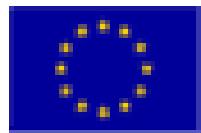




N° de réf. Convention : VS/2006/0534  
N° d'engagement : SI2.447783

**Créer et développer des partenariats entre acteurs publics et privés  
en vue de favoriser les droits fondamentaux  
dans l'Union européenne**

**Rapport final  
Février 2008**



Projet financé par la Commission européenne

## TABLE DE MATIERES

<u>Abréviations utilisées</u> .....	3
<u>1. Comment le projet a-t-il été réalisé ? (Décrire le projet, la méthodologie appliquée et ses résultats)</u> .....	4
1.1 Projet.....	4
1.2 Méthodologie appliquée.....	10
1.3 Résultats.....	13
<u>2. Dans quelle mesure l'action a-t-elle atteint les objectifs de la ligne budgétaire ?</u> .....	20
<u>3. Quelle est la dimension transnationale de l'action ?</u> .....	20
<u>4. Comment les parties prenantes ont-elles participé à l'action ?</u> .....	22
4.1 Temps de préparation .....	22
4.2 Choix des partenaires.....	23
4.3 Moyens financiers.....	23
4.4 Animation du partenariat.....	24
4.5 Exemples concrets de partenariats.....	25
<u>5. Quelle a été la contribution des partenaires ?</u> .....	26
5.1 Intégrer de nouveaux partenaires.....	28
5.2 Évaluation du partenariat.....	31
Indicateurs de la qualité quantitative.....	35
Indicateurs de la qualité de la performance.....	35
Équilibrer l'audit et la « construction » de la confiance.....	35
5.3 Gestion des crises.....	36
5.4 Ressources financières suffisantes.....	40
<u>6. Quelle a été la valeur ajoutée du projet ?</u> .....	48
<u>7. Comment l'action a-t-elle été présentée au public et comment les résultats ont-ils été diffusés ?</u> .....	48
<u>8. Quels autres efforts ont-ils été consentis pour garantir au projet un impact durable ?</u> .....	49
<u>9. Quels enseignements ont-ils été tirés de cette expérience ?</u> .....	50
<u>10. Un suivi du projet est-il prévu et, si oui, comment sera-t-il organisé ?</u> .....	51
10.1 Relecture critique du projet Eufin 2007.....	51
10.2 Idées de projets pour le futur.....	51

## Abréviations utilisées

ADIE : Association pour le Droit à l'Initiative économique

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi

ANDC : Associaç„o Nacional de Direito ao Crédito

CC : copie carbone

CCi : copie carbone invisible

CDFA : Community Development Finance Association

CE : Commission européenne

CEED : Center For Entrepreneurship and Executive Development

CRA : Community Reinvestment Act, loi américaine sur l'investissement dans les communautés

ESADE : Escuela Superior de AdministraciÛn y DirecciÛn de Empresas

FSE : Fonds Social Européen

ISO : Organisation internationale de normalisation

ITD : InnovaciÛn, transferencia y desarollo

ONG : organisation non gouvernementale

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

SMS : short message service

UE : Union européenne

USAID : United States Agency for International Development

## **1. Comment le projet a-t-il été réalisé ? (Décrire le projet, la méthodologie appliquée et ses résultats)**

### **1.1 Projet**

Afin de restituer le contexte, il est important d'évoquer la structure du projet Eufin. Celui-ci se divise en deux phases, décrites ci-dessous.

*Un premier projet dit Eufin 2004-05 ou Eufin I, consacré aux partenariats entre acteurs publics, privés et ONG, mené par le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF*

En décembre 2004, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF a initié le programme « Développer des outils communs aux pouvoirs publics et aux institutions financières en vue de promouvoir les droits fondamentaux dans l'Union européenne », financé par la Commission européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances.

Le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF a analysé 17 partenariats entre les pouvoirs publics, les institutions financières et, le cas échéant, les organisations de l'économie sociale et solidaire, en vue de la promotion des droits fondamentaux.

Ces 17 expériences étaient issues de 11 pays de l'Union européenne ou candidats à l'adhésion à l'époque : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Irlande du Nord, Italie, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie et Suède.

Le programme 2004-05 visait à analyser les caractéristiques essentielles desdits partenariats, susceptibles de permettre une transposition dans d'autres régions de l'Union européenne afin d'augmenter le taux de réussite des initiatives futures.

Le projet Eufin 2004-05 a permis de réaliser les actions suivantes :

- identifier et étalonner les expériences et les bonnes pratiques menées grâce à un partenariat entre les pouvoirs publics, les institutions financières ainsi que, le cas échéant, les organisations de la société civile ;
- étudier les problèmes de contenu, d'application, de suivi et de vérification de ces expériences et bonnes pratiques ;
- exposer et dialoguer à propos de ces expériences et bonnes pratiques ;
- vérifier si et dans quelle mesure elles sont reproductibles dans d'autres régions de l'Union européenne ;
- mettre en réseau et coordonner ces expériences et bonnes pratiques afin de promouvoir leur convergence et leur transparence.

*Résultats du projet Eufin 2004-05, consacré aux partenariats entre acteurs publics, privés et ONG, mené par le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF*

Ainsi, le programme 2004-05 a permis de présenter les bonnes pratiques sélectionnées, sous forme d'un catalogue. Chaque bonne pratique a été résumée sur une fiche signalétique

reprenant les éléments essentiels du partenariat en vue de la promotion des droits fondamentaux :

- matière (soit le type de droit fondamental défendu par le partenariat) ;
- cible (soit le groupe de personnes auquel s'adresse l'action soutenue par le partenariat) ;
- objectif de l'action soutenue par le partenariat ;
- ressources allouées au partenariat ;
- partenaires ;
- durée du partenariat ;
- contribution des partenaires ;
- points innovants ;
- impact durable.

Ensuite, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF s'est attaché à examiner le mécanisme partenarial des 17 expériences sélectionnées.

Pour ce faire, il a développé un questionnaire d'analyse suffisamment uniforme pour permettre l'étude de chaque partenariat sur une base commune, et cependant suffisamment précis pour tenir compte des particularités de chaque partenariat. Ce questionnaire envisageait chaque étape du développement des partenariats entre pouvoirs publics, institutions financières et organisations de l'économie sociale et solidaire :



Des caractéristiques communes sont ressorties de l'examen du mécanisme partenarial des 17 expériences, qui ont permis de déterminer les facteurs de réussite et les écueils à éviter lors de la mise en place et durant le déroulement des partenariats entre pouvoirs publics/institutions financières/organisations de l'économie sociale et solidaire en vue de la promotion des droits fondamentaux au sein de l'Union.

Les facteurs de réussite des partenariats pouvoirs publics/institutions financières/économie sociale et solidaire se résument comme suit :

- étape préliminaire : définir l'action supportée par le partenariat ;
- définir les motivations qui sous-tendent la mise en place du partenariat ;
- se donner le temps d'un travail préparatoire solide ;
- déterminer le rôle attendu de chaque partenaire ;
- adapter la structure partenariale aux besoins de l'action ;
- sélectionner les partenaires ;
- rédiger des conventions de partenariat ;
- favoriser l'appropriation de l'action par les partenaires ;
- informer les partenaires quant à la réalisation de l'action ;
- développer des relations interpersonnelles avec les partenaires ;
- assurer des moyens financiers suffisants pour pérenniser l'action ;
- évaluer le partenariat.

Par ailleurs, le programme 2004-05 a permis aux participants de multiplier les échanges entre eux. En outre, le travail d'analyse exigé a obligé les participants à prendre du recul par rapport au chemin parcouru, et donc de pointer les qualités et les faiblesses de leurs actions respectives ainsi que les améliorations à apporter à leurs partenariats. En ce sens, le programme Eufin 2004-05 a constitué un véritable outil d'évaluation et d'essaimage pour les participants.

Enfin, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF a fait développer un site Internet consacré au programme. Celui-ci est disponible à l'adresse [www.eufin.org](http://www.eufin.org). Développé en français et en anglais, ce site présente le projet Eufin I sous la rubrique « Programme 2004-2005 » avec les partenaires initiaux, le rapport final contenant le « Catalogue des bonnes pratiques » (une fiche signalétique pour chacune des expériences analysées) et le « Guide du partenariat pouvoirs publics/institutions financières/économie sociale et solidaire en vue de la promotion des droits fondamentaux ».

*Deuxième projet dit Eufin 2006-07 ou Eufin II, de l'analyse à la dissémination, mené par le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF*

Le programme 2004-05 a mis en évidence non seulement l'intérêt des partenariats entre les pouvoirs publics, les institutions financières et les organisations de l'économie sociale et solidaire pour la promotion des droits fondamentaux dans l'Union européenne, mais aussi, au-delà de la diversité d'objet et de taille de ces partenariats, une évidente communauté de caractéristiques, de difficultés et de besoins dans la création et la mise en œuvre de ceux-ci. C'est sur la base de cette expérience qu'il est apparu essentiel d'aider de nouvelles expériences partenariales à se créer, d'une part, et d'accompagner les expériences partenariales existantes à valoriser les points forts et à surmonter les difficultés mis en évidence lors du programme 2004-05, d'autre part.

Nous en profitons pour présenter, ci-dessous, les partenaires du projet Eufin 2006-07 par ordre alphabétique d'organisation :

- **Association pour le Droit à l'Initiative économique - [ADIE \(France\)](#)**

L'ADIE est une association qui aide des personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur entreprise et leur propre emploi. Elle a été créée en 1989 par Maria Nowak en adaptant à la France le principe du microcrédit.

