'impasse: le formateur est un passeur*  
En question: recueil des cahiers de 1996, cahier no 1, 1997
- Boisset, Louis  
«Les conciles provinciaux français et la réception des décrets du II<sup>e</sup> concile de Lyon (1274)»  
*Revue d'histoire de l'Église de France*, tome 69, no 182, 1983
- Bonin, Hubert  
*La gestion des banques françaises*  
Une, 2014
- Borello, Jean-Marc  
«Pour un capitalisme d'intérêt général»  
*Débats Publics*, 2017
- Botsman Rachel, Rogers, Roo  
*What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*  
London Collins, 2010
- Bouquin, Henri  
*Le contrôle de gestion*  
Presses universitaires de France, Paris, 2010
- Bourdieu, Pierre, Passeron, Jean-Claude  
*La reproduction*  
*Éléments pour une théorie du système d'enseignement*  
Éditions de Minuit, 1970
- Bourgeois, Étienne, Nizet, Jean *Apprentissage et formation des adultes*, Presses universitaires de France, 1997
- Bovens, Mark  
“Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework”  
*European Law Journal*, vol. 13, 2007
- Brandenburg, Hans, Wojtyna, Jean-Pierre  
*L'approche processus Mode d'emploi*  
Éditions d'Organisation, Eyrolles, 2003
- Brékine, Anna, *et al.*  
*Tragédie de Dacca: une leçon en matière de responsabilité sociale?*  
Mémoire de master en sciences de l'environnement, Université de Genève, 2013
- Bryman, Alan, Buchanan, David A.  
*Unconventional Methodology in Organization and Management Research*  
Oxford University Press, 2018
- Brohm, Jean-Marie  
*Vers une géopolitique cosmique? Réalités et fantasmes*  
Éditions Glyphe Outre-Terre, 2012|3
- Brown, Norman O.  
*Life Against Death: The Psychoanalytic Meaning of History*,  
Vintage Editions, 1959
- Brulard, Cécile  
*Étude prospective: Financement Alternatif*  
Capru, 2017
- Brunsson, Nils  
“The necessary hypocrisy”  
*The International Executive*, vol. 35, no 1, 1993
- Caron, Agnès, Ferchaud, Bernadette  
«Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins»,  
*Journée d'étude ADBS Documentaliste – Sciences de l'Information*, vol. 43, 2006
- Cartea, Álvaro, Jaimungal, Sebastian  
“Risk metrics and fine tuning of high-frequency trading strategies”  
*Mathematical Finance*, vol. 25, issue 3, 2015
- Cassirer, Ernst *Pensée de Rousseau* Éditions Seuil, 1984

- Cerrada, Karine, De Ronge, Yves, De Wolf, Michel  
*Comptabilité et analyse des états financiers : Principes, applications et exercices*  
Éditions De Boeck Supérieur, 2016
- Chambon, Jean-Louis, David, Alix, Devevey, Jean-Marie  
*Les innovations sociales*  
Coll. Que sais-je? Presses universitaires de France, 1982
- Charreaux, Gérard *Finance d'entreprise* Éditions EMS, 2014
- Chevallard, Yves  
*La transposition didactique. Du savoir savant au savoir enseigné*  
Éditions La Pensée Sauvage  
2<sup>e</sup> édition, revue et augmentée, en coll. avec Marie-Alberte Joshua, 1991
- Chevallard, Yves  
*Les programmes et la transposition didactique. Illusions, contraintes et possibles*  
in Bulletin de l'A.M.P.E.P., no 352, 1985
- Chouraqui, André (traduit et présenté par) Le Coran,  
*L'Appel*  
Éditions Robert Laffont, 1990
- Claude, Bernard  
*Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*  
Éditions Flammarion, 2013
- Cluchey, David P.  
*The Financial Crisis and the Response of the United States : Will Dodd Frank Protect Us from the Next Crisis ?*  
2011
- Conseil pontifical justice et paix *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* Fleurus-Mame, 2015
- Corbin, Stéphane  
*Don et pacte social dans l'œuvre de Jean-Jacques Rousseau (II)*  
Revue du MAUSS, no 2, 2015
- Corboud, Pierre  
«L'intégration des données relatives aux sites archéologiques: le projet Palafittalp: une suite au classement des sites préhistoriques littoraux de l'Arc alpin auprès de l'UNESCO»  
2008
- Coulon, Alain  
*Le métier d'étudiant. L'entrée dans la vie universitaire*  
Presses universitaires de France, 1997
- Dalisson, Rémi  
*Paul Bert, L'inventeur de l'école laïque*  
Éditions Armand Colin, 2015
- DeBondt, Werner, *et al.*  
«Behavioral finance : Quo vadis ?»  
*Journal of Applied Finance*, vol. 2, 2008
- De Charentenay, Père Pierre  
*Vers la justice de l'Évangile: introduction à la pensée sociale de l'Église catholique*  
Éditions Desclée de Brouwer, 2017
- Cuny De La Verryere, Antoine R.  
*Finance catholique*  
*Au fondement de la finance éthique et solidaire*  
Éditions EMS, 2013
- De Singly, François  
*Sociologie de la famille contemporaine*  
Éditions Armand Colin, 2010
- De Tricornot, Adrien, *et al.*  
*Mon amie, c'est la finance!*  
*Comment François Hollande a plié devant les banquiers*  
Éditions Bayard, 2014
- Debray, Régis, Lang, Jack  
*L'enseignement du fait religieux dans l'école laïque*  
Éditions Odile Jacob, 2015
- Demailly, Damien, Novel, Anne-Sophie  
«Économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique»  
IDDRI SciencesPo, *Study*, no 3, 2014
- Dembélé, Marie-Élisabeth  
«Le financement de l'éducation dans les collectivités locales, quels défis ?»  
*Afrique et Développement*, vol. 40, 2015
- Denzin, Norman K., Lincoln, Yvonna S.  
*The Sage Handbook of Qualitative Research*, 2011
- Deutéronome XXIII 20
- Diraison, Yves  
«La formation des enseignants des établissements catholiques»  
*Administration & Éducation*, 2017
- Dollery, Brian  
"Critical review of the empirical evidence on shared services in local government"  
*Working Paper Series*, 2007
- Dollery, Brian, Akimov, Alexandr  
"Are shared services a panacea for Australian local government ?  
A critical note on Australian and international empirical evidence"  
*International Review of Public Administration*, 2007

- Dommen, Edouard  
«Calvin et le prêt à intérêt»  
*Finance & bien commun*, no 16, 2003
- Dostaler, Gilles  
«Transition et pensée économique dans l’histoire»  
*Cahiers de recherche sociologique*, vol. 1, 1983
- Drucker-Godard, Carole, Ehlinger, Sylvie, Grenier, Corinne  
*Validité et fiabilité de la recherche*  
in Thietart, Raymond-Alain, et al., *Méthodes de recherche en management*  
Coll. Management Sup, éditions Dunod, 4e édition, 2014
- Dubet François, Martuccelli, Danilo  
*À l’école – Sociologie de l’expérience scolaire*  
Éditions Seuil, 1996
- Duguit, Léon  
*Traité de droit Constitutionnel*,  
1911
- Duncan, Otis, Duncan, Beverly  
“A Methodological Analysis of Segregation Indices”  
*American Sociology Review*, 1955
- Ege, Ragip  
«La question de l’interdiction de l’intérêt dans l’histoire européenne»  
*Revue économique*, vol. 65, 2014
- Espuglas, Pierre  
*Le service public*  
Éditions Dalloz, 2<sup>de</sup> édition, 2002
- Evroux, Anne-Florence, *et al.*  
*L’Économie collaborative : nouveau vecteur d’influence et de reconquête du pouvoir*  
École de guerre économique, 2014
- Feiertag, Olivier  
*Les banques centrales et l’État-nation*  
SciencesPo, Les presses, 2016
- Felson, Marcus, Spaeth, Joe L.  
“Community structure and collaborative consumption : A routine activity approach”  
*American Behavioral Scientist*, vol. 21, no 4, 1978
- Ferhat, Ismaïl, Poucet, Bruno  
*Les socialistes et l’enseignement privé confessionnel en France depuis la Loi Debré (1959)*,  
Historia y Memoria de la Educación, 4
- Fessler, Jean-Marie, Joras, Michel  
*Des regards mutualistes sur la solidarité. Tous solidaires : Les meilleures pratiques par 91 professionnels*  
Eyrolles 2013
- Flanagan, Patrick, *et al.*  
“Special Issue on the Impact of Business Ethics on Public Life”  
*Journal Of Business Ethics*, 146, 2017
- Fontaine, Gérard  
*Guide historique de l’enseignement supérieur à Lyon*  
AAUL, 2016
- Fontaine, Julien  
«Comment construire un plan stratégique à moyen terme dans le nouvel environnement bancaire?»  
*Revue d’économie financière*, 2|2015
- Foucault, Michel  
*Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*  
Coll. Bibliothèque des Sciences humaines, éditions Gallimard, 1966
- Foucault, Michel  
«Naissance de la biopolitique»  
Cours au Collège de France (1978-1979)  
Hautes Études, Gallimard Seuil, édition établie sous la direction de François Wald et Alessandro Fontana, par Michel Senellart
- Fougere, Denis, Monso, Olivier, Rain, Audrey, Tô, Maxime  
«Qui choisit l’école privée, et pour quels résultats scolaires ?»  
*Les panels d’élèves de la DEPP : source essentielle pour connaître et évaluer le système éducatif*  
Éducation & Formations, ministère de l’Éducation nationale, 2017
- Fresnais, Jacques  
«La mutualisation des moyens, Un défi managérial»  
*Performance et innovation dans les établissements de santé*, 2015
- Frinault, Thomas  
*La dépendance : un nouveau défi pour l’action publique*  
Presses universitaires de Rennes, 2016
- Garnier, Bruno  
*Le système éducatif français : Grands enjeux et transformations* Concours et métiers de l’éducation  
Éditions Dunod, 2015
- Gauchet, Marcel  
«L’école à l’école d’elle-même. Contraintes et contradictions de l’individualisme démocratique»  
*Le Débat*, no 37
- Gialdini, Laurence, Lenglet, Marc  
*Le trader, ses semblables, ses frères*  
*Opérateurs de marché en situation stratégique*  
2014

Gibbons, Michael, Limoges, Camille, Nowotny, Helga, Schwartzman, Simon, Scott, Peter, Trow, Martin  
*The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*  
SAGE Publications Ltd, 2020

Gillon, Éric  
*Histoire de l'enseignement*

Giraud, Gaël, Renouard, Cécile  
*Vingt propositions pour réformer le capitalisme*  
Flammarion, 2009

Giraudon, Anne  
*La notion de service public*  
Mémoire d'étude, Enssib, janvier 2010

Givord, Pauline, Picart, Claude, Toutlemonde, Fabien  
*La situation financière des entreprises : vue d'ensemble et situation relative des PME,*  
L'économie française – comptes et dossiers, 2008

Givord, Pauline, Guillerm, Marine, Monso, Olivier, Murat, Fabrice  
«La ségrégation sociale entre les collègues»  
*Éducation & formations*, no 91, 2016