Particulièrement efficace dans le cadre de l'économie du tiers-monde, le microcrédit s'est développé de façon considérable en Asie, en Afrique et en Amérique Latine. Aujourd'hui, des millions de personnes à travers le monde vivent de leur travail grâce à ce type de financement. Depuis une quinzaine d'années, le microcrédit se développe aussi dans les pays industrialisés d'Europe et d'Amérique du Nord. Depuis la création de l'association en 1989, près de 29 900 entreprises ont été créées générant 36 000 emplois, grâce à plus de 35 000 crédits octroyés.

- **Associaç „o Nacional de Direito ao Crédito - [ANDC \(Portugal\)](#)**

Associaç „o Nacional de Direito ao Crédito (ANDC) est une association sans but lucratif de microcrédit fondée en 1998 et dont les activités ont débuté en mai 1999. Elle a pour objectif d'octroyer des financements aux personnes exclues du système bancaire traditionnel, mais qui ont la volonté de créer des micro-entreprises.

L'ANDC n'octroie pas les crédits en direct, mais au travers de partenariats avec des banques commerciales telles que la Banco Comercial Portugues ou encore la Caixa General de Dep Úsitos. En outre, l'ANDC a également signé un accord avec l'IEFP, un institut public

spécialisé dans l'emploi et la formation professionnelle, qui finance la majorité des activités de l'association.

L'ANDC compte actuellement environ 320 membres. En plus de leur affiliation, ces derniers participent à un fonds de garantie dont l'objectif est d'aider à renforcer la viabilité de l'organisation.

L'ANDC dispose d'un conseil d'administration composé de cinq volontaires. L'équipe technique, quant à elle, se compose de onze personnes : deux responsables du *back-office*, huit agents de microcrédit et un coordinateur. En outre, le travail de l'ANDC bénéficie du soutien de 40 bénévoles.

- **Community Development Finance Association - [CDFA](#) (Royaume Uni)**

CDFA est l'association professionnelle des Community Development Finance Institutions (CDFIs). Les CDFIs sont des institutions financières indépendantes et durables qui fournissent le capital et les conseils nécessaires aux individus ou organisations désireux de créer et de développer de la richesse dans les communautés désavantagées ou les marchés mal desservis. La mission de CDFA est de promouvoir, renforcer et faire croître le secteur des CDFIs au Royaume-Uni en étant un centre d'excellence dans tous les domaines touchant les CDFIs. Les trois éléments majeurs sont les suivants :

- soutenir la croissance et l'influence du secteur, en même temps que sa diversité et sa capacité à innover ;
- favoriser la capacité du secteur à offrir des services financiers viables ;
- représenter ce secteur auprès des autorités de régulation, du gouvernement et des investisseurs, en matière de règlement, de politique et de financement, afin de développer une identité et une réputation propres aux CDFIs.

Les objectifs de CDFA sont les suivants :

- augmenter la taille et la diversité du secteur des CDFIs ;
- améliorer et maintenir le niveau de performance des CDFIs ;
- améliorer la réputation des CDFIs auprès des parties prenantes clés : gouvernement et investisseurs ;
- influencer les politiques du gouvernement et des autres parties prenantes clés ;
- pérenniser l'action des CDFIs.

- **[Coompanion](#) - (Suède)**

Ex-Kooperativ Konsult, Coompanion, s'est donné pour mission de promouvoir le développement coopératif et le développement de l'économie sociale dans la région de Goteborg, via le conseil, la formation et le dialogue avec les autorités en vue de faciliter la croissance de l'économie sociale et coopérative.

Depuis sa création en 1987, près de 700 nouvelles coopératives ont vu le jour dans des domaines tels que l'accueil de la petite enfance, les écoles primaires et secondaires gérées par les parents, l'insertion par le travail, la santé, le logement et le secteur culturel.

- **[Enigma Company Builders](#) - (Allemagne)**

Enigma Company Builders est une couveuse pour *start-ups* orientée vers les personnes désireuses de créer leur propre entreprise. Enigma Company Builders offre des services différents et complémentaires qui permettent l'accompagnement des *start-ups* durant les différentes phases de leur création.

Ces services sont les suivants :

- séances d'information ;
- séminaires et ateliers de courte durée (1 à 3 jours) ;

- centre d'évaluation des *start-ups* ;
- couveuses pour *start-ups* : .garage Hamburg and Enigma
- "Kompetenz-Center", .garage Kiel et BusinessLabor Hannover;
- Q-Plus (Qualification des coachs et consultants des *start-ups*).

- **EUROM Consultancy and Studies - (Roumanie)**

Eurom Consultancy and Studies a pour vocation d'assister ses clients dans l'amélioration de leurs performances. Pour ce faire, Eurom Consultancy and Studies établit des partenariats stratégiques avec des bureaux de consultance internationaux et consolide sa position de leader sur le marché du conseil.

Elle offre un large éventail de services visant à développer et à accroître la compétitivité de ses clients : consultance (management stratégique, partenariats et alliances stratégiques, gestion pour les acteurs de la microfinance) ; formations (gestion de projets, vente, *package* de formation pour les acteurs de la microfinance) ; études (*business plan*, études de faisabilité, évaluation des acteurs de la microfinance).

- **FINANSOL - (France)**

Fondée en 1995 par des institutions financières solidaires et des établissements financiers engagés dans une démarche de solidarité, sous l'égide de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, l'association Finansol est le seul collectif en France de représentation du secteur des finances solidaires, dont il réunit aujourd'hui la plupart des acteurs.

Finansol a pour mission de :

- renforcer les finances solidaires au sein de l'économie sociale et solidaire ;
- faire reconnaître le secteur des finances solidaires par les pouvoirs publics ;
- développer la pratique de l'épargne solidaire pour une société plus citoyenne ;
- apporter des services de qualité à ses membres.

- **Innovación, transferencia y desarollo - ITD (Espagne)**

La mission d'ITD est de transférer et de développer de nouveaux modèles et projets d'intervention sociale, culturelle, éducative et économique.

D'un point de vue local, l'entreprise a pour but d'améliorer le bien-être des citadins en proposant des réponses concrètes et complètes pour pallier les besoins des personnes, des organisations et des territoires, en transmettant le savoir et l'expérience de ses organisations associées.

Le moyen principal utilisé est la capitalisation de la connaissance des meilleures pratiques dans les secteurs d'activité de référence d'ITD, et ce, grâce à une stratégie basée sur le transfert.

Les activités d'ITD se basent sur un dialogue constant entre l'excellence de modèles, les réussites et la recherche de solutions innovatrices pour répondre aux besoins de ses clients.

- **MikroPlus - (Croatie)**

MikroPlus a été créé en 1999, comme programme d'une ONG internationale. Il a commencé à prêter des fonds au travers d'accords innovants avec des banques commerciales, sous couvert d'une permission spéciale de la Banque Centrale, grâce à laquelle MikroPlus promouvait le programme, octroyait des formations à ses clients, rendait visite à ses clients et donnait l'approbation finale quant au crédit client. La banque commerciale fournissait les fonds aux clients de Mikroplus sous forme de prêt, après que le contrat eut été signé entre le client et ladite banque (au nom de Mikroplus) et se faisait rembourser mensuellement sur le compte de

MikroPlus. La banque participait à ce partenariat contre une commission fixée au pourcentage du montant prêté.

MikroPlus propose des prêts de groupe solidaires pour les activités économiques de ses clients dans le domaine des services, de la commercialisation et de la production ; des prêts saisonniers pour aider ses clients à gérer leur trésorerie en fonction des moments appropriés de l'année ou du cycle de production ; des prêts aux fermes de production laitière ; des prêts individuels pour un large éventail d'activités dans tous les secteurs, à l'exception de celui de l'agriculture céréalière.

Depuis juin 2004, MikroPlus est reconnu comme coopérative locale d'épargne et de crédit. Il travaille dans trois régions de la Croatie, à savoir la Slavonie de l'Est (Osijek, Vukovar, Vinkovci, Beli Manastir, Djakovo), le Nord de la Croatie (Zagreb, Petrinja, Sisak, Glina, Vojnic, Karlovac, Plaski, Ogulin), et la Dalmatie (Knin, Drnis). Au 31 décembre 2005, MikroPlus avait octroyé 9620 prêts pour un montant total de plus de 9 millions USD. Au même moment, 1912 clients actifs participaient au programme.

- **Portsmouth Savers Credit Union - (Royaume-Uni)**

Portsmouth Savers Credit Union est une coopérative financière appartenant à ses membres et contrôlée par eux. Elle offre des services d'épargne et de crédit à toute personne habitant ou travaillant dans la région de South East Hampshire, qui comprend une population de 529 000 personnes.

Au départ, les fonds de Portsmouth Savers Credit Union provenaient des instances publiques locales et de l'agence de développement régionale. Depuis, il a obtenu le soutien d'associations de logement social, de fondations caritatives et d'institutions financières.

Le gouvernement du Royaume-Uni a identifié l'exclusion financière comme un des aspects les plus importants à prendre en compte sur le plan de l'exclusion sociale. En tant que 'credit union', Portsmouth Savers fournit un des moyens les mieux ciblés pour résoudre cette problématique. En cinq années d'opération, près de 4000 personnes ont bénéficié des services offerts et l'organisation a créé 4,5 postes (équivalents temps plein).

Le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF avec ses partenaires a entrepris les actions suivantes :

- développer des modules de formation sous forme de présentations :
  - sur deux niveaux : la mise en place de nouveaux partenariats d'une part, et la pérennisation de partenariats existants, d'autre part ;
  - s'adressant aux trois types d'acteurs concernés : pouvoirs publics, secteur bancaire et organisations de la société civile ;
- travailler sur une dimension transnationale : les formations ont été dispensées dans les pays membres de l'Union européenne suivants : France, Espagne, Royaume-Uni, Allemagne, Roumanie, Portugal et Suède<sup>1</sup> ;
- procéder à des recherches préparatoires visant à adapter chaque formation aux aspects particuliers des pays concernés, en matière d'application, de suivi et d'évaluation des partenariats, sur la base des résultats du programme 2004-05 et des informations partagées avec les experts du pays hôte ;

---

<sup>1</sup> La Croatie est également un pays où une formation devait se dérouler, il sera expliqué au point 1.3 pourquoi cette formation a dû être annulée.

- maintenir et fortifier le réseau d'échanges formels et informels entre les 17 expériences partenariales qui ont participé au programme 2004-05 ;
- favoriser la connaissance des expériences partenariales en intégrant les comptes-rendus des diverses formations sur le site [www.eufin.org](http://www.eufin.org) afin que ce dernier devienne une 'ressourcerie' des bonnes pratiques en matière de partenariats entre pouvoirs publics/institutions financières/organisations de l'économie sociale et solidaire, au sein de l'Union européenne ;
- diffuser les programmes de formation et les supports didactiques sur le site Internet [www.eufin.org](http://www.eufin.org).

Ce faisant, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF ambitionnait de promouvoir la convergence et la transparence des pratiques et outils de partenariats entre acteurs publics, privés et ONG en matière de défense des droits fondamentaux.

### **1.2 Méthodologie appliquée**

Pour réaliser les objectifs susmentionnés, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF a réalisé les trois groupes d'actions suivants : la recherche préparatoire, les cycles de formation (sur (i) la création et (ii) la pérennisation des partenariats ainsi que l'évaluation de ces formations) et la dissémination des informations collectées.

#### *Recherche préparatoire*

Une première étape du projet a compris une période de recherche préparatoire. Celle-ci visait à identifier précisément les problèmes de contenu, d'application, de suivi et d'évaluation des partenariats entre acteurs publics, privés et ONG en vue de la promotion des droits fondamentaux.

En collaboration avec ses partenaires, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF a donc entrepris les étapes suivantes :

- élaborer les modules de formation sous forme de présentations d'aide à la création de partenariats, en approfondissant les enseignements tirés des échanges de bonnes pratiques et des apports d'experts externes du programme 2004-05 ;
- élaborer les modules de formation d'aide à la pérennisation et au développement de partenariats existants, en approfondissant les enseignements tirés des échanges de bonnes pratiques et des apports d'experts externes du programme 2004-05 ;
- adapter la structure des modules de formation en fonction des besoins et des spécificités de chaque pays :
  - mener une recherche préparatoire sur les questions spécifiques de chaque pays, notamment sur le plan de la législation, de l'environnement socio-économique, du rôle et de l'importance de chaque type d'acteurs ;
  - inviter les formateurs locaux pour les sujets qui le nécessitent ;
- préparer la brochure d'invitation par e-mail aux sessions de formation (rédaction, traduction, graphisme, etc.) ;

- coordonner l'organisation pratique des formations en termes, notamment, d'envoi d'un mailing d'inscription aux participants potentiels, de *catering* et de réservation de services d'interprétariat (selon la nécessité) ;
- préparer les formulaires d'évaluation à faire remplir par les participants en fin de session de formation.

#### *Cycles de formation*

Deux types de formations ont été mis en œuvre : un premier cycle de formation sur la création de partenariats et un deuxième cycle de formation sur la pérennisation des structures partenariales.

#### Création de partenariat

La deuxième phase du projet a consisté à donner les formations relatives aux problèmes de contenu, d'application, de suivi et d'évaluation des partenariats en vue de la promotion des droits fondamentaux. En collaboration avec ses partenaires, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF s'est attaché à réaliser un module de formation sur la création de partenariats qui s'est déroulé en sessions d'une journée de formation dans divers pays européens.

Ce module, sous forme de présentation, a assuré la formation des participants sur les éléments suivants :

- préparer solidement le partenariat pour éviter les malentendus et les confusions, causes de désaccords, crises et ruptures ultérieurs ;
- choisir judicieusement ses partenaires pour assurer le succès de l'action et développer une vision commune du partenariat ;
- assurer des moyens financiers suffisants pour ne pas mettre en péril l'action supportée par le partenariat ;
- faire vivre le partenariat pour éviter l'affaiblissement de l'intérêt des parties et le dépérissement de l'action.

Chacune des cinq sessions de formation d'aide à la création de nouveaux partenariats comporte tous ces chapitres. Les sessions se sont déroulées dans cinq pays différents afin de toucher un maximum d'organisations intéressées. Elle a été ouverte aux pouvoirs publics (locaux, régionaux ou nationaux), aux institutions financières et aux organisations de la société civile qui envisagent de se lancer dans une telle expérience ou qui ont récemment conclu un accord partenarial en faveur de la promotion des droits fondamentaux. Ces personnes ont été contactées via un mailing envoyé, soit par le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF, soit par le partenaire local.

#### Pérennisation et développement du partenariat :

Afin de développer les échanges entre les partenaires du projet qui possèdent déjà une expérience partenariale, quatre questions ont été examinées avec plus d'attention :

- Comment développer le partenariat (intégration de nouveaux associés, adaptation de la structure partenariale) ?

- Comment gérer les crises pendant la mise en œuvre du partenariat ?
- Comment évaluer les résultats d'un partenariat (critères, méthodologie...) ?
- Comment perpétuer l'action grâce à des moyens financiers suffisants (maintien des moyens actuels, recherche de nouvelles sources financières...) ?

Chacune de ces quatre sessions de formation d'aide à la pérennisation de partenariats existants s'est focalisée sur l'une de ces questions.

Chaque session s'est déroulée dans un pays différent afin de toucher un maximum d'organisations intéressées. Elles étaient également ouvertes aux pouvoirs publics (locaux, régionaux ou nationaux), aux institutions financières et aux organisations de la société civile qui désirent évaluer, voire améliorer, leur accord partenarial en faveur de la promotion des droits fondamentaux. Toutefois, dans les faits, les participants étaient, pour la grande majorité, des représentants des organisations partenaires du projet Eufin 2006-07.

#### Évaluation des formations

Après chaque formation, de création ou de pérennisation du partenariat, un formulaire d'évaluation a été rempli par chacun des participants. L'analyse de ces évaluations a permis, le cas échéant, d'adapter, sur la base des résultats de l'évaluation, le programme des sessions suivantes.

#### *Dissémination*

La troisième phase du projet a consisté à diffuser l'information recueillie tout au long des formations relatives aux problèmes de contenu, d'application, de suivi et d'évaluation des partenariats en vue de la promotion des droits fondamentaux.

En collaboration avec ses partenaires, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF s'est efforcé de :

- Favoriser les échanges entre les expériences partenariales :
  - en maintenant et fortifiant le réseau d'échanges formels et informels entre les 17 expériences partenariales qui ont participé au programme 2004-05, pour que puissent se poursuivre les échanges de bonnes pratiques qui étaient apparues si fructueuses aux partenaires dans le cadre de ce programme ;
  - en créant, sur le site Internet [www.eufin.org](http://www.eufin.org), un forum d'échange entre les partenaires.
- Mettre à jour le site Internet [www.eufin.org](http://www.eufin.org) destiné à diffuser les résultats :
  - en mettant à jour les fiches de présentation des partenaires d'Eufin 2006-07 ;
  - en présentant les expériences partenariales des participants aux formations dans le « Catalogue des bonnes pratiques » afin que le site devienne une 'ressourcerie' des bonnes pratiques en matière de partenariats entre acteurs publics, privés et ONG en vue de la promotion des droits fondamentaux ;
  - en diffusant les programmes de formation (contenu, lieu, horaires, formateurs, etc.) et les modules de formation sous forme de présentation sur le site [www.eufin.org](http://www.eufin.org).

En conclusion, la méthodologie appliquée en trois temps, recherche préparatoire, cycles de formation et dissémination, s'est efforcée d'être la plus flexible possible afin de susciter un

maximum d'échange d'informations sur le sujet des partenariats entre acteurs publics, privés et ONG.

### **1.3 Résultats**

Afin de bien évaluer les résultats du programme Eufin 2006-07, nous les avons ventilés dans les trois phases du projet.

#### *Recherche préparatoire*

L'élaboration des modules de formation s'est faite de manière concertée avec les partenaires. Dans un premier temps, le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF a fourni une proposition et, dans un deuxième temps, les partenaires ont formulé des suggestions pour améliorer les documents.

Par ailleurs, tout au long des formations données, les propositions d'amélioration du contenu de la formation sur l'aide à la création de partenariat émises dans les évaluations ont été prises en considération pour arriver à une structure de présentation plus complète.

L'invitation de formateurs locaux aux modules de formation s'est, quant à elle, faite de manière plutôt informelle en fonction des besoins et des spécificités de chaque pays. . En effet, les formateurs extérieurs étant bénévoles (il n'y avait pas de budget prévu pour rémunérer ce type d'intervention), ils étaient, le plus souvent, membres de l'organisation hôte plutôt que tout à fait externes au projet. Leurs apports ont toutefois été appréciés et jugés intéressants.