Glaserfeld, Ernst von  
“An Introduction to Radical Constructivism” in Watzlawick, Paul, *L'invention de la réalité* Éditions Seuil, 1996

Glémain, Pascal, Bioteau, Emmanuel  
*Entreprises solidaires L'économie sociale et solidaire en question(s)*  
Presses Universitaires de Rennes, 2015

Godeau, Élise  
«Logements sociaux : Saint-Cloud plutôt dans les clous»  
*Libération*, 19 février 2015

Grasselli, Matheus, Nguyen-Huu, Adrien  
*Inventory growth cycles with debt-financed investment*  
[Cycles de croissance et des stocks dans une économie financée par la dette] Laboratoire montpellerain d'économie théorique et appliquée, 2016

Greiner, Philippe  
«Quelques repères pour une épistémologie du droit canonique»  
*Transversalités*, 1, 2018

Grimoult, Cédric  
*Histoire de l'histoire des sciences Historiographie de l'évolutionnisme dans le monde francophone*  
Coll. Travaux de sciences sociales, Librairie Droz, 2003

Guédon, Jean-Mickaël  
*Le lien social chez Adam Smith Le marché, la sympathie, l'État*  
Coll. BAnQ numérique, Québec, 2013

Guéguen, Haud  
«Philosophie sociale et philosophie politique – pour une réhabilitation des sources aristotéliennes de la philosophie sociale contemporaine»  
*Raison publique*, 1|2017

Haarscher, Guy  
*La laïcité française – Chapitre premier*  
Coll. Que sais-je ? Presses universitaires de France, 2017

Haber, Stéphane  
«Au-delà du caractère. Sombart, Weber et la question des racines subjectives de la participation au capitalisme»  
*Terrains/Théories*, 6, 2017

Hauer, Henri  
*Les débuts du capitalisme*  
Alcan, 1927, Bibliothèque de l'École des Chartes, 1928

Hély, Matthieu, Rétif, Sophie, Simonet, Maud  
«Figures de l'employeur et formes du “dialogue social” dans les entreprises de l'ESS»  
*Mouvements*, no 81, 2015

Hély, Matthieu  
«De l'association à l'entreprise associative : les usages sociaux de la Loi de 1901»  
*Les Cahiers de l'administration*, no 41, 2014

Hemingway, Joan MacLeod  
*Intermediating Crowdfunding: Foundational Assessment in Assadi, Djamchid Strategic Approaches to Successful Crowdfunding*  
IGI Global, 1st Edition, 2015

Henni, Mustapha  
*Dictionnaire des termes économiques et commerciaux français-arabe*  
Librairie du Liban, 1984

Héraud, Jean-Alain, Lachmann, Jean  
*L'évolution du système de recherche et d'innovation : ce que révèle la problématique du financement dans le cas français*  
*Innovations*, no 46, 2015

Hilaire, Jean  
«Réflexions sur l'héritage romain dans le droit du Commerce au Moyen Âge»  
*The Legal History Review*, vol. 70, no 3

Hobbes, Thomas  
*Le Léviathan*,  
Folio Essais, Gallimard, 2000

- Honadle, Beth Walter  
 “Alternative service delivery strategies and improvement of local government productivity”  
*Public Productivity Review*, vol. 8, no 4, 1984
- Hume, David  
*Traité de la nature humaine* trad. Philippe Saltel, Flammarion, 1993
- Iizuka, Marianne  
*Le crowdfunding: Les rouages du financement participatif*  
 Éditions Édubanque, 2015
- Jacquillat, Bertrand, Solnik, Bruno, Pérignon, Christophe  
 Marchés financiers – *Gestion de portefeuille et des risques* Éditions Dunod, 6<sup>e</sup> édition, 2014
- JAUSS, Hans Robert  
*Pour une esthétique de la réception*, Trad. de l'allemand par Claude Maillard, préface de Jean Starobinski Collection Bibliothèque des Idées, Gallimard, 1978
- Johner, Michel  
 « Travail, richesse et propriété dans le protestantisme » *La Revue réformée*, Faculté libre de Théologie Réformée d'Aix-en-Provence, no 218, 2002
- JOST, François  
*La Télé-réalité*  
 Éditions Le Cavalier Bleu, 2015
- Juhel, Jean-Claude  
 « Le seuil de solvabilité, instrument d'analyse financière et modèle de prise de décisions »  
*Revue française de comptabilité*, n° 262, 1994
- Kazakova, Nataliya Alexandrovna, Rubinovna Dun, Irina  
 “Analysis of leaseback transactions”  
*Life Science Journal*, 11, 2014
- Khawam, René  
*Le livre des ruses : la stratégie politique des Arabes*, traduction d'un manuscrit arabe du XIII<sup>e</sup> ou du XIV<sup>e</sup> siècle dont l'auteur est inconnu Éditions Phébus, 1976
- Kirilenko, Andrei, *et al.*  
 “The Flash Crash: High-Frequency Trading in an Electronic Market” *The Journal of Finance*, vol. 72, issue 3, 2017
- Knox, Andrew  
 “Inequality : American Exceptionalism or Global Trend?”  
*Perceptions*, 2018
- Lahire, Bernard *Tableaux de familles* Gallimard, Seuil, 1995
- Lambert, Alain, Détraigne, Yves, Mézard, Jacques, Sido, Bruno  
*Un nouvel atout pour les collectivités territoriales : la mutualisation des moyens*  
 Rapport de la Délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation, 2010
- Lambert, Anne  
 « En prendre pour 25 ans »  
*Sociétés contemporaines* no 104, 2016
- Lamine, Claire, Perrot, Nathalie  
*Les AMAP: un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs?*  
 Éditions Yves Michel, 2008
- Lamour, Jean-François  
 Conférence de presse sur les propositions de Gouvernement pour le développement de la vie associative, 15 février 2005
- Lapidus, André  
 « La propriété de la monnaie: doctrine de l'usure et théorie de l'intérêt » *Revue Économique*, no 6, 1987
- Larrère, Catherine  
 « Montesquieu et le “doux commerce” : un paradigme du libéralisme »  
*Cahiers d'histoire – Revue d'histoire critique*, no 123, 2014
- Larousse, dictionnaire Maxipoche, 2012
- Le Moigne, Frédéric  
 « Mgr Roques, Éminence MRP (1945-1956) »  
*Parlement[s] – Revue d'histoire politique*, H.-S., no 10, 2014
- Le Moigne, Jean-Louis  
*Les épistémologies constructivistes*  
 Coll. Que sais-je ? Presses universitaires de France, 2007
- Léon XIII  
*Rerum Novarum*, 1891
- Lebranchu, Maryse, Baroin, François  
 « La mutualisation au service des communes, des intercommunalités et de leurs établissements »  
 Ministère de la Décentralisation et de la Fonction publique; Association des maires de France; Inspection générale des Finances, Inspection générale de l'Administration
- Lefèvre, Thierry  
 « Le consumérisme »  
*Planète viable*, 2014
- Lhériau, Laurent  
 « Bancarisation sans frontière : quand le Droit se met au service de l'innovation »  
*in Techniques Financières et Développement* 2015|4, n° 121

- Leresche, Jean-Philippe, Benninghoff, Martin  
Crettaz von Roten, Martina, Merz, Fabienne  
*La fabrique des sciences Des institutions aux pratiques*  
Presses polytechniques universitaires romandes, 2006
- Lise, Isa  
*Faire l'école à la maison*  
Éditions Eyrolles, 2017
- Llorca, Matthieu  
« Les banques aux prises avec les fintech »  
*L'Économie politique*, no 75, 2017
- Locke, John  
*Two Treatises of Government*, 1689, *Deux traités du gouvernement* Librairie philosophique Vrin, 1997
- Machiavel, Nicolas  
*Le Prince*,  
Chapitre XV, 1513
- Macknight Chalmers, Elizabeth  
“Solidarity Finance to Link Investors with Businesses”  
University of Aberdeen, 2015
- Maréchal, Jean-Paul  
*Humaniser l'économie*  
Éditions Desclée de Brouwer, 2017
- Mariage, Gautier, Le Pendeven, Benjamin  
« Non-banking : une alternative au financement bancaire pour les entrepreneurs »  
*Entreprendre & innover*, no 25, 2015
- Marin, Pierre  
*Analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance des organisations publiques locales : le cas des Services départementaux d'incendie et de secours*  
Thèse de doctorat en sciences de gestion Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2014
- Martinet, Alain-Charles, Pesqueux, Yvon  
*Épistémologie des sciences de gestion*  
Coll. FNEGE, éditions Vuibert, 2013
- Marks, Mitchell Lee, Mirvis, Philip  
“Merger syndrome: stress and uncertainty”, Part. I  
*Mergers and Acquisitions*, 1985
- Martin, Sarah, Eglin, Thomas, Bardinal, Marc  
*Analyse comparative de scénarios de lutte contre le changement climatique pour l'agriculture à l'horizon 2035*, Rapport final ADEME, 2015
- Martinand, Jean-Louis  
*Connaître et transformer la matière*  
Éditions Peter Lang, 1986
- Martinand, Jean-Louis  
« La référence et l'obstacle »  
*Perspectives documentaires en éducation*, INRP, no 34, 1995
- Martinet, Alain-Charles, Reynaud, Emmanuelle  
« Shareholders, stakeholders et stratégie » *Revue française de gestion*, no 253, 2015
- Marx, Karl *Le capital* 1867
- Matschek, Denis  
*Compendium de la doctrine sociale de l'Église*  
synthèse
- Mattelart, Tristan  
Radio et Télévision Martí : des armes audiovisuelles contre Fidel Castro  
*La mondialisation des médias contre la censure*  
Éditions De Boeck Supérieur, 2002
- Miles, Matthew B., Huberman, Michael A., Saldana, Johnny  
*Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*  
Sage Publications, 1984  
*Analyse des données qualitatives Méthodes en sciences humaines*  
(trad. de la 2e éd. américaine par Martine Hlady Rispal, révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol)  
Éditions De Boeck Supérieur, 2003
- Mauss, Marcel  
*Essai sur le don Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*  
Coll. Quadrige Grands textes, Presses universitaires de France, 2007
- Meadows, Donella, Randers, Dennis, Jørgen Berhens, William W. *The limits to growth*  
Éditions Universe books, 1972
- Ménissier, Thierry  
sous la direction de Zarka, Y. C.  
*Machiavel Le Prince ou le nouvel art politique*  
Presses universitaires de France, 2001
- Merle, Pierre  
*La démocratie de l'enseignement*  
I. De l'Ancien Régime à Guizot Éditions Repères, 2017
- Merle, Pierre  
« La spécialisation sociale des établissements publics et privés Analyse de la situation des collèges des capitales régionales » Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques, 21 mai 2013
- Meyer, John W., Rowan, Brian  
“Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony”  
*American Journal of Sociology*, #2