La préparation de la brochure d'invitation par e-mail (réécriture, traduction, graphisme, etc.) aux sessions de formation s'est aussi déroulée en collaboration avec les partenaires. Les stratégies d'envoi de mailing d'inscription aux participants potentiels ont été variables et plus ou moins fructueuses selon les cas.

Ainsi, certains partenaires se sont montrés très efficaces – notamment les partenaires suédois et roumains – et ont réussi à réunir le plus grand nombre de participants à la formation d'aide à la création. D'autres, par contre, ont fait preuve de moins d'initiative, comme ce fut le cas du partenaire croate. En effet, malgré de multiples relances et rappels vers les participants potentiels, la session de formation prévue en Croatie a malheureusement d' être annulée, car aucun participant ne s'était manifesté. Les raisons principales de ce revers sont les suivantes :  
- le partenaire croate ne semblait avoir que très peu de contacts potentiels intéressés ;  
- les acteurs publics croates sont habitués à être indemnisés pour assister à des conférences plutôt que de participer aux frais eux-mêmes<sup>2</sup>.

Pour ce qui est de l'organisation pratique des formations en termes, notamment, de *catering*, de location de salles de réunion et de matériel informatique, elle s'est toujours très bien passée. La plupart du temps, les participants ont exprimé leur satisfaction sur le plan logistique.

Les services d'interprétariat n'ont été jugés nécessaires qu'une seule fois, mais en fin de compte, à tort. En effet, la première formation sur la pérennisation de partenariat devait réunir des partenaires du projet Eufin et un participant extérieur. La langue anglaise étant commune à tous les partenaires Eufin, il a été décidé de donner la formation dans cette langue. Toutefois, le participant extérieur ne parlant que français, les services d'une interprète ont été sollicités. En fin

---

<sup>2</sup> Pour rappel, une participation aux frais de 150 € était demandée aux participants des formations. Dans le cas de la Croatie, pour tenter de stimuler les inscriptions, ces frais ont même été supprimés, mais sans succès.

de compte, ce premier n'est jamais venu (malgré un appel sur son téléphone portable le jour même) et donc l'interprète a été libérée à la mi-journée, occasionnant des frais pour cette période.

Enfin, un dernier préparatif a été effectué par le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF, dans le but d'une amélioration progressive des actions : les formulaires d'évaluation à faire remplir par les participants en fin de session de formation. Ces derniers ont été rédigés en français puis traduits en anglais et en espagnol pour les besoins des formations à venir. Plus de détails seront fournis sur l'analyse de ces formulaires au chapitre suivant.

## Cycles de formation

### Création de partenariat

Sur les six formations prévues sur l'aide à la création de partenariats, seules cinq ont vraiment pu avoir lieu, dont une qui a d° être déplacée. Effectivement, la formation prévue en Croatie, pour les raisons déjà mentionnées plus haut, a d° être annulée et celle de Paris, initialement planifiée pour le 9 octobre, a finalement eu lieu le 30 novembre.

Ci-dessous, un tableau récapitulant les dates et lieux des formations, le nombre de participants par session et l'évaluation donnée (de manière globale/sur le plan du contenu/sur le plan pratique) pour les cinq formations d'aide à la création de partenariats :

Formation	Date - Lieu	Nombre de participants	Evaluation sur 5		
			Globale	Contenu	Pratique
Création de partenariats	Jeudi 20 septembre 2007 - Lisbonne, Portugal	4	4,46	4,71	4,29
	Mercredi 26 septembre 2007 - Bucarest, Roumanie	8	4,76	4,71	4,79
	Mardi 23 octobre 2007 - Barcelone, Espagne	7	4,03	3,93	4,10
	Mardi 6 novembre 2007 - Gteborg, Suède	10	3,77	3,86	3,70
	Vendredi 30 novembre 2007 - Paris, France	4	4,77	4,81	4,74
	Moyenne	7	4,29	4,29	4,29

**Figure 1 Tableau des évaluations des formations consacrées à la création de partenariats - général**

En termes de participation aux formations, la réalité de l'organisation n'a pas permis de rencontrer les espoirs initiaux. Lors de la rédaction du projet, l'estimation du nombre de participants à chaque formation était de l'ordre de 15 à 20 personnes. En pratique, le nombre de participants à chaque session de formation s'est situé entre 0 (annulation de la formation en Croatie) et 10. Les raisons potentielles de cet écart entre estimation et nombre réel de participants, en fonction des cas, pourraient être :

- le manque de motivation des partenaires hÙtes ;
- une multiplicité d'évènements ayant lieu le même jour ;
- la participation aux frais jugée trop élevée dans certains pays<sup>3</sup> ;
- un public objectif trop large (cibler à la fois les acteurs publics, privés et les ONG a été invoqué dans les cas français et anglais comme un facteur pouvant expliquer la faible participation).

En bref, la moyenne du nombre de participants s'élève à sept, ce qui est raisonnable mais inférieur à ce qui avait été prévu. Par contre, le fait d'avoir pu dispenser ces formations en plus petit comité s'est en définitive avéré être un avantage en termes de qualité des échanges, ainsi qu'en témoigne la grande satisfaction exprimée par les participants à l'issue des sessions de formation.

Ainsi, globalement, nous pouvons dire que les évaluations ont été très positives, l'écart maximum entre la satisfaction des participants roumains (4,76 sur 5) et celle des suédois (3,77 sur 5) n'étant même pas égal à 1 (0,99).

<sup>3</sup> Pour information, la formation en Espagne a été donnée sans participation aux frais pour stimuler les inscriptions.

Il nous paraît également intéressant de présenter les questions posées ainsi que leurs notes moyennes :

#### INFORMATIONS PRATIQUES

Le rythme de la formation a favorisé mon apprentissage (conférence+exercices+pauses).....	4,39
Les points suivants ont été judicieusement définis par l'organisateur :	
- le jour de la formation.....	4,43
- les heures auxquelles la formation a débuté / s'est terminée.....	4,30
- la formation s'est tenue dans un lieu facile d'accès.....	4,57
L'inscription à la formation était simple.....	
L'inscription à la formation était simple.....	4,57
La promotion de la formation était claire et appropriée.....	4,05
Le site Internet EUFIN était complet et intuitif.....	3,93
Les objectifs de la formation étaient clairement définis.....	4,13
La restauration était de bonne qualité.....	4,39
Les supports matériels utilisés ont favorisé mon apprentissage.....	4,22
Le prix de la formation était approprié.....	3,94

#### CONTENU DE LA FORMATION

Les discussions proposées ont favorisé mon apprentissage.....	4,35
La formation a traité mes interrogations sur le sujet.....	4,09
La formation a atteint les objectifs qu'elle s'était fixée.....	4,18
Les organisateurs de la formation ont favorisé ma compréhension du sujet traité.....	4,39
Les organisateurs de la formation ont habilement mené les échanges.....	4,43
Le fascicule résume bien le contenu de la formation.....	4,30
D'une manière générale, j'ai apprécié cette formation.....	4,30

**Figure 2 Tableau des évaluations des formations consacrée à la création de partenariats – par question posée**

Ce tableau reflète la grande satisfaction des participants ; toutes les notes étant supérieures à 4 sur 5, à l'exception de deux rubriques : celle qui concerne le site Internet Eufin et celle qui concerne le prix de la formation. Pour ce qui est du site Internet, il convient de préciser ici que certains partenaires s'étaient entièrement occupés de l'inscription des participants, sans passer par le site Eufin. Certains répondants ont donc évalué le site sans même l'avoir visité, d'où une note légèrement inférieure à 4. Nous reviendrons sur la question du prix des formations au point 9, dans le cadre des enseignements tirés de cette expérience, mais toujours est-il que le montant des droits d'inscription a été perçu comme trop élevé dans certains pays. Globalement, les résultats sont toutefois très positifs.

#### Pérennisation du partenariat :

Les quatre formations consacrées à la pérennisation des partenariats ont connu un plus grand succès en termes de participation : environ neuf participants par formation. Il convient de noter ici que le projet Eufin permettait aux partenaires de ce même projet d'obtenir le remboursement de leurs frais de participation, de logement et de déplacement, ce qui a constitué un élément incitatif. Cette information nuance quelque peu le taux de participation à ces formations.

Le tableau ci-dessous récapitule les dates et lieux des formations, le nombre de participants par session et les résultats de l'évaluation (de manière globale/en ce qui concerne le contenu/en qui concerne les aspects pratiques) pour les quatre formations de pérennisation des partenariats :

Formation	Date - Lieu	Nombre de participants	Evaluation sur 5		
			Globale	Contenu	Pratique
Intégration de nouveaux partenaires	Jeudi 6 septembre 2007 - Paris, France	7	4,22	4,29	4,18
Evaluation du partenariat	Jeudi 27 septembre 2007 - Bucarest, Roumanie	10	4,53	4,56	4,5
Gestion des crises	Mardi 16 octobre 2007 - Hambourg, Allemagne	9	4,34	4,45	4,27
Pérennisation des moyens financiers	Jeudi 15 novembre 2007 - Londres, Royaume-Uni	9	4,28	4,30	4,27
	Moyenne	9	4,36	4,41	4,32

**Figure 3 Tableau des évaluations des formations consacrées au développement de partenariats – général**

Les évaluations de ces quatre formations sont également très bonnes, avec une moyenne globale de 4,36 sur 5 et un très petit écart (0,21) entre la plus grande satisfaction, exprimée au sujet de la formation en Roumanie (4,53), et la moins grande satisfaction, exprimée au sujet de la session qui s'est déroulée à Paris (4,22).