- Miller, Anita  
*Environmental Degradation Going Unregulated: Non-Point Source Pollution of Small Freshwater Streams Due to 0*
- Poucet, Bruno  
*La liberté sous contrat. Une histoire de l'enseignement privé*  
Éditions Fabert, 2009
- Poucet, Bruno  
« Les commissions de l'enseignement privé sous contrat depuis 1959 »  
*Histoire de l'éducation*, no 146, 2016
- Poucet, Bruno  
« Les parents, l'école publique et la République »  
*Administration & Éducation*, no 153, 2017
- Power, Michael  
*The Audit Society: Rituals of Verification*,  
Oxford University Press, 1999
- Price, E. L.  
“The Coastal Plains Computer Cooperative”  
*Public Management* LIX: 5-16, 1977
- Prodi, Romano  
*For a New European Entrepreneurship* (Public Speech)  
Instituto de Empresa in Madrid, 2002
- Rainelli-Le Montagner, Hélène (coordonné par)  
*Quand les associations interrogent leurs modèles de management*  
L'Harmattan, 2007
- Ribeyre, Francis, Gombert-Courvoisier, Sandrine,  
Sennes, Vincent *La consommation responsable des ménages en tant qu'élément d'ancrage territorial de l'écologie industrielle*  
Presse des Mines, 2015
- Rifhin, Jérémy  
*La nouvelle société du coût marginal zéro. L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*  
Les Liens qui libèrent, 2014
- Rivoire, Jean  
*Histoire de la banque*  
Coll. Que sais-je? Presses universitaires de France, 1984
- Rosanvallon, Pierre  
*Le capitalisme utopique – Critique de l'idéologie économique*  
Éditions Seuil, 2017
- Rosanvallon, Pierre  
*Pour une histoire conceptuelle du politique*  
Éditions Seuil, 2003
- Rousseau, Jean-Jacques  
*Œuvres complètes*, tome III : Du Contrat social – Écrits politiques  
Édition publiée sous la direction de Bernard Gagnebin et Marcel Raymond avec la collaboration de François Bouchardy, Jean-Daniel Candaux, Robert Derathé, Jean Fabre, Jean Starobinski et Sven Stelling-Michaud  
La Pléiade, n° 169, éditions Gallimard, 1964
- Rousseau, Jean-Jacques  
*Émile, Œuvres complètes*,  
La Pléiade, éditions Gallimard, 1969
- Ruchaud, Elisabeth  
*Les grands discours des papes*  
Éditions Seuil, 2015
- Saberan, Shirine  
« La notion d'intérêt général chez Adam Smith : De la richesse des nations à la puissance des nations »  
*Géoéconomie*, no 45, printemps 2008
- Sanguinetti, Philippe  
« La place de l'église catholique dans la résilience française »  
*Les Cahiers de la psychologie politique*, juillet 2015
- Santini, Christophe  
« Burn-Out/Bore-Out: Équivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées »  
*EIKV-Schriftenreihe zum Wissens und Wertemanagement*, no 22, 2017
- Savall, Henri, Zardet, Véronique  
*Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*  
Économica, 2004
- Scalfari, Eugenio  
“The Pope: how the Church will change”  
*La Repubblica*, octobre 2013
- Schacht, Joseph  
*Encyclopédie de l'Islam*, Nouvelle édition, sous la direction de Bosworth, C.E, Van Donzel, E. Heinrichs, W.P., et Lecompte, G. Éditions G.-P. Maisonneuve et Larose, 1994
- Shatzmiller, Joseph  
*Shylock revu et corrigé : les juifs, les chrétiens et le prêt d'argent dans la société médiévale*, vol. 45 Éditions Les Belles Lettres, 2000
- Sibon, Juliette  
*Le crédit et l'entreprise des juifs à Marseille après la Peste noire (1348)*  
Éditions ESKA, 2008

- Simmel, Goerg  
*La philosophie de l'argent*  
Éditions Flammarion 2009
- Singer, Peter  
*The Most Good You Can Do: How Effective Altruism Is Changing Ideas About Living Ethically*  
Yale University Press, 2015
- Slitine, Romain, Lacroix, Géraldine  
*L'économie sociale et solidaire*  
Coll. Que sais-je? no 4070, Presses universitaires de France, 2016
- Smith, Adam  
*Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*  
Tomes I et II, 1776  
traduction de Germain Garnier, Garnier-Flammarion, 1991
- Smith, Adam  
*Théorie des sentiments moraux,*  
2e traduction, Valade, 1775
- Sormani, Philippe  
*in Leresche, Jean-Philippe, Benninghoff, Martin, Crettaz von Roten, Martina, Merz, Fabienne*  
*La fabrique des sciences Des institutions aux pratiques*  
Presses polytechniques universitaires romandes, 2006
- Sundararajan, Arun  
*The Sharing Economy*  
*The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*  
MIT Press, 2016
- Tchernonog, Viviane  
*Le paysage associatif français – Mesures et évolutions*  
Éditions Dalloz Juris, 2013
- Terrisse, André  
Didactique des disciplines – Les références du savoir  
Éditions De Boeck Université, 2001
- Thietart, Raymond-Alain, *et al.*  
*Méthodes de recherche en management*  
Coll. Management Sup., éditions Dunod, 4<sup>e</sup> édition, 2014
- Toussaint, Éric  
*L'impunité des banques doit cesser*  
Centre de recherche sur la mondialisation, 2014
- Tricot, Jules  
*Aristote : Éthique à Nicomaque*  
librairie philosophique Vrin, 1960 (réédition, 1990)
- Usunier, Jean-Claude, Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard  
*Introduction à la recherche en gestion*  
Éditions Économica, 2<sup>de</sup> édition, 2001
- Valette, Jean-Paul  
*Le service public à la française*  
Éditions Ellipses, 2000
- Van Maanen, John E.  
"Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface"  
*Administrative Science Quarterly* vol.24, n° 4, 1979
- Varoufakis, Yanis  
*Notre printemps d'Athènes*  
Éditions Les Liens qui libèrent, 2015
- Vasse, Denis *L'homme et l'argent* Éditions Seuil, 2016
- Vernay, Anne-Lorène, Gauthier, Caroline  
«Tempête dans le secteur de l'électricité : l'émergence de l'économie du partage aux Pays-Bas» *Entreprises et histoire*, no 86, 2017
- Verret, Michel  
*Le temps des études*  
Éditions Honoré Champion, vol. 2, 1975
- Viviani, Jean-Laurent  
*Investissement à impact social : une approche financière.*  
Marché et organisations 1, 2018
- Wacheux, Frédéric  
*Méthodes qualitatives et recherche en gestion*  
Coll. Gestion, éditions Économica, 1996
- Walter, Christian  
*La seconde quantification de la finance*  
Cités 4 2015
- Weber, Max  
*L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* Coll.  
Recherches en Sciences humaines : série jaune Librairie Plon
- Zardet, Véronique, Savall, Henri *Maîtriser les coûts et performances cachés* Éditions Économica, 3<sup>e</sup> édition, 1995
- Zardet, Véronique, Savall, Henri  
*Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*  
*Observer l'objet complexe*  
Éditions Économica, 2004
- Zelinschi, Dragos, Levant, Yves, Berland, Nicolas  
«Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8»  
*Finance Contrôle Stratégie*, 16|1, 2013

# Éléments juridiques

## Lois

Loi sur l'instruction primaire – dite « Loi Guizot », du 28 juin 1833 .....	123
Loi n° 2018-266 du 13 avril 2018 .....	131
Loi n° 59-1557 sur les rapports entre l'État et les établissements d'enseignement privés – dite « Loi Debré », du 31 décembre 1959 .....	122
Loi relative au contrat d'association du 1er juillet 1901 .....	10

## Décrets

Décret n° 99-794 modifiant le Code de la construction et de l'habitation et relatif aux subventions et prêts pour la construction, l'acquisition et l'amélioration des logements locatifs aidés, du 14 septembre 1999 .....	61
Décret n° 2018-407 du 29 mai 2018 pris pour l'application de la loi n° 2018-266 du 13 avril 2018 .....	131
Décret n° 61-246 relatif au contrôle financier et administratif des établissements d'enseignement privés, du 15 mars 1961 .....	179

## Articles

Article 1er de la loi relative au contrat d'association .....	111
Article R913-12.2° du Code de l'éducation – Livre IX, Les personnels .....	131
Article R913-8, op. cit. ....	131
Article R913-5, op. cit. ....	132
Article R913-12.1°, op. cit. ....	131
Article R913-6, op. cit. ....	132
Articles L122-1-1 et L131-1-1 du Code de l'éducation, Livre Ier, Principes généraux de l'éducation .....	132
Article 3 du Statut de l'enseignement catholique en France .....	179
Article 10, op.cit. ....	179
Articles 14 et 15 du Décret n° 60-745 du 28 juillet 1960 .....	180
Article 3 du Décret n° 81-418 du 23 avril 1981 relatif aux complexes d'enseignement agricole .....	181
Article 314-80 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers .....	221
Article L313-1 du Code monétaire et financier .....	223
Article L511-7.3 du Code monétaire et financier .....	269
Article 14 des Statuts types d'une association .....	241
Articles 5 et 6 de la Loi du 1er juillet 1901 .....	241
Article 3 du Code monétaire et financier, Réglementation des placements .....	242

## Décisions

Décision n° 77-87 du Conseil constitutionnel du 23 novembre 1977 .....	138
--	-----

## Statuts juridiques

Statuts type des organismes de gestion de l'enseignement catholique – OGEC, adoptés au CA Fnogec du 22 mai 2015 .....	178
---	-----

## Droit canon

Code de droit canon, Livre V, Les biens temporels de l'Église, Can. 1257 Articles et décrets constitutionnels de 1793 et 1795, et napoléoniens ...	79
Article 1er du décret du 29 frimaire de l'an II .....	122
Article 300 de la constitution du 5 fructidor de l'an III .....	122
Décret du 17 mars 1808 – Annexe III - Les trois décrets du 17 mars 1808 .....	123

# Références religieuses

2e sourate Al-Baqarah, 3e sourate Al-'Imrân, et 30e sourate Ar-Rûm .....	86
Compendium de la doctrine sociale de l'Église, Conseil pontifical Justice et Paix, éditions Bayard, 2015 .....	79
Deutéronome XXIII, 20 .....	78
Exode, XXII, 25 .....	86
Lévitique XXV, 34-46.....	86
Genèse I, 27 .....	82
Jean XXIII, Pacem in terris, éditions Blanche de Peuterey, 2014 .....	83
Rerum Novarum, encyclique du 15 mai 1891.....	78
Jean-Paul II, encyclique Centesimus annus .....	84
Le Saint-Siège, discours du pape Jean-Paul II aux participants à la rencontre organisée par la fondation Centesimus annus – pro pontefice, 11 sep. 1999.....	83
Luc VI 34-35 .....	78
Paul VI, Populorum progressio, éditions Blanche de Peuterey,2014.....	83

# Rapports et études

- Bio By Deloitte, CREDOC, OuiShare**, *Potentiels d'extension de l'économie collaborative pour réduire les impacts environnementaux*, étude ADEME, nov.2016, vol. 20, p. 22. Cet ouvrage est disponible en ligne [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr), sous la rubrique *Médiathèque*..... 21
- Commission européenne, *Livre Vert sur l'Innovation*, décembre 1995, p. 4  
[http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_fr.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_fr.pdf)..... 6
- Commission européenne, Direction générale de la recherche et de l'innovation, Horizon 2020 en bref Le programme-cadre de l'UE pour la recherche et l'innovation. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014,  
[https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020\\_FR\\_KI0213413FRN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_FR_KI0213413FRN.pdf) ..... 90
- Pinville, Martine** (projet porté par) « L'économie sociale et solidaire, Redonner de la compétitivité aux entreprises »  
[www.gouvernement.fr/enjeu/redonner-de-la-competitivite-aux-entreprises](http://www.gouvernement.fr/enjeu/redonner-de-la-competitivite-aux-entreprises) ..... 90
- Thépot, Mathias**, « Comment l'innovation sociale pourra (sic) se développer dans les territoires ? » La tribune.fr, décembre 2014  
[www.latribune.fr/entreprises-](http://www.latribune.fr/entreprises-) ..... 91
- Insee, Les Entreprises en France, 2014 (données 2011), et étude Ipsos pour Randstad (données 2016)..... 91
- Mouvement des entrepreneurs sociaux, L'Éfficacité économique au service de l'intérêt général Le livre blanc des entrepreneurs sociaux, éditions Rue de l'échiquier, 2012, p. 6  
<http://mouves.org/Mouves2015/wp-content/uploads/2016/06/LivreBlanc-HD.pdf>
- Brock, William A., Evans, David S.**, "Small business economics", Small Business Economics 1, pages 7 à 20..... 92
- INEOS, « Qu'est-ce que l'entrepreneuriat (sic)? », *Inch magazine*  
[www.ineos.com/fr/inch-magazine/articles/issue-6/quest-ce-que-lentrepreneuriat](http://www.ineos.com/fr/inch-magazine/articles/issue-6/quest-ce-que-lentrepreneuriat)
- Guide de l'innovation sociale 2015*, Les cahiers de l'observatoire régional de l'économie sociale et solidaire paca, p. 13  
[www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/paca\\_guide-innovation-sociale-247.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/paca_guide-innovation-sociale-247.pdf)..... 94
- Decool, Jean-Pierre**, Député du Nord, Rapport au Premier ministre, *Les sociétés*, Mission parlementaire auprès de Jean-François Lamour, ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, mai 2005 ..... 110
- Tourism as a factor in sustainable green growth?* Sustainable development at Accor workshop on sustainable development strategies and tourism, Friday, 18 June 2010 OCDE conference June 2010, p. 54 ..... 102
- Évolutions de la France associative*, CerPhi (centre d'études et de recherche sur la philanthropie, octobre 2005, hors série Association mode d'emploi..... 115
- Tchernonog, Viviane**, XVIe colloque de l'ADDES, Ressources, financements publics, et logiques d'action des associations..... 110  
<http://www.tondeuse.eu.org/association:statuts> ..... 112
- Lamour, Jean-François**, Conférence de presse sur les propositions du Gouvernement pour le développement de la vie associative, 15 février 2005 ..... 113
- Centre d'observation de la société, « 70 000 nouvelles associations en France », *La France associative en mouvement*, 16e édition, Recherches et solidarités, septembre 2018  
[www.observationsociete.fr/les-associations-en-france](http://www.observationsociete.fr/les-associations-en-france) ..... 115
- [www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html](http://www.associations.gouv.fr/les-associations-en-france.html), consulté le 6 mars 2018..... 117
- <http://bfmbusiness.bfmtv.com/france/plus-dun-milliard-deuros-fonds-publics-vont-aux-associations-371960.html> ..... 116
- INSEE *Première*, n° 928, octobre 2015 ..... 117
- Enquête CNRS et le Centre d'économie de la Sorbonne « Le paysage associatif français », 2011 – 2012 ..... 119
- Fondation Lamap, *L'enseignement scolaire en France*, Les dossiers de l'enseignement scolaire, 2009  
[https://www.fondation-lamap.org/sites/default/files/upload/media/minisites/seminaire\\_international/enseignement\\_scolaire\\_VF%281%29.pdf](https://www.fondation-lamap.org/sites/default/files/upload/media/minisites/seminaire_international/enseignement_scolaire_VF%281%29.pdf) ..... 125
- <http://association1901.fr/finances-association-loi-1901/les-associations-denseignement-de-formation-et-dinsertion> ..... 126
- Ferrait, Laure**, « 2006-2015 : Une augmentation des effectifs du second degré est prévue à partir de 2010 », in *Éducation & formations*, n° 74, avril 2007,  
<http://media.education.gouv.fr/file/12/7/5127.pdf> ..... 127
- Institut des écoles catholiques, « Les chiffres clés de l'enseignement catholique », Enseignement catholique actualités n° 377, février-mars 2017,  
<https://enseignement-catholique.fr/chiffres-cles-2016/etablisements.html> ..... 128
- Meadows, Donella & Dennis, Randers, Jørgen, Berhens, William W.**, *The limits to growth*, Éditions Universe books, 1972, 205 pages. 88
- Bancaud, Delphine, « Les 7 raisons qui expliquent l'afflux d'élèves dans l'enseignement privé », 20 Minutes, le 2 février 2017,  
[www.20minutes.fr/societe/2007395-20170202-7-raisons-expliquent-afflux-eleves-enseignement-prive](http://www.20minutes.fr/societe/2007395-20170202-7-raisons-expliquent-afflux-eleves-enseignement-prive) ..... 129
- Son, Thierry Ly, Riegert, Arnaud**, Comment l'école amplifie les inégalités sociales et migratoires?, Mixité sociale et scolaire et ségrégation inter et intra-établissement dans les collèges et lycées français, CNESCO septembre 2016  
[www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2016/09/SegregationFrance1.pdf](http://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2016/09/SegregationFrance1.pdf) ..... 107
- OCDE « Enseignement privé : quels avantages ? Et pour qui ? », PISA à la loupe, n° 7, août 2011  
[www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/48572011.pdf](http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/48572011.pdf) ..... 142
- Le service public d'éducation, Cahier d'Éducation & Devenir, numéro 11, avril 2011 ..... 142
- Dossier thématique : L'empowerment, Cultures & Santé asbl, Éducation Permanente, n° 4, novembre 2009, mise à jour en juin 2010..... 148  
[www.fcba.fr/sites/default/files/files/memento2019.pdf](http://www.fcba.fr/sites/default/files/files/memento2019.pdf)
- Dujardin, Brigitte** « Mutualiser pour répondre de nouveaux besoins », Bulletin des Bibliothèques de France, septembre, n° 5, 2006,  
[bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-05-0101-010](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-05-0101-010)..... 160
- Plan comptable général..... 153  
[www.utc.fr/mastermq/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2007-2008/stages/riffaud/riffaud.htm](http://www.utc.fr/mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2007-2008/stages/riffaud/riffaud.htm)..... 162
- FNCDG, ADCF**, Le cadre juridique de la mutualisation des services, Du schéma de mutualisation aux conventions de mise en œuvre, septembre 2015, 31 pages  
[www.cdg35.fr/beacdf17e90166e1ba64332030865eexy/iedit/11/64421\\_69219\\_cadre\\_juridique\\_schema\\_mutualisation.pdf](http://www.cdg35.fr/beacdf17e90166e1ba64332030865eexy/iedit/11/64421_69219_cadre_juridique_schema_mutualisation.pdf) ..... 165

<b>KPMG, ADGCF</b> , « Les pactes financiers et fiscaux des intercommunalités, entre réforme territoriale et restrictions budgétaires, un renouvellement des solidarités intercommunales », Finances et fiscalité des intercommunalités, 52 pages <a href="http://www.adgcf.fr/upload/billet/735-adgcf_kpmg-s.pdf">www.adgcf.fr/upload/billet/735-adgcf_kpmg-s.pdf</a> .....166	<b>Labarre, Éric de</b> , secrétaire général de l'enseignement catholique, lors d'une conférence de presse de rentrée, mardi 2 octobre, la fin d'une « application aveugle de la RGPP [Révision générale des politiques publiques, ndlr] »
Entreprendre pour soi, réussir ensemble, plaquette institutionnelle CAE, 2012, 12 pages <a href="http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/docs-organisation/PlaquetteInstitutionnelleCAE_2012.pdf">www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/_media/docs-organisation/PlaquetteInstitutionnelleCAE_2012.pdf</a> .....167	Fnogec, données 2015-2016 sur un échantillon de 1 695 – OGEC « Les chiffres clés de l'enseignement catholique 2017-2018 » in Enseignement catholique actualités, n° 383 février-mars, 2018, p. 13 <a href="https://enseignement-catholique.fr/wp-content/uploads/2018/01/dossier-eca-383.pdf">https://enseignement-catholique.fr/wp-content/uploads/2018/01/dossier-eca-383.pdf</a> .....186
Apport fait au nom de la commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire sur le projet de Loi de finances pour 2011 (n° 2824) par M. Gilles Carrez .....181	Fnogec Indices, données 2015-2016 sur un échantillon de 20476 salariés .....186
<b>arraud</b> , François, in Le café pédagogique, « Lycée : Les solutions du Privé pour appliquer la réforme », 21 juin 2018 <a href="http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2018/06/21062018Article636651606504116119.aspx">www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2018/06/21062018Article636651606504116119.aspx</a> ..... 185	Fnogec, Le fonds de roulement, mise à jour avril 2016, page 3 .....190

# Webographie

- [http://www.vatican.va/archive/FRA0037/\\_P4M.HTM](http://www.vatican.va/archive/FRA0037/_P4M.HTM), consulté le 15/02/18.
- [http://www.droitcanon.com/Code\\_1983.html](http://www.droitcanon.com/Code_1983.html), consulté le 15/02/18. <http://www.carefrance.org/>, consulté le 06/03/18.
- <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/vente-marketing-communication-1027/Tribunes/leconomie-collaborative-menace-ou-opportunit-234605.htm>, consulté le 04/02/18.
- <http://consocollaborative.com/3721-etude-airbnb-economie-locale.html>, consulté le 04/03/18.
- <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000651.pdf>
- <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/l-enseignement-prive-sous-contrat-et-hors-contrat/>
- <https://enseignement-catholique.fr/wp-content/uploads/2018/01/dossier-eca-383.pdf>
- <https://enseignement-catholique.fr/chiffres-cles-2017-2018/>
- <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/credits/0211622612284-les-financements-alternatifs-explosent-en-europe-303976.php>, consulté le 17/02/18
- <https://www.education.gouv.fr/cid124106/education-formation-n-95- decembre-2017.htm>
- <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48198-la-notion-de-service-public.pdf> <http://gouvernement.fr/enjeu/redonner-de-la-competitivite-aux> [http://histoiredechiffres.free.fr/pedagogie/Histoire %20EN.pdf](http://histoiredechiffres.free.fr/pedagogie/Histoire%20EN.pdf)
- [https://www.ege.fr/download/sem15\\_ege\\_saberan.pdf](https://www.ege.fr/download/sem15_ege_saberan.pdf)
- <http://www.credal.be/>, consulté le 17/02/18
- <http://www.rsepaca.com/les-professionnels-du-secteur-de-actu-503.html>, consulté le 02/02/18.
- <https://www.crowdfunding.com>, consulté le 16/02/17.
- <https://www.crowdlending.fr>, consulté le 16/02/17.
- <https://www.febelfin.be/fr/financement-bancaire-vs-alternatif-a-chaque-projet-son-financement-sur-mesure>, consulté le 16/02/17
- <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000578695&dateTexte=&categorieLien=id>, consulté le 18/01/18.
- <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000578695&dateTexte=&categorieLien=id>, consulté le 18/02/18.
- <https://www.les-crises.fr/>, consulté le 15/02/18.
- [https://www.lesechos.fr/21/02/2017/lesechos.fr/0211817016282\\_financement-des-pme---le-credit-bancaire-n-a-pas-la-reponse-a-tout.htm](https://www.lesechos.fr/21/02/2017/lesechos.fr/0211817016282_financement-des-pme---le-credit-bancaire-n-a-pas-la-reponse-a-tout.htm), consulté le 17/02/18. <https://www.succes-marketing.com/matrice-ansoff/>
- <https://www.wikipme.fr/article/5-solutions-de-financement-alternatif-pour-financer-son-entreprise/794>, consulté le 17/02/18