Nous présentons également ci-dessous les questions posées ainsi que leurs notes moyennes :

#### INFORMATIONS PRATIQUES

Le rythme de la formation a favorisé mon apprentissage (conférence+exercices+pauses).....	4,27
Les points suivants ont été judicieusement définis par l'organisateur :	

- le jour de la formation.....	4,41
- les heures auxquelles la formation a débuté / s'est terminée.....	4,40
- la formation s'est tenue dans un lieu facile d'accès.....	4,63
L'inscription à la formation était simple.....	
La promotion de la formation était claire et appropriée .....	4,39
Le site Internet EUFIN était complet et intuitif.....	4,49
Les objectifs de la formation étaient clairement définis.....	4,43
La restauration était de bonne qualité.....	4,18
Les supports matériels utilisés ont favorisé mon apprentissage.....	4,14
Le prix de la formation était approprié.....	4,68

#### CONTENU DE LA FORMATION

Les discussions proposées ont favorisé mon apprentissage.....	4,27
La formation a traité mes interrogations sur le sujet.....	4,27
La formation a atteint les objectifs qu'elle s'était fixée.....	4,36
Les organisateurs de la formation ont favorisé ma compréhension du sujet traité.....	4,00
Les organisateurs de la formation ont habilement mené les échanges.....	4,47
Le fascicule résume bien le contenu de la formation.....	4,48
D'une manière générale, j'ai apprécié cette formation.....	4,38

**Figure 4 Tableau des évaluations des formations consacrées au développement de partenariats – par question**

Le tableau ci-dessus affiche d'excellentes notes en termes de satisfaction des participants aux formations de pérennisation : toutes les notes se situent au-dessus de 4 sur 5.

#### *Dissémination*

La dissémination des informations échangées durant les différentes formations s'est faite, en général, par trois canaux :

- comptes-rendus des formations, envoyés aux partenaires et publiés sur le site ;
- échanges d'e-mails entre les partenaires ;
- échanges téléphoniques entre les partenaires.

Le forum, pourtant installé sur le site Internet [www.eufin.org](http://www.eufin.org), n'a pas suscité de vives réactions de la part des partenaires. Bien qu'en théorie l'idée d'un forum semble interactive et dynamique, dans les faits, il en fut autrement. Comme, pour participer au forum, il fallait prendre le temps de comprendre comment le système fonctionnait, aucun partenaire n'a manifesté l'envie d'échanger par ce moyen. Les e-mails de groupe restent, de loin, l'option favorite pour communiquer et échanger des informations.

Le site Internet [www.eufin.org](http://www.eufin.org) s'est révélé extrêmement utile pour la diffusion des programmes de formation (contenu, lieu, horaire, formateur, etc.). De plus, la mise à jour des rubriques concernant les modules de formation sous forme de présentations et les comptes-rendus des sessions de formation ont permis que le site devienne une 'ressourcerie' des bonnes pratiques des partenariats entre acteurs privés, publics et ONG en vue de la promotion des droits fondamentaux. Finalement, la partie du site consacrée à la présentation des partenaires a facilité la connaissance mutuelle de ceux-ci et une visualisation plus globale de leurs activités respectives.

D'autres aspects des résultats de ce projet méritent également d'être abordés.

Les modules de formation ont été mis en oeuvre de manière aussi pratique que possible. En effet, les présentations proposaient différents angles d'approche tels que des études de cas, des mises en situation, des exercices, des débats, etc.

De plus, ces formations se sont adressées aux pouvoirs publics et aux institutions financières classiques afin de les sensibiliser à la problématique de la promotion des droits fondamentaux, mais aussi aux organisations de la société civile afin de favoriser la professionnalisation du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Par ailleurs, l'idée de départ était que la langue de travail ne devait pas constituer une barrière à la compréhension des thèmes abordés. Il a, dès lors, été prévu d'utiliser l'anglais comme langue de travail et de collaborer avec des formateurs locaux chaque fois que nécessaire. En outre, si nécessaire, un interprétariat depuis l'anglais vers la langue locale était prévu tout au long de la journée de formation.

En pratique, l'anglais, le français ou l'espagnol ont été utilisés pour donner les formations. Ceci s'est fait de manière très naturelle, les participants attendant d'une formation venant de Bruxelles qu'elle se déroule en anglais ou en français. Concernant la formation à Barcelone, le recours à l'espagnol, pratiqué de manière courante par la responsable du projet, a été jugé plus efficace que l'option qui aurait consisté à donner la formation en anglais avec un service d'interprétariat.

Selon les estimations, chaque session de formation devait accueillir de 8 à 20 participants : un nombre inférieur à 8 participants avait été jugé insuffisant pour générer l'interactivité souhaitée, et un nombre supérieur à 20 participants avait paru trop élevé pour favoriser les échanges et semblait également compromettre l'interactivité.

En réalité, chaque session de formation a accueilli entre quatre et dix participants, en incluant les partenaires hûtes et les formateurs. Ayant revu le taux de participation à la baisse, il a donc été décidé de n'annuler la formation que si les participants étaient moins de quatre. Comme déjà mentionné, le nombre inférieur de participants a permis une excellente qualité d'échange d'information et est donc considéré comme un bon résultat.

Enfin, une participation aux frais de 150 euros a été demandée aux participants non partenaires afin d'éviter les inscriptions fictives ou les désistements de dernière minute et afin d'assurer le 'break-even point' au niveau financier.

Sur ce plan, le succès est plutôt mitigé. En effet, la participation aux frais n'a pas été accueillie avec beaucoup d'enthousiasme.

Concernant les formations au développement de partenariats qui se sont tenues à Paris, Hambourg et Londres, auxquelles les participants du projet Eufin ont été invités (frais de déplacement et de logement remboursés par le projet), malgré quelques inscrits supplémentaires, aucun ne s'est finalement présenté. Seule exception : la formation qui s'est tenue à Bucarest, avec cinq participants extérieurs qui sont venus grossir les rangs des partenaires Eufin.

Ci-dessous, nous présentons un tableau récapitulatif des recettes provenant de cette participation aux frais :

Paris 06/09		0,00
Lisbonne 19/09		150,00
Bucarest 26/09		750,00
Bucarest 27/09		750,00
Zagreb-02/10-annulée		0,00
Hambourg-16/10		0,00
Barcelone-23/10		0,00
G^teborg-06/11		806,45
Londres-15/11		0,00
Paris-30/11		300,00
TOTAL		2.756,45

**Figure 4 Tableau des recettes des formations**

En ce qui concerne les formations d'aide à la création de partenariats, comme déjà mentionné, la formation prévue à Zagreb a d° être annulée, faute de participants locaux. Les raisons possibles de ce désintérêt sont le peu de contacts potentiels intéressés du partenaire croate et la non-gratuité de la session de formation. Afin de remédier à ce second problème, un accord a été passé pour réinviter les participants potentiels sans frais, mais en vain. Peut-être était-il déjà trop tard à ce moment-là.

Pour ce qui est de la formation qui s'est tenue à Barcelone, les frais de participation ont été annulés afin de stimuler la participation. Cette technique a fonctionné cette fois puisque sept participants ont pris part à la formation.

Enfin, les formations de création à Lisbonne, Bucarest, Göteborg et Paris ont connu le plus de succès en termes de paiement de la participation aux frais. Respectivement, elles ont entraîné des revenus de 150 €, 750 €, 806 €<sup>4</sup> et 300 €. Alors que le budget initial prévoyait environ huit participants payant 150 € sur dix formations, donc un total de  $8*150*10=12\ 000$  €, Le total réel des revenus s'élève à 2 756,45 €, soit 77 % moins que prévu.

## **2. Dans quelle mesure l'action a-t-elle atteint les objectifs de la ligne budgétaire ?**

La ligne budgétaire 04.03.03.01 sur les relations industrielles et le dialogue social vise à financer des consultations, des réunions, des négociations et d'autres activités conçues pour promouvoir le développement du dialogue social sur les plans interprofessionnel et sectoriel.

Plus particulièrement, les actions menées dans le cadre du projet Eufin concernent la responsabilité sociale des entreprises, c'est-à-dire une contribution des entreprises au développement durable.

Cette ligne budgétaire cherche également à financer des activités associant des représentants de pays candidats à l'UE et une attention particulière est accordée à l'amélioration du niveau de participation des femmes.

Le projet Eufin atteint les objectifs de cette ligne budgétaire par l'organisation d'un cycle de formations sur les partenariats entre entités publiques, compagnies privées et organisations de la société civile. Ces formations ont permis à des représentants de ces trois catégories de se rencontrer et d'échanger des points de vue sur différents thèmes concernant les partenariats.

Entre autres, la responsabilité sociale des entreprises est un sujet qui a largement intéressé les participants. Il a été abordé dans toutes les formations, mais plus particulièrement en Espagne, où le rôle des entreprises par rapport à l'organisation d'évènements caritatifs a été analysé en profondeur. D'autres aspects ont été abordés tels le sponsoring, le mécénat de compétences, la levée de fonds, etc.