# Table des figures

Figure 1 - Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines.....	29
Figure 3—Graphique du rationnement du crédit au regard des mesures stratégiques encourageant le crédit aux PME .....	60
Figure 4 – Capitalisation boursière des banques en Europe entre 2003 et 2013 .....	63
Figure 5 – Les effets du système bancaire sur le taux de l'usure .....	72
Figure 6 – Les quatre principes d'une éthique financière.....	85
Figure 7 – Les fondements d'une finance responsable .....	87
Figure 8 – Les modèles d'analyse hexagonale de l'innovation sociale .....	94
Figure 9 – Les valeurs d'un modèle de financement ad hoc.....	95
Figure 10 – Les fondements d'une économie financièrement responsable .....	105
Figure 11 – Le moral des dirigeants d'associations entre 2011 et 2014 .....	113
Figure 12 – Effectifs des associations employeuses au 31 décembre 2012 .....	113
Figure 13 – Volume de l'emploi et du temps de travaillé par secteurs associatifs en 2012 .....	114
Figure 14 – Le dynamisme égal du secteur associatif depuis une vingtaine d'années .....	115
Figure 15 – Le nombre d'associations par secteurs d'activité .....	115
Figure 16 – Les caractéristiques de l'engagement associatif en France .....	116
Figure 17 – Les différents modes de financement associatif .....	118
Figure 18 - Budget annuel des associations .....	119
Figure 19 – Répartition des effectifs des premier et second degré dans l'enseignement catholique et dans l'enseignement public .....	128
Figure 20—Évolution de la part de l'enseignement privé dans le système éducatif en nombre d'élèves par rentrée scolaire	128
Figure 21 – Répartition des établissements privés par niveau d'enseignement.....	129
Figure 22 – Les éléments constitutifs du dossier d'ouverture .....	132
Figure 23 – Ventilation des modes de financement des établissements d'enseignement privés .....	137
Figure 24 – Comparaison des modes de financements des établissements d'enseignement privés et des autres associations.....	138
Figure 25—Modèles possibles d'évolutions établissements privés et publics selon Merle (2013).....	140
Figure 26—Comparaison de la performance des établissements privés et publics des pays de l'OCDE .....	142
Figure 27—Les trois visées d'optimisation de la mutualisation .....	151
Figure 28 – Les trois axes de la mutualisation.....	152
Figure 29 – Les trois types de processus .....	153
Figure 30 - Les différentes formes de fusion .....	157
Figure 31—Les quadrants de la matrice d'Ansoff.....	158
Figure 32 – Les trois formes de mutualisation des services publics .....	165
Figure 33 – Le parcours d'inscription en CAE .....	168
Figure 34—Répartition des établissements d'enseignement privé sous contrat par cycles scolaires en France en 2016.....	184
Figure 35 – Taille des effectifs scolaires par type d'établissement privé sous contrat en France en 2016.....	184
Figure 36 – A gauche, l'évolution de la capacité d'autofinancement des établissements privés catholiques; à droite l'évolution du fonds de roulement des établissements privés catholiques .....	186
Figure 37—À gauche, la répartition des effectifs 2015-2016 par type de contrats; à droite, la répartition de ces mêmes effectifs selon le temps de travail.....	187
Figure 38 – Modalités de détermination de la CAF (Capacité d'Autofinancement) dans un établissement scolaire .....	190
Figure 39 - Courbe de détermination des FDR d'un établissement d'enseignement .....	191
Figure 40 – Schéma de fonctionnement de la base de données.....	192
Figure 41 – Répartition des charges de fonctionnement .....	195
Figure 42 – Répartition des postes bilanciaux: actifs.....	198
Figure 43 – Répartition des postes bilanciaux: passifs.....	199
Figure 44 – Performances moyennes des marchés européens (au 31 août pour 2021) .....	202
Figure 45 – Régression linéaire du fonds de roulement par établissement.....	203

Figure 46 – Graphique des résidus réduits .....	204
Figure 47 – Graphique Qqplot des résidus .....	205
Figure 48 – Corrélogramme .....	205
Figure 49 – Histogramme et densité de l'échantillon.....	207
Figure 50– Histogramme et densité de l'échantillon réduit .....	208
Figure 51 - Histogrammes.....	213
Figure 52 – Schéma de fonctionnement d'une association de moyens .....	218
Figure 53 – Schéma général d'un fonds commun de placement .....	219
Figure 54 – Schéma de fonctionnement d'un groupement d'intérêt économique .....	222
Figure 55 – Evolution des différents indices .....	246
Figure 56 – Evolution des différents portefeuilles passifs .....	247
Figure 57 – Evolution des différents portefeuilles passifs par rapport à la gestion active équilibrée .....	250
Figure 58 – Allocation des portefeuilles efficients.....	259
Figure 59 – Allocation des portefeuilles sous contrainte.....	261
Figure 60 – Histogramme des durées restantes à courir au sein de l'échantillon représentatif contruit à partir des données de l'année scolaire 2017 - 2018 .....	271
Figure 61 – Le bien commun : source personnelle .....	287

# Table des tableaux

Tableau 1 - Les principales postures épistémologiques selon Wacheux. ....	28
Tableau 2 – Les manques fondamentaux de l’humain en société et les voies d’une nouvelle approche .....	68
Tableau 3 – La part des subventions associatives selon les ministères en 2011 .....	120
Tableau 4 – Schéma d’organisation de la scolarité – CITE : Classification Internationale Type de l’Education .....	126
Tableau 5 - Proportion, en pourcentage, des établissements privés sous contrat et hors contrat par rapport à l’ensemble des établissements privés d’enseignement en 2015.....	183
Tableau 6 – Rapport de gestion des membres du personnel d’un collège .....	188
Tableau 7 – Taux de réalisation de l’établissements scolaire.....	189
Tableau 8 – Comptabilisation des charges d’un établissement d’enseignement.....	189
Tableau 9 – Produits de fonctionnement base Surf.....	194
Tableau 10 – Charges de fonctionnement base Surf.....	195
Tableau 11 – Résultat exceptionnel base Surf.....	196
Tableau 12 – Bilans, Actifs base Surf.....	197
Tableau 13 – Bilans, passifs base Surf .....	199
Tableau 14 – Tableau des emplois ressources base Surf.....	201
Tableau 15 – Exemple de Plan Pluriannuel d’Investissements .....	210

# Annexes

Annexe 1 : Effectifs.....	308
Annexe 2 : Compte de fonctionnement – Charges.....	309
Annexe 3 : Compte de fonctionnement – Produits et exceptionnel.....	310
Annexe 4 : Actifs.....	311
Annexe 5 : Passifs.....	312
Annexe 6 : Financements.....	313
Annexe 7 : Surfaces des locaux, Equivalents Temps Compets, Masses salariales.....	314
Annexe 8 : Ratios.....	315
Annexe 9 : Création de l'échantillon par échantillonnage stratifié.....	316
Annexe 10 : Histogramme de la répartition FDR / Charges.....	317
Annexe 11 : Régression échantillon réduit / entier – variable FDR / charges > 25%.....	318
Annexe 12 : Extrapolation au niveau national : simulation du FDR/Charges et obtention du FDR mobilisable estimé.....	319
Annexe 13 : Histogramme des durées restantes à courir.....	320

## Annexe 1 : Effectifs

Effectifs :		
	Effectifs : Effectif total	955
	Effectifs : Effectif_Extern	6
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens	949
	Effectifs : Effectif_Interne	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Externe	0
	Effectifs : Effectif_Total_Mater	113
	Effectifs : Effectif_Extern_Mater	0
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_Mater	113
	Effectifs : Effectif_Total_Primaire	247
	Effectifs : Effectif_Extern_Primaire	0
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_Primaire	247
	Effectifs : Effectif total collège	595
	Effectifs : Effectif_Extern_College	6
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_College	589
	Effectifs : Effectif_Interne_College	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Externe_College	0
	Effectifs : Effectif_6_eme	172
	Effectifs : Effectif_5_eme	148
	Effectifs : Effectif_4_eme	129
	Effectifs : Effectif_3_eme	146
	Effectifs : Effectif_Total_Lycees_Gen	0
	Effectifs : Effectif_Extern_Lycees_Gen	0
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_Lycees_Gen	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Lycees_Gen	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Externe_Lycees_Gen	0
	Effectifs : Effectif_Sec_Lycees_Gen	0
	Effectifs : Effectif_Prem_Lycees_Gen	0
	Effectifs : Effectif_Term_Lycees_Gen	0
	Effectifs : Effectif_Total_Lycees_Tech	0
	Effectifs : Effectif_Extern_Lycees_Tech	0
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_Lycees_Tech	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Lycees_Tech	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Externe_Lycees_Tech	0
	Effectifs : Effectif_Sec_Lycees_Tech	0
	Effectifs : Effectif_Prem_Lycees_Tech	0
	Effectifs : Effectif_Term_Lycees_Tech	0
	Effectifs : Effectif_Total_Lycees_Pro	0
	Effectifs : Effectif_Extern_Lycees_Pro	0
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_Lycees_Pro	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Lycees_Pro	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Externe_Lycees_Pro	0
	Effectifs : Effectif_Sec_Lycees_Pro	0
	Effectifs : Effectif_Prem_Lycees_Pro	0
	Effectifs : Effectif_Term_Lycees_Pro	0
	Effectifs : Effectif_Total_Sup	0
	Effectifs : Effectif_Extern_Sup	0
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_Sup	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Sup	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Externe_Sup	0
	Effectifs : Effectif_bac_plus_1	0
	Effectifs : Effectif_bac_plus_2	0
	Effectifs : Effectif_bac_plus_3	0
	Effectifs : Effectif_bac_plus_4	0
	Effectifs : Effectif_bac_plus_5	0
	Effectifs : Effectif_Total_Agri	0
	Effectifs : Effectif_Extern_Agri	0
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_Agri	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Agri	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Externe_Agri	0
	Effectifs : Effectif_Agri_annee_1	0
	Effectifs : Effectif_Agri_annee_2	0
	Effectifs : Effectif_Agri_annee_3	0
	Effectifs : Effectif_Agri_Annee_4	0
	Effectifs : Effectif_Agri_Annee_5	0
	Effectifs : Effectif_Total_Altern	0
	Effectifs : Effectif_Extern_Altern	0
	Effectifs : Effectif_Demi_Pens_Altern	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Altern	0
	Effectifs : Effectif_Interne_Externe_Altern	0
	Effectifs : Effectif_altern_annee_1	0
	Effectifs : Effectif_altern_annee_2	0