Concernant l'inclusion de pays candidats à l'UE, la participation, très active, du partenaire roumain et, pertinente, de la partenaire croate a donné la chance à des délégués de pays de l'Europe élargie de faire valoir leurs expériences et leur savoir sur les questions entourant les partenariats. Ce fut enrichissant de comprendre les différences culturelles et de voir comment le rôle de l'entité publique peut varier d'une région d'Europe à l'autre.

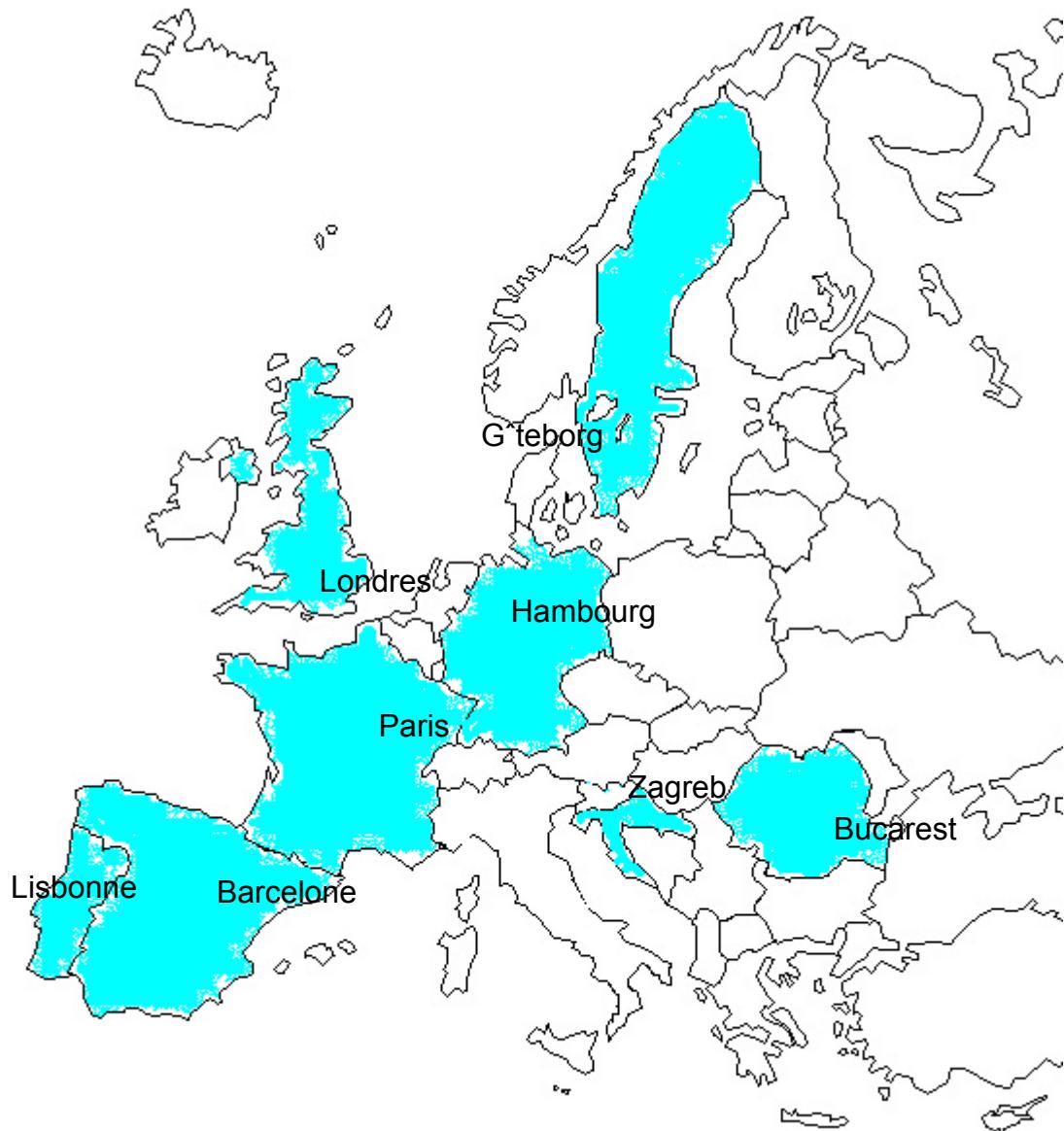
Enfin, concernant les ratios de genre, le projet Eufin a enregistré un niveau de participation assez équilibré. Ainsi, d'une part, 36 % des partenaires responsables du projet étaient des femmes et, d'autre part, 45 % des délégués aux diverses formations étaient des déléguées.

## **3. Quelle est la dimension transnationale de l'action ?**

---

<sup>4</sup> Le partenaire suédois pour faciliter les inscriptions a fait payer les participants en SEK (500 SEK) ce qui a entraîné environ 56 € de bénéfices supplémentaires, d'où un total de 806 € au lieu de 750 €.

Les partenaires du projet Eufin 2007 sont localisés dans huit pays européens différents, des quatre coins de l'Europe. A l'image de la répartition INTERREG<sup>5</sup>, on peut découper les pays partenaires du projet Eufin 2006-07 selon les points cardinaux : au nord, la Suède et l'Allemagne ; au sud, le Portugal et l'Espagne ; à l'ouest, la France et le Royaume-Uni et à l'est, la Croatie et la Roumanie.



**Figure 5 Carte des pays partenaires d'Eufin 2006-07**

Au moment du dépôt du projet, en 2006, les deux pays de la région est étaient candidats à l'adhésion. Depuis lors, la Roumanie est entrée dans l'Union européenne – au 1<sup>er</sup> janvier 2007 – et la Croatie, pour l'instant, continue les pourparlers et négociations d'adhésion.

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/interreg3/abc/voletc\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/interreg3/abc/voletc_fr.htm)

De par la distribution géographique des partenaires du projet, les participants aux formations proviennent également de ces mêmes régions et ont pu faire partager, comparer et confronter leurs connaissances sur le sujet ; ce qui a assuré une réelle dimension transnationale au projet.

## 4. Comment les parties prenantes ont-elles participé à l'action ?

La mobilisation des parties prenantes des trois catégories (entités publiques, compagnies privées ou organisations de la société civile) ciblées pour les formations a été complexe. En effet, malgré une organisation minutieuse, planifiée à l'avance et la plus complète possible, un paramètre spécifique s'est révélé crucial : celui de la motivation des partenaires locaux. Ces derniers avaient pour tâche de repérer puis d'inviter les personnes susceptibles d'être intéressées par les sessions de formation.

Selon la volonté, la motivation et la taille du réseau de contacts des différents partenaires, le taux de participation aux sessions de formation a été plus ou moins élevé. Ainsi, ce sont les partenaires roumains et suédois qui ont remporté haut la main le record de l'implication la plus importante et diversifiée des parties prenantes.

La répartition du type de participants a été variable. De manière générale, ce sont plutôt les acteurs de la société civile qui se sont intéressés aux formations. En second lieu, viennent les entités publiques, généralement locales ou régionales, et, enfin, en dernier lieu, les compagnies privées, par exemple, les consultants.

Les parties prenantes ont participé en majorité à l'action du cycle de formations sur la création de partenariats. Nous répertorions donc, dans les points suivants, leur apport, en termes de meilleures pratiques propres à leur pays, suivant les quatre thèmes abordés du partenariat ainsi qu'une liste d'exemples de partenariats cités durant les formations.

Il s'agit ici d'un résumé du contenu échangé lors des formations ; pour plus de détails, se référer à la partie D présentant l'intégralité des comptes-rendus des formations.

### 4.1 Temps de préparation

#### Meilleure pratique – Portugal :

- La méthodologie de l'ANDC, lors d'une préparation de partenariat, consiste à définir les objectifs, puis à lister les compétences, à mettre en exergue ce qu'il manque, à trouver les partenaires pour combler les lacunes et, enfin, à décider de la faisabilité d'un partenariat.

#### Meilleure pratique – Suède :

- Quelques partenaires peuvent avoir la même vision, mais avec des buts différents : par exemple, les services publics veulent que des chômeurs trouvent un travail pour favoriser la croissance économique, tandis que les entreprises privées cherchent à améliorer leur image de responsabilité sociale des entreprises et que les ONG, quant elles, entendent redonner aux chômeurs leur dignité par la réinsertion professionnelle.  
- La transparence constitue, de manière générale, un élément important de la construction d'un partenariat.

## 4.2 Choix des partenaires

### Meilleure pratique – Portugal :

- Il est important d'employer le même langage qu'un partenaire potentiel. Chaque type de partenaire (public, privé ou ONG) a son "jargon". Il est essentiel de saisir ces différences et de savoir adapter son discours sur la description du partenariat au partenaire correspondant.
- L'idée de l'État providence est que le gouvernement devrait trouver des solutions pour résoudre tous les problèmes. Cependant, la réalité est autre, et la société civile, par le biais de partenariats, essaie de pallier les lacunes du système.

### Meilleure pratique – Roumanie :

- Concernant le choix des partenaires, les participants roumains suivent cette méthodologie : 1/ identifier les besoins, 2/ ébaucher la proposition de projet, 3/ lister les partenaires potentiels, 4/ créer de la prise de conscience par de la publicité ciblée et 5/ contacter des partenaires.

### Meilleure pratique – Suède :

- Un « speed-dating » de relations publiques afin de pouvoir rencontrer rapidement de nouveaux partenaires potentiels. Cette technique est assez fréquemment utilisée pour les projets INTERREG.
- L'idéal est de connaître les partenaires auparavant, car la lettre d'intention ou même la convention de collaboration ne sont, au final, que du papier. Cependant, en cas de conflit, ils peuvent être de bons documents de référence.
- L'importance du rôle de la partie prenante média doit être reconnue. Dans des projets tels que la rénovation d'un phare ancien ou tels que le bateau Goteborg, les médias ont réellement fait la différence pour trouver des partenaires désireux de participer à ces projets.
- Pour de futurs projets, l'idée de « recycler » des partenaires de projets passés peut être une excellente manière de trouver rapidement des partenaires de confiance.

### Meilleure pratique – France :

- Pour sélectionner des partenaires : toujours essayer les réseaux, voir qui est intéressé, qui est nécessaire et tenter de circonscrire la recherche sur le plan géographique.

## 4.3 Moyens financiers

### Meilleure pratique – Portugal :

- L'ANDC voudrait que des micro-entrepreneurs actuels investissent dans des micro-entrepreneurs potentiels. L'idée est d'avoir des micro-entrepreneurs réels, auparavant soutenus par l'ANDC, qui aident les nouveaux par une contribution annuelle de 60 €. Pour l'instant, l'initiative connaît un maigre résultat : sur les 800 micro-entrepreneurs seuls 3 ont accepté de participer ! Cependant, l'ANDC ne désespère pas de promouvoir une meilleure solidarité.
- Y a-t-il une question culturelle concernant la solidarité au Portugal ? Selon nos partenaires, les Portugais pourraient se montrer solidaires de manière ponctuelle et aimeraient protester sans vraiment passer à l'action. Une idée serait d'enseigner le concept de solidarité dès l'école primaire.

### Meilleure pratique – Roumanie :

- Pour une collecte de fonds à la télévision afin d'aider des personnes âgées sous l'égide de la Croix Rouge, toute personne peut donner de l'argent : les grandes compagnies, mais également de plus petits donateurs, par SMS.
- Lors d'une recherche sur les projets des autorités publiques, il s'avère crucial de connaître leurs politiques locales de développement.

- Il est utile de faire attention à ne pas prévoir un budget trop serré et, autant que possible, de garder de bons rapports avec les banques.

- Une pratique intéressante est la possibilité de donner 2 % de son impôt à une ONG spécifique. Ceci est considéré comme une bonne idée, mais deux difficultés doivent toujours être surmontées : l'hésitation des contribuables et le fait que l'argent est versé aux ONG un an plus tard seulement.

#### Meilleure pratique – Espagne :

- Quelques astuces pour éviter les problèmes de trésorerie : 1/ augmenter les revenus en intégrant de nouveaux partenaires ou en proposant de nouveaux services, 2/ contracter un prêt, 3/ retarder des paiements, 4/ anticiper des dépôts, 5/ s'assurer d'avoir de bonnes réserves financières.

#### Meilleure pratique – Suède :

- Quelques astuces pour éviter les problèmes de trésorerie, 1/ cofinancement avec la municipalité, 2/ planifier des réserves financières dans le budget, 3/ prendre part à une association de solvabilité, 4/ jouer sur les factures et 5/ construire un capital par des contributions.

#### Meilleure pratique – France :

- Au lieu du financement en espèces, avoir des commanditaires de compétences : fournir aux ONG des ressources humaines qui possèdent des compétences spécifiques utiles à leur secteur (finance, économie, vente, etc.)

### **4.4 Animation du partenariat**

#### Meilleure pratique – Portugal :

- Sur les évaluations de partenariat, l'ANDC tient des réunions bisannuelles d'évaluation avec les banques impliquées dans le projet. Ils ont aussi un comité interne qui évalue le partenariat entre l'ANDC et le Ministère de l'Emploi.

#### Meilleure pratique – Roumanie :

- Le centre de développement des affaires du Conseil de la région de Galati recrute des jeunes pour rechercher des propositions de projets sur Internet, trouver des partenaires et faire des rapports. Leur apprentissage est assuré par des formations et des visites d'étude.

#### Meilleure pratique – Suède :

- Quelques moyens de communication et d'interaction sont [RIX](#), les e-mails, le téléphone, [Skype](#), les réunions, le site Web, le comité de coordination, la réunion de parties prenantes, les vidéoconférences, les visites d'étude, les rapports de gestion, les bulletins de nouvelles, les enquêtes.

#### Meilleure pratique – France :

- Comment animer le partenariat ? Les activités régulières telles que les appels téléphoniques, les e-mails, la mise à jour du site Internet, les réunions de comité scientifique et les comptes-rendus sont nécessaires. Mais l'organisation d'une fête pour célébrer un anniversaire ou un grand événement peut aussi se révéler importante pour sa valeur symbolique et pour maintenir le moral des troupes.

- Comment faire participer des partenaires ? Par la communication formelle et informelle mais également au moyen de visites sur le terrain, pour voir réellement comment les choses se font dans le domaine.

## 4.5 Exemples concrets de partenariats

### Portugal :

FAME<sup>6</sup> (Fundo de Apoio às Micro-Empresas) est un partenariat entre entités publiques, entreprise privée et organisation civile :

- ADRAL : Agence de Développement de la région de l'Alentejo
- BES : Banque Espírito Santo
- les municipalités : 13 dans la région de l'Alentejo

Ce partenariat, commencé en 2000, a pour but de soutenir les micro-entreprises qui veulent améliorer leur productivité et leur compétitivité avec de petits investissements. Ces fonds publics

- privés visent également à stimuler la création d'entreprises et de postes de travail.

### Roumanie :

- L'objectif de l'ONG "Save Rosia Montana"<sup>7</sup> est de favoriser la prise de conscience sur les processus chimiques toxiques utilisés par une compagnie d'exploitation canadienne afin d'extraire de l'or en Transylvanie. Le but est de protéger l'environnement. Cependant, en protestant ainsi l'ONG risque de créer un problème social de chômage. Pour le moment, la discussion fait rage dans les médias... L'ONG voudrait faire participer toutes les parties prenantes pour trouver une solution de compromis.

- Une coopérative laitière avait été mise sur pied avec un succès moyen : seulement 20 personnes impliquées. Puis, un article de loi a été publié, stipulant que seules les coopératives pourraient se voir accorder des fonds. Grâce à ce coup de pouce légal, la coopérative s'est agrandie à 3000 membres !

### Espagne :

- Il s'agit d'un projet d'équipement collectif public à Pampelune, dans un ancien quartier de gens du voyage, depuis lors déplacés dans un quartier plus résidentiel. Un partenariat entre l'université de Pampelune, la ville de Pampelune et l'ONG Adsis vise à transformer ce quartier en centre éducatif. Les étudiants pourraient y vivre moyennant un loyer bon marché et, en échange, effectueraient quelques heures de bénévolat.

### Suède :

- Voici l'exemple d'un petit partenariat devenu grand. Quatre partenaires dans la commune de Bersjön se sont rendu compte que leur public cible ne souhaitait pas devenir entrepreneur, mais bien salarié ! Ainsi, il a été décidé de mettre sur pied une entreprise qui soit en mesure de les employer. Celle-ci a maintenant 6 ans d'existence et compte 18 employés. Le contrat initial de convention de collaboration a été changé pour un statut de compagnie. Ceci a permis d'embaucher, sous des contrats de travail à durée déterminée, avec un salaire régulier et des avantages, le public cible intéressé.

### France :

- [France Active](#) est un partenariat groupant différents acteurs tels que l'Agence nationale pour la création d'entreprises, le Crédit Coopératif, la Fondation MACIF et d'autres organismes caritatifs.

- Le programme PADRE (Pilote ADIE de Développement Rural et Economique) vise à développer les activités de l'ADIE dans les régions rurales. Il fonctionne avec des camions mobiles et du personnel prêt à rencontrer les personnes isolées dans des zones rurales afin de

<sup>6</sup> [http://www.innovating-regions.org/schemes/scheme.cfm?publication\\_id=4000&display=byTopic & http://www.adral.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=34&lang=pt](http://www.innovating-regions.org/schemes/scheme.cfm?publication_id=4000&display=byTopic & http://www.adral.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=112&Itemid=34&lang=pt)

<sup>7</sup> [http://www.rosiamontana.ro/index\\_en.shtml](http://www.rosiamontana.ro/index_en.shtml)

leur proposer des solutions de microcrédit sur place. Le programme travaille avec Groupama (groupe d'assurance) et la structure locale de l'ADIE.

Pour ce qui est des sessions de formation de pérennisation des partenariats, elles ont concerné plus particulièrement les partenaires du projet Eufin. Nous détaillerons donc les contributions en termes de contenu dans la question 5 ci-après.