## Annexe 2 : Compte de fonctionnement – Charges

Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES (en €) :		
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : COUTS DE PERSONNEL		780 673,74
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Appointements bruts du personnel		544 426,18
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Rémunérations diverses		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Charges sociales et assimilées		185 036,08
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Charges fiscales et assimilées		26 829,72
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Autres charges de personnel		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Charges sociales personnel sous contrat avec l'Etat		12 930,43
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Personnel intérimaire et extérieur		11 451,33
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Remboursement de charges de personnel		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : CONSOMMATIONS		831 527,26
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Matières premières stockées et variation de stocks		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Prestations de service incorporées : restauration		434 850,45
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Prestations de service incorporées : nettoyage des locaux		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Prestations de service incorporées : hébergement		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Prestations de service incorporées : autres		70 083,06
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Energies et fluides		77 828,11
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Fournitures d'alimentation		30 772,83
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Matières, fournitures et petits matériels divers		9 659,62
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Matières, fournitures et petits matériels pédagogiques		61 532,81
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Livres et fournitures revendus et activités récupérées		146 800,38
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : SERVICES EXTERIEURS		97 858,69
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Redevances crédit-bail		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Locations et charges immobilières		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Locations mobilières		12 061,16
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Entretien et réparations de biens immobiliers		34 549,87
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Entretien et réparations de biens mobiliers		4 942,91
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Contrats de maintenance		31 865,80
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Primes d'assurance		14 368,95
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Documentation et divers		70,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : AUTRES SERVICES EXTERIEURS		144 708,07
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Rémunérations diverses		14 059,13
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Informations, publications et relations publiques		2 457,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Transports biens, élèves et personnel		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Déplacements, missions et réceptions		10 610,94
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Frais de PTT et services bancaires		12 103,56
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Cotisations et divers		105 477,44
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : AUTRES IMPOTS, TAXES ET ASSIMILES		26 918,97
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Impôts et taxes relatifs aux locaux		23 313,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Autres impôts et taxes		3 605,97
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE		18 344,33
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Pertes sur créances irrécouvrables		1 896,36
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Charges diverses de gestion courante		16 447,97
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : CHARGES FINANCIERES		44 964,94
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Charges d'intérêts		44 964,94
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Charges nettes sur cession de VMP		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Autres charges financières		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		352 621,80
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Dotations aux amortissements		321 967,29
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Dotations aux provisions pour risques		22 200,40
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Dotations aux provisions pour dépréciations		1 291,44
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Dotations aux provisions pour risques et charges financiers		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Engagements à réaliser sur ressources affectées		7 162,67
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : AUTRES GESTIONS		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT CHARGES : Données par établissement : Impôts sur sociétés des personnes morales non lucratives		0,00

## Annexe 3 : Compte de fonctionnement – Produits et exceptionnel

### - Compte de fonctionnement produits

Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS (en €) :		
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : RESSOURCES PRIVEES		830 599,60
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participation : enseignement formation initiale		344 142,50
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participation : restauration		492 617,10
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participation : hébergement		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participation : apprentissage + transport scolaire		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participation : formation continue		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Rabais, remises et réductions accordés		-6 160,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : PRESTATIONS DE SERVICES PUBLIQUES		957 435,80
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Prestat, annexes élèves (livres, fournitures, activités diverses)		302 914,11
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participations Régions ou Subventions		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participations Départements ou Subventions		299 210,35
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participations Communes et/ou Subventions		355 311,34
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participations par Etablissements publics ou Subventions		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participations par Entreprises (T,A)		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Autres Participations ou Subventions		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT AUTRES ACTIVITES		130 620,57
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Subventions Etat		2 728,92
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Subventions Régions		300,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Subventions Départements		6 513,44
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Subventions Communes		121 078,21
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Subventions par Etablissements publics		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Subventions par entreprises et organismes privés		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Autres subventions		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Report de subventions		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : PRODUITS DES ACTIVITES ANNEXES		175 082,33
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Produits des services dans l'intérêt du personnel		15 271,32
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Prestat, annexes élèves (livres, fournitures, activités diverses)		112 820,62
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Prestat, annexes élèves (études, garderie, assurance, ...)		37 355,39
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Prestations annexes aux tiers		9 635,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Prestations annexes de formation permanente		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : CESSION OU VENTE DE PRODUITS		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Cession ou vente de produits		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : PRODUCTION IMMOBILISEE		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Production immobilisée		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : AUTRES PRODUITS DIVERS (CES, CIE, E,JEUNES, ...)		51 541,45
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Revenus des immeubles non affectés à l'activité principale		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Collectes et dons		4 236,44
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Remboursements des frais		6 015,50
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Cotisations des adhérents		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Quote-part subventions d'équipement affectées au résultat		504,27
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Contributions volontaires		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Participation aides à l'emploi (CES, CEC, CEJ, ...)		23 829,80
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Autres produits divers de gestion courante		16 955,44
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : PRODUITS FINANCIERS		1 028,10
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Revenus des immobilisations financières		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Revenus des valeurs mobilières de placement		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Autres produits financiers		1 028,10
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : REPRISES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		20 470,55
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Reprises sur amortissements et provisions des immeubles		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Reprises sur provisions pour risques		9 506,13
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Reprises sur provisions pour dépréciations		3 052,27
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Reprises sur provisions pour risques et charges financiers		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs		7 912,15
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : TRANSFERT DE CHARGES		20 946,94
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT PRODUITS : Données par établissement : Transfert de charges d'exploitation		20 946,94

310

### - Charges et Produits exceptionnels

Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL (en €) :		
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : CHARGES EXCEPTIONNELLES		3 377,90
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Participations exceptionnelles accordées		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Autres charges exceptionnelles		1,47
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Charges sur exercices antérieurs		3 376,43
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Valeur comptable des éléments d'actif cédés		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : PRODUITS EXCEPTIONNELS		4 622,37
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Subventions privées exceptionnelles reçues		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Autre produits exceptionnels		2,24
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Rappel de subventions publiques		1 773,88
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Autres produits sur exercices antérieurs		2 846,25
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Produits des cessions d'éléments d'actif		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Quote-part exceptionnelle subventions d'équipement amorties		0,00
Balance Compta G : COMPTE DE FONCTIONNEMENT EXCEPTIONNEL : Données par établissement : Reprises sur provisions exceptionnelles		0,00

## Annexe 4 : Actifs

Balance Compta G : BILAN ACTIF (en €) :		
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Frais d'établissement		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Autres immobilisations incorporelles		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : IMMOBILISATIONS CORPORELLES		3 760 749,12
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Terrains		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Aménagements de terrains		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Constructions sur sol propre et leurs AAI		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Constructions sur sol d'autrui et leurs AAI		3 653 121,04
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Installations,mobilier et matériel d'activité		60 625,39
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Matériel de transport		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Mobilier,matériel de bureau et d'informatique		5 138,09
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Immobilisations en cours		1 140,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Immobilisations grevées de droit		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Autres immobilisations		40 724,60
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : IMMOBILISATIONS FINANCIERES		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Participations		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Créances rattachées à des participations		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Titres immobilisés		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Prêts		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Dépôts et cautionnements versés		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Autres créances immobilisées		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : COMPTE DE LIAISON		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Compte de liaison entre établissements		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : STOCKS		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Divers		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : CREANCES ET COMPTES RATTACHES		183 212,30
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Fournisseurs : avances , acomptes versés		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Familles ou élèves		857,58
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Personnel et charges sociales		1 124,55
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Etat et autres collectivités publiques		160 169,23
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Confédération , fédérations , associations et apparentés		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Comptes transitoires ou attente		3 438,50
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Débiteurs divers		17 622,44
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : PLACEMENTS		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Placements		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Intérêts courus non échus		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : DISPONIBILITES		962 113,41
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Banques,établissements financiers et assimilés		961 928,15
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Caisses		185,26
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Régie d'avance et accreditifs		0,00
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : CHARGES CONSTATEES D'AVANCE ET ABONNEMENT		76 534,63
Balance Compta G : BILAN ACTIF : Données par établissement : Charges constatées d'avance		76 534,63

## Annexe 5 : Passifs

Balance Compta G : BILAN PASSIF (en €):		
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : FONDS ASSOCIATIFS SANS DROIT DE REPRISE		1 685 223,21
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Valeur du patrimoine intégré		1 609 395,21
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Fonds statutaires		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Subventions d'investissements non renouvelables		72 028,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Fonds de trésorerie apportés		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Libéralités ayant le caractère d'apport		3 800,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : FONDS ASSOCIATIFS AVEC DROIT DE REPRISE		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Valeur des biens affectés		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Valeur des biens non affectés		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Libéralités		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Subventions d'investissements non renouvelables		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : ECARTS DE REEVALUATION		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Ecarts de réévaluation		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : RESERVES		133 946,41
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Réserves statutaires		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Réserves d'investissement		133 946,41
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Réserves de trésorerie		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Autres réserves		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : RESULTAT ET REPORT A NOUVEAU		555 358,70
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Report à nouveau		668 882,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Résultat de l'exercice		-113 523,30
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : SUBVENTIONS ET PARTICIPATION D		1 512,25
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Taxe d'apprentissage		1 512,25
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Autres subventions		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : FONDS DEDIES		7 162,67
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Fonds dédiés sur subventions de fonctionnement		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Fonds dédiés sur dons manuels affectés		7 162,67
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Fonds dédiés sur legs et donations affectés		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		58 349,62
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Provisions pour risques		1 014,35
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Provisions pour charges		57 335,27
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : COMPTE DE LIAISON		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Compte de liaison entre établissements		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : EMPRUNTS ET DETTES AUPRES DES ETABLISSEMENTS DE CREDITS		2 223 050,03
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Capital emprunté		2 220 028,32
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Intérêts		3 021,71
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Concours bancaires courants et comptes créditeurs de banque		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : AUTRES DETTES		318 006,57
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Fournisseurs et comptes rattachés		133 049,77
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Familles ou élèves : avances reçues		15 234,45
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Dettes relatives au personnel		36 622,52
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Etat et autres collectivités publiques		120 107,11
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Confédération, fédérations, associations et apparentés		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Autres dettes		12 992,72
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : PRODUITS CONSTATES D		0,00
Balance Compta G : BILAN PASSIF : Données par établissement : Produits constatés d'avance		0,00