## 5. Quelle a été la contribution des partenaires ?

La contribution des partenaires Eufin s'est faite à quatre niveaux :

- *Contribution en espèces (variable en fonction du partenaire)* :

Organisation	Signataire	Contribution en € - Réelle
<b>Eurom Consultancy &amp; Studies</b>	Maria Doiciu	2650
<b>Enigma Company Builders GmbH</b>	Hajo Streitberger	2000
<b>Community Development Finance Association (CDFA)</b>	Sarah McGeehan	1900
<b>MikroPlus</b>	Sanja Slunjski	0
<b>Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)</b>	Patrick Sapy	500
<b>Innovacion Transferencia y Desarollo (ITD)</b>	Juan Pedregosa	300
<b>Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC)</b>	José Centeio	0
<b>Coopanion (ex-Kooperativ Konsult)</b>	Sven Bartilson	0
<b>Portsmouth Savers Credit Union</b>	Amanda Winkworth	0
<b>Finansol</b>	Guillaume Legaut	0

- *Transfert d'indemnité journalière* pour participer aux frais du projet ; les frais des déplacements, des logements et des repas du midi étant pris en charge :

		Person		Days	DSA	Days*DSA
Paris	06/09/07	Cristina Manescu	<b>Eurom Consultancy &amp; Studies</b>	3	72,58	217,74
		Jan Svensson	<b>Coopanion</b>	2,5	72,58	181,45
		Ross Underwood	<b>Portsmouth Savers Credit Union</b>	1,5	72,58	108,87
		Clas Beese	<b>Enigma Company Builders GmbH</b>	1,5	72,58	108,87
Bucharest	27/09/07	Jerker Halling	<b>Coopanion</b>	3	60,00	180,00
Hamburg	16/10/07	Claire Caffrey	<b>CDFA</b>	1,5	74,14	111,21
		Elena Nemes Vintila	<b>Eurom Consultancy &amp; Studies</b>	3	74,14	222,42
		André Santos	<b>ITD</b>	2	74,14	148,28
		Jan Svensson	<b>Coopanion</b>	2	74,14	148,28
London	15/11/07	José Centeio	<b>ANDC</b>	2	74,14	148,28
		José Centeio	<b>ANDC</b>	2	86,89	173,78
		Clas Beese	<b>Enigma Company Builders GmbH</b>	1,5	86,89	130,34
		Jan Svensson	<b>Coopanion</b>	1,5	86,89	130,34
		Sanja Slunjski	<b>MikroPlus</b>	2	86,89	173,78
		Mariana Pfenniger	<b>ITD</b>	1,5	86,89	130,34
		Maria Doiciu	<b>Eurom Consultancy &amp; Studies</b>	2	86,89	173,78
				<b>Grand total</b>	2 487,75	

- *Contribution de six jours d'expert*, chaque partenaire du projet a bien contribué en consacrant ses six jours d'expertise afin d'alimenter et/ou d'améliorer le matériel didactique utilisé pendant les formations.

- *Contribution en termes de contenu* pendant la préparation aux formations sur la pérennisation des partenariats et, durant celles-ci, par des échanges d'information, de bonnes pratiques et d'expériences.

Les échanges se sont révélés d'autant plus riches que les participants (pour la grande majorité des membres partenaires du projet Eufin) possédaient déjà une expérience importante. Les informations échangées dans le cadre de ces formations se regroupent plutôt par thématique que par nationalité, car les participants provenaient tous de différents pays. De même que pour le contenu de formation d'aide à la création de partenariats, le résumé ci-dessous peut se compléter avec le matériel des comptes-rendus présenté dans la partie D.

## 5.1 Intégrer de nouveaux partenaires

### Encourager les partenariats

Il est primordial de définir un objectif commun aux autorités publiques et aux sociétés privées et d'établir une confiance en apprenant à connaître des partenaires potentiels et ce, afin de trouver des complémentarités. Le « speed dating » constitue une technique : littéralement (avec des questions personnelles) ou « trouver des partenaires » (questions commerciales).

Tout en intensifiant le partenariat, il est essentiel de développer et de communiquer une identité commune qui évoque le sentiment d'appartenance.

La constitution d'un partenariat peut être longue. Une coopérative d'épargne et de crédit au Royaume-Uni en est un exemple. Quatre années se sont avérées nécessaires : trouver des personnes intéressées, apprendre à connaître les activités, trouver les sponsors, un plus grand nombre de membres, intégrer les autorités locales, les églises, ...

De même, il est important de définir des objectifs communs, des buts, des valeurs et des attitudes. Une organisation, au moins, doit assumer le rôle d'initiateur, de promoteur et prendre la direction de ce processus. La communication devrait être claire et précise. Elle ne doit pas être implicite ou nébuleuse. Dès qu'elle est totalement établie, de nouvelles valeurs adaptées peuvent être créées. La proximité géographique peut également être importante afin de développer un objectif commun.

Éviter la « mode du partenariat » : contraindre ou forcer des entités à se regrouper afin de bénéficier d'un financement. Certains fonds européens semblent imposer les partenariats comme un pré-requis à un financement d'un projet. Certains estiment que ce type de construction de partenariat peut être initialement forcé mais qu'une synergie est générée durant la collaboration, ce qui est motivant pour tous.

Idéalement, un système démocratique devrait régir la relation entre les partenaires. En d'autres termes, 1 partenaire = 1 vote. Il est donc important d'inclure le mode de vote dans la convention. De plus, l'institution d'un Comité de direction constitue une initiative appropriée afin d'impliquer tous les acteurs.

Théoriquement, la définition d'un plan d'action intégré représente la meilleure solution. Toutefois, quelles sont les véritables ressources ? Il est essentiel que l'accord de partenariat puisse être modifié afin de s'adapter aux nouvelles circonstances et conditions. La confiance est plus importante que le planning à un niveau inférieur alors que, à un niveau supérieur, l'accord revêt une plus grande importance durant la phase de développement du partenariat.

Enfin, il est primordial de définir des indicateurs pertinents (par exemple, en France : l'ANPE estime que le nombre d'heures de formation des chômeurs constitue un indicateur approprié – ADIE pense, pour sa part, que le nombre de personnes ayant trouvé un emploi ou ayant créé leur propre emploi, représente un meilleur indicateur) afin de pouvoir évaluer le partenariat durant son cycle de vie.

### Intégrer de nouveaux partenaires dans le processus décisionnel

Les nouveaux partenaires devraient avoir l'opportunité et la compétence de consulter et de modifier l'accord. Toutefois, cela implique un degré élevé de flexibilité dans le partenariat. Il n'est pas aisés de maintenir un projet « ouvert » afin de donner aux nouveaux partenaires l'opportunité d'y être intégrés. Ceci n'est possible que par la communication, la diffusion, la création de réseaux et des discussions ouvertes. Il est vital d'inclure la possibilité de renouveler les objectifs et les mesures d'échelle d'une manière partagée par tous les partenaires.

Toutefois, une modification d'échelle entraîne un changement de gouvernance dans le processus décisionnel et il est souvent difficile de tenir compte de l'opinion de chaque partenaire.

Comment sélectionner et recruter au mieux les nouveaux partenaires ? Cette sélection peut reposer sur leur réputation ou sur des critères clairs pré-déterminés. Dans le cadre de la consultation, la valeur ajoutée des candidats pourrait être évaluée en vertu d'indicateurs communs. Concrètement, un comité de sélection se composant de personnes de confiance, peut proposer l'inclusion de nouveaux partenaires. Toutefois, il est courant de « construire » en convenant de barrières à l'entrée (par exemple, contribution obligatoire).

Afin d'évaluer les avantages de l'intégration d'un nouveau partenaire, il est essentiel de démontrer les bénéfices/la valeur ajoutée espérés et de réaliser une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour le projet. L'accord initial peut être communiqué aux nouveaux partenaires mais ces derniers devraient démontrer leur valeur ajoutée et leur contribution réelles et mesurables au projet.

Le comité de sélection devrait alors évaluer les contreparties : quels sont les bénéfices (innovation, idées, contribution financière, économies d'échelle, ...) par rapport à la gouvernance (difficulté de gestion, problèmes de compétences, ...) ? Il est important de pouvoir éviter des partenaires potentiellement puissants qui peuvent vous submerger financièrement et/ou politiquement et ensuite s'imposer et dicter leurs propres règles. Le partenariat doit se caractériser par des objectifs et des profits mutuels.

Il est donc recommandé de valider le sérieux des partenaires en réclamant un engagement financier ou en confiant une mission insignifiante (par exemple, envoyer un document à partir du domicile à la suite de la réunion).

Comment un partenaire peut-il être rejeté ? Il est essentiel de disposer de critères bien établis en matière d'intégration d'un partenariat qui, à leur tour, soumettent des raisons claires d'approbation ou de rejet. Il est donc vital d'inclure dans l'accord de partenariat une clause relative à la résiliation dudit partenariat.

Le partenaire qui a pris l'initiative doit partager les tâches et les responsabilités (rapports, consultation, recherche de nouveaux partenaires) avec d'autres partenaires. L'initiateur passe trop souvent beaucoup trop de temps à s'assurer que les tâches sont correctement exécutées.

Le rôle des autorités publiques dans les partenariats, peut prendre diverses formes. Dans certains pays, vous devez vous assurer qu'il s'agit de véritables dirigeants et non d'opportunistes. Parfois, les autorités publiques « craignent » de signer des documents contraignants. La constitution d'une nouvelle structure peut alors fournir la solution. Le cadre légal européen est plus ou moins propice à la création d'un partenariat. Il apparaît que cette création est plus aisée au Royaume-Uni car les sociétés peuvent s'enregistrer comme des organisations ou coopératives caritatives. En effet, les partenariats peuvent être contractés comme tels ou par le biais de la création d'une nouvelle société qui, à son tour, facilite la répartition des compétences et pouvoirs.

### Contribution des nouveaux partenaires

Afin d'éviter de perdre du temps, il est important de trouver la personne habilitée à signer les documents. En d'autres termes, il convient de s'adresser aux personnes possédant le pouvoir décisionnel. Dans le cadre d'une réponse à une proposition, le temps représente un élément capital et les délais devraient être clairement fixés. Bien plus que l'organisation même, une personne dynamique