## Annexe 6 : Financements

Financement (en €):	
Financement : Données par établissement : Total_Charges_Courantes	2 302 528,11
Financement : Données par établissement : Total_Prod_Courants	2 187 725,34
Financement : Données par établissement : Deduction_prod_financiers	1 028,10
Financement : Données par établissement : RESULTAT_COURANT_Hors_Produits_Financiers	-115 830,87
Financement : Données par établissement : Dotations_Amortissements	321 967,29
Financement : Données par établissement : Dotations_Provisions	22 200,40
Financement : Données par établissement : Repr_Amortissements_Et_provisions	9 506,13
Financement : Données par établissement : Amortissement_subventions_equipement	504,27
Financement : Données par établissement : CAF	218 326,42
Financement : Données par établissement : Neutralisation_Interets	44 964,94
Financement : Données par établissement : Excedent_Brut_Exploitation	263 291,36
Financement : Données par établissement : Annuités_emprunts	220 283,92
Financement : Données par établissement : Marge_Nette_Auto_Financement	43 007,40
Financement : Données par établissement : Affectation_Loi_Falloux	0,00
Financement : Données par établissement : Marge_Nette_Auto_Financement_Corrige	43 007,44
Financement : Données par établissement : Total_Investissement	48 905,40
Financement : Données par établissement : Investis_Terrains_Et_Constructions_Et_AAI	32 565,79
Financement : Données par établissement : Investis_Immobilier_Incorpo	15 199,60
Financement : Données par établissement : Investis_Batiment_en_cours	1 140,00
Financement : Données par établissement : Investis_Equipement_en_cours	0,00
Financement : Données par établissement : Investis_Immo_Financieres	0,00
Financement : Données par établissement : Investis_Variation_compte_liaison	0,00
Financement : Données par établissement : Investis_Divers	0,00
Financement : Données par établissement : Total_Cession_Reduction	0,00
Financement : Données par établissement : Cession_Reduction_Immobilisations_globales	0,00
Financement : Données par établissement : Cession_Reduction_Immobilisations_Financieres	0,00
Financement : Données par établissement : Total_Subventions_Apports	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Augmentation_capitaux_propres	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Sub_Conseil_Regional	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Sub_Conseil_General	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Sub_Taxe_Apprentissage	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Sub_Autres	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Reduction_capitaux_propres	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Sub_Remboursees	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Variation_compte_liaison	0,00
Financement : Données par établissement : Subventions_Apports_Divers	0,00
Financement : Données par établissement : Total_Emprunts_Souscrits	0,00
Financement : Données par établissement : Flux_Operations_Investissements	48 905,40
Financement : Données par établissement : Flux_OP_Exceptionnelles_Resultat_Exceptionnel_exercice	1 279,47
Financement : Données par établissement : Flux_OP_Exceptionnelles_Dotations_amortissements_et_provisions	0,00
Financement : Données par établissement : Flux_OP_Exceptionnelles_Reprises_amortissements_et_provisions	0,00
Financement : Données par établissement : Flux_OP_Exceptionnelles_Val_comptable_actifs_immobilises_cedes	0,00
Financement : Données par établissement : Flux_OP_Exceptionnelles_Produits_de_cession_actifs_immobilises	0,00
Financement : Données par établissement : Flux_OP_Exceptionnelles_Amortissement_subv_equipement_recues	0,00
Financement : Données par établissement : Total_Flux_OP_Exceptionnelles	1 279,47
Financement : Données par établissement : Total_Flux_Placements_Financiers	1 028,10
Financement : Données par établissement : Variation_Du_FDR	-3 590,38
Financement : Données par établissement : Reprise_FDR_annee_anterieure	897 259,77
Financement : Données par établissement : Nouveau_FDR	893 669,00
Financement : Données par établissement : FDR_Norme	575 632,00

## Annexe 7 : Surfaces des locaux, Equivalents Temps Compets, Masses salariales

### - Surface des locaux (en m2)

Surfaces en m2 :	
Surface : Gymnase	798
Surface : Atelier pédagogique type industriel	0
Surface : Internat	0
Surface : Restauration	542
Surface : Logement adultes	0
Surface : Pastorale	0
Surface : Administration	0
Surface : Autres surfaces non spécifiques	6 260
Surface : Surfaces globales des locaux	7 600
Surface : Préau non fermé	1 219
Surface : Cour goudronnée	9 982
Surface : Surfaces globales	18 801

### - Equivalents Temps Pleins (pour 100 élèves)

E.T.P. globaux :	
E.T.P. globaux : Données par établissement : 10 Direction	1,51
E.T.P. globaux : Données par établissement : 20 Administration générale	3,69
E.T.P. globaux : Données par établissement : 30 Vie scolaire	12,59
E.T.P. globaux : Données par établissement : 40 Pédagogie	0,88
E.T.P. globaux : Données par établissement : 50 Entretien des locaux	2,90
E.T.P. globaux : Données par établissement : 60 Restauration	0,00
E.T.P. globaux : Données par établissement : 90 Divers	0,00
E.T.P. globaux : Données par établissement : TOTAUX	21,56

314

### - Masse salariale en € par secteur

M.S. globales (en €) :	
M.S. globales : Données par établissement : 10 Direction	129 291,14
M.S. globales : Données par établissement : 20 Administration générale	146 529,77
M.S. globales : Données par établissement : 30 Vie scolaire	369 878,55
M.S. globales : Données par établissement : 40 Pédagogie	38 146,35
M.S. globales : Données par établissement : 50 Entretien des locaux	63 152,72
M.S. globales : Données par établissement : 50 Entretien des locaux	0,00
M.S. globales : Données par établissement : 60 Restauration	0,00
M.S. globales : Données par établissement : 90 Divers	746 998,53
M.S. globales : Données par établissement : TOTAUX	

## Annexe 8 : Ratios

Éléments ratios (Compta G):	
Élément ratio : 01- CAF/Produits fonctionnement courant	9,98
Élément ratio : 02- EBE/Produits courants	12,03
Élément ratio : 03- Fonds de roulement/ Charges courantes	38,81
Élément ratio : 04- Total produits courants / effectif total	2 290,81
Élément ratio : 05- Masse salariale (hors sous-traitance)/produits courants (%)	35,68
Élément ratio : 06- Financement du patrimoine/effectif total	230,66
Élément ratio : 07- Contribution familles/effectif total	360,36
Élément ratio : 08- Marge nette d'autofinancement / produits courants (%)	1,97
Élément ratio : 09- Total des charges courantes / effectif total	2 411,02
Élément ratio : 10- Ressources publiques	1 139,33
Élément ratio : 11- Marge nette d'autofinancement corrigée / produits courants (%)	1,97
Élément ratio : 14- Electricité / effectif total	34,78
Élément ratio : 15- Gaz / Effectif total	37,66
Élément ratio : 16- Eau / effectif total	8,53
Élément ratio : 17- Fioul / effectif total	0,00
Élément ratio : 18- Energie (électricité, gaz, fioul) au m²	9,10
Élément ratio : 19- Energies/effectif total	80,96
Élément ratio : 19_ - Energies	77 320,21
Élément ratio : Coût du personnel	780 673,74
Élément ratio : racine 410	0,00
Élément ratio : racine 411	-12 347,25
Élément ratio : racine 416	9 731,91
Élément ratio : racine 491	-10 409,53
Élément ratio : racine 508	0,00
Élément ratio : racine 517	790 629,95
Élément ratio : racine 6061	77 828,11
Élément ratio : racine 6068	61 532,81
Élément ratio : racine 6152	34 549,87
Élément ratio : racine 6155	4 942,91
Élément ratio : racine 616	14 368,95
Élément ratio : racine 625	10 610,94
Élément ratio : racine 6811	321 967,29
Élément ratio : racine 6815	22 200,40
Élément ratio : racine 686	0,00
Élément ratio : racine 687	0,00
Élément ratio : racine 7061	-836 759,60
Élément ratio : racine 70611	-344 142,50
Élément ratio : racine 7065	-942 507,80
Élément ratio : racine 7082	-150 176,01
Élément ratio : racine 709	6 160,00
Élément ratio : racine 70961	0,00
Élément ratio : racine 75884	-23 829,80
Élément ratio : racine 76	-1 028,10
Élément ratio : Somme des surfaces	18 801,00
Élément ratio : TOTAL BILAN	0,00
Élément ratio : _Comptes 411	-2 615,34
Élément ratio : _Comptes 491	-14 956,93
Élément ratio : _Comptes 60456	434 846,45
Élément ratio : _Comptes 6063	30 772,83
Élément ratio : _Comptes 70611	-344 142,50
Élément ratio : _Comptes 70612	-492 617,10

## Annexe 9 : Création de l'échantillon par échantillonnage stratifié

```
#### Création de l'échantillon représentatif

data_eleve_df <- read.csv("Données test par élève V5.csv", sep=";", header = TRUE)
data_eleve_df <- subset(data_eleve_df, select=-Elevés)
data_ecole <- data_eleve_df[data_eleve_df$Ecole==1,]
data_college <- data_eleve_df[data_eleve_df$Collège==1,]
data_lycee <- data_eleve_df[data_eleve_df$Lycée==1,]

data_ecole$Collège = 0
data_ecole$Lycée = 0
data_ecole$Effectif.Collège = 0
data_ecole$Effectif.Lycée = 0

data_college$Ecole = 0
data_college$Lycée = 0
data_college$Effectif.Ecole = 0
data_college$Effectif.Lycée = 0

data_lycee$Ecole = 0
data_lycee$Collège = 0
data_lycee$Effectif.Ecole = 0
data_lycee$Effectif.Collège = 0

### Répartition au niveau national : 60.7% Ecoles, 21.1% Collèges, 18.2% Lycées
### Echantillon de taille 230
### Répartition dans l'échantillon : 140 écoles, 48 collèges, 42 lycées
### Construction de l'échantillon, échantillonnage stratifié :

nb_ecoles = 140
nb_colleges = 48
nb_lycees = 42

sample_ecole = data_ecole[sample(1:nrow(data_ecole),nb_ecoles),]
sample_college = data_college[sample(1:nrow(data_college),nb_colleges),]
sample_lycee = data_lycee[sample(1:nrow(data_lycee),nb_lycees),]

sample = rbind(sample_ecole,sample_college,sample_lycee)
```

## Annexe 10 : Histogramme de la répartition FDR / Charges

```
### Création d'un histogramme pour visualiser la répartition de la variable FDR/Charges
data2 <- sample$FR...Charges
m = mean(data2)
sigma = sd(data2)
library(ggplot2)
Densité_théo = dnorm(data2, m, sigma)
ggplot(data = sample) +
  geom_histogram(aes(x=FR...Charges, y = ..density..),binwidth = 20,colour="black",
fill="white") +
  geom_density(aes(x=FR...Charges, y = ..density..,colour = "Densité empirique")) +
  geom_line(data = sample, aes(x=FR...Charges, y=Densité_théo, colour = "Densité
théorique (Courbe de Gauss)")) +
  scale_colour_manual("",
breaks = c("Densité empirique", "Densité théorique (Courbe de
Gauss)"),
values = c("red", "blue")) +
  ggtitle("Histogramme et densités de l'échantillon")

### Réduisons l'échantillon pour enlever les valeurs extrêmes
q_min = quantile(data2, probs=0.02)
q_max = quantile(data2, probs=0.98)
smaller_sample = data2[data2>q_min & data2<q_max]
smaller_sampledf = as.data.frame(smaller_sample)
colnames(smaller_sampledf) = c("Variable.x")
m1=mean(smaller_sample)
sigma1=sd(smaller_sample)

### Création d'un histogramme pour visualiser la répartition de la variable FDR/Charges
sur l'échantillon réduit
y = dnorm(smaller_sample,m1,sigma1)
smaller_sampledf = as.data.frame(cbind(smaller_sample,y))
ggplot(data = smaller_sampledf) +
  geom_histogram(aes(x=smaller_sample, y = ..density..),binwidth = 15,colour="black",
fill="white") +
  geom_density(aes(x=smaller_sample, y = ..density..,colour = "Densité empirique")) +
  geom_line(data = smaller_sampledf, aes(x=smaller_sample, y=y, colour = "Densité
théorique (Courbe de Gauss)")) +
  geom_vline(xintercept = 25,color = "darkgreen", linetype="dashed", size = 1) +
  scale_colour_manual("",
breaks = c("Densité empirique", "Densité théorique (Courbe de
Gauss)"),
values = c("red", "blue")) +
  ggtitle("Histogramme et densités de l'échantillon réduit")

### Réalisation des tests de normalité

shapiro.test(smaller_sample)
ks.test(smaller_sample, "pnorm",mean=m1, sd=sigma1)
```

## Annexe 11 : Régression échantillon réduit / entier – variable FDR / charges > 25%

```

echantillon <- sample[sample$FR...Charges>q_min & sample$FR...Charges<q_max,]

# Résultats sur l'échantillon réduit
echantillon[,"FDR mobilisable"] = echantillon$FDR - echantillon$FDR.25.
lm <- lm(echantillon$`FDR mobilisable` ~ echantillon$FR...Charges)
summary(lm)

#### On ne conserve que les écoles avec FDR/Charges > 25% et on réalise une nouvelle
régression
echantillon = echantillon[echantillon$FR...Charges>=25,]
lm_2 = lm(echantillon$`FDR mobilisable` ~ echantillon$FR...Charges)
summary(lm_2)

echantillon["FDR mob predict"] = lm_2$coefficients[1] +
lm_2$coefficients[2]*echantillon$FR...Charges
tranche_1 = echantillon[echantillon$FR...Charges >=25 & echantillon$FR...Charges<50,
] #tranche [25%, 50%[
tranche_2 = echantillon[echantillon$FR...Charges>=50 & echantillon$FR...Charges<75,
] #tranche [50%, 75%[
tranche_3 = echantillon[echantillon$FR...Charges>=75 & echantillon$FR...Charges<100,
] #tranche [75%, 100%[
tranche_4 = echantillon[echantillon$FR...Charges>=100,] #tranche [100%, +inf[

# Nombre d'écoles dans chaque tranche
nrow(tranche_1)
nrow(tranche_2)
nrow(tranche_3)
nrow(tranche_4)

# Nombre d'élèves dans chaque tranche
nb_eleves_1 = sum(tranche_1$Effectif.Ecole + tranche_1$Effectif.Collège +
tranche_1$Effectif.Lycée)
nb_eleves_2 = sum(tranche_2$Effectif.Ecole + tranche_2$Effectif.Collège +
tranche_2$Effectif.Lycée)
nb_eleves_3 = sum(tranche_3$Effectif.Ecole + tranche_3$Effectif.Collège +
tranche_3$Effectif.Lycée)
nb_eleves_4 = sum(tranche_4$Effectif.Ecole + tranche_4$Effectif.Collège +
tranche_4$Effectif.Lycée)

# Montant total de FDR Mobilisable dans chaque tranche
sum(tranche_1$`FDR mobilisable`*(tranche_1$Effectif.Ecole +
tranche_1$Effectif.Collège + tranche_1$Effectif.Lycée))
sum(tranche_2$`FDR mobilisable`*(tranche_2$Effectif.Ecole +
tranche_2$Effectif.Collège + tranche_2$Effectif.Lycée))
sum(tranche_3$`FDR mobilisable`*(tranche_3$Effectif.Ecole +
tranche_3$Effectif.Collège + tranche_3$Effectif.Lycée))
sum(tranche_4$`FDR mobilisable`*(tranche_4$Effectif.Ecole +
tranche_4$Effectif.Collège + tranche_4$Effectif.Lycée))

# Montant total de FDR Mobilisable prédit dans chaque tranche
sum(tranche_1$`FDR mob predict`*(tranche_1$Effectif.Ecole +
tranche_1$Effectif.Collège + tranche_1$Effectif.Lycée))
sum(tranche_2$`FDR mob predict`*(tranche_2$Effectif.Ecole +
tranche_2$Effectif.Collège + tranche_2$Effectif.Lycée))
sum(tranche_3$`FDR mob predict`*(tranche_3$Effectif.Ecole +
tranche_3$Effectif.Collège + tranche_3$Effectif.Lycée))
sum(tranche_4$`FDR mob predict`*(tranche_4$Effectif.Ecole +
tranche_4$Effectif.Collège + tranche_4$Effectif.Lycée))

```

Annexe 12 : Extrapolation au niveau national : simulation du FDR/Charges et obtention du FDR mobilisable estimé.

```
### Simulations de la variable FDR/Charges au niveau national et du FDR Mobilisable
n = 7408
FDR_Charges_simul = rnorm(n, mean = m1, sd = sigma1)
FDR_mob_simul = lm_2$coefficients[1] + lm_2$coefficients[2]*FDR_Charges_simul

simul = cbind(FDR_Charges_simul,FDR_mob_simul)
simul = as.data.frame(simul)
colnames(simul) = c("FDR.Charges", "FDR mob simul")

simul_tranche_1 = simul[simul$FDR.Charges >=25 & simul$FDR.Charges<50,]
simul_tranche_2 = simul[simul$FDR.Charges>=50 & simul$FDR.Charges<75,]
simul_tranche_3 = simul[simul$FDR.Charges>=75 & simul$FDR.Charges<100,]
simul_tranche_4 = simul[simul$FDR.Charges>=100,]

# Nombre d'établissements par tranche
nrow(simul_tranche_1)
nrow(simul_tranche_2)
nrow(simul_tranche_3)
nrow(simul_tranche_4)

### FDR Mobilisable prédit
nb_moy_eleves = 283
sum(simul_tranche_1$`FDR mob simul`*nb_moy_eleves)
sum(simul_tranche_2$`FDR mob simul`*nb_moy_eleves)
sum(simul_tranche_3$`FDR mob simul`*nb_moy_eleves)
sum(simul_tranche_4$`FDR mob simul`*nb_moy_eleves)
```

## Annexe 13 : Histogramme des durées restantes à courir

```
sample = read.csv("Données test par élève V5.csv", sep=";", header = TRUE)

q_min = quantile(sample$FR...Charges, probs=0.02)
q_max = quantile(sample$FR...Charges, probs=0.98)
sample = sample[sample$FR...Charges>q_min & sample$FR...Charges<q_max,]
sample = as.data.frame(smaller_sample)

sample$"Proxy_mat_rés" = 0

nrow(sample)

for(i in 1:nrow(sample)){
  if(sample[i,"Annuités"]-sample[i,"Interets"]>0){
    sample[i,"Proxy_mat_rés"] = sample[i, "KRD"] / (sample[i,"Annuités"]-
sample[i,"Interets"])
  } else if (sample[i,"Annuités"]-sample[i,"Interets"]==0){
    sample[i,"Proxy_mat_rés"] = 0
  } else{
    sample = sample[-i,]
    #sample[i,"Proxy_mat_rés"] = ""
  }
}

nrow(sample) # quelques valeurs sont retirées : celle dont les annuités - intérêts
sont négatives

ggplot(data = sample) +
  geom_histogram(aes(x=Proxy_mat_rés, y = ..density..),binwidth =
10,colour="black", fill="white") +
  ggtitle("Histogramme des durées restantes à courir échantillon réduit") +
  xlab("Durée restante à courir") + ylab("Fréquence")

small_sample = sample[sample$Proxy_mat_rés<30,]
ggplot(data = small_sample) +
  geom_histogram(aes(x=Proxy_mat_rés, y = ..density..),binwidth =
2,colour="black", fill="white") +
  ggtitle("Histogramme des durées restantes à courir échantillon réduit") +
  xlab("Durée restante à courir") + ylab("Fréquence")
```

---

**Titre :** Oser la mutualisation financière : une innovation dans le secteur associatif

**Mots clés :** Mutualisation, Association, Finance, Prêts sans intérêts, Enseignement privé

**Résumé :**

- La financiarisation "excessive" de l'économie : Comment penser autrement la finance, une des questions est comment la mettre au service de l'œuvre associative avec une éthique de conviction. - Donner du sens à l'acte d'investissement : Il est nécessaire de changer les concepts d'analyse traditionnelle pour élargir les « champs de visions » : on n'adapte plus à partir de l'existant, on innove, avec un esprit entrepreneurial. Comment lever des fonds quand on est dans une école fragile ? L'idée de trouver une solution à ces problématiques est notamment née de ces constats. Le principe est le suivant, au sein d'un ensemble d'associations l'idée est « d'apporter » une tranche de trésorerie de ces associations à une entité ad-hoc dans un esprit mutualiste. Ces flux de trésorerie dormants, par leur réciprocité, permettront, notamment, de bénéficier de prêts sans intérêt d'où le côté éthique de cette organisation.

Attention, il conviendra de bien respecter les règles prudentielles. Le sujet n'est pas de philosopher à propos de l'argent mais de repenser l'argent et de mener une réflexion à propos de la dette et des taux d'intérêts. Ce système ne crée pas du nouvel argent comme dans le système bancaire classique, et par conséquent, ne crée pas de nouvelles dettes, c'est un accélérateur de flux de trésorerie entre différentes entités. - Modèle économique et juridique : Quel est le support juridique optimum ? Comment organiser la gestion active et passive d'une telle entité ? Comment borner les opérations avec quelle régulation ? Comment sécuriser les membres sur un plan juridique et financier ? Outre la pertinence du modèle économique présenté, la transparence et la gouvernance seront une des clefs de la réussite de ce projet. Cette proposition alternative innovante dans le secteur associatif s'inscrit dans le cadre du bien commun

---

**Title :** Daring financial pooling: an innovation in the associative sector?

**Keywords:** Pooling, Association, Finance, Interest-free loans, Private education, responsible investment

**Abstract :**

The "excessive" financialization of the economy: How to think differently about finance, one of the questions is how to put it at the service of associative work with an ethics of conviction. - Give meaning to the act of investment: It is necessary to change the concepts of traditional analysis to widen the "fields of vision": we no longer adapt from the existing, we innovate, with a spirit entrepreneurial. How to raise funds when you are in a fragile school? The idea of finding a solution to these problems was born from these observations. The principle is as follows: within a set of associations, the idea is to "contribute" a slice of cash from these associations to an ad-hoc entity in a mutualist spirit. These dormant cash flows, through their reciprocity, will, in particular, make it possible to benefit from interest-free loans, hence the ethical side of this organization.

Attention, it will be advisable to respect the prudential rules. The subject is not to philosophize about money but to rethink money and think about debt and interest rates. This system does not create new money like in the traditional banking system, and therefore does not create new debts, it is a cash flow accelerator between different entities. - Economic and legal model: What is the optimum legal support? How to organize the active and passive management of such an entity? How to limit the operations with which regulation? How to secure members on a legal and financial level? In addition to the relevance of the economic model presented, transparency and governance will be one of the keys to the success of this project. This innovative alternative proposal in the associative sector is part of the common good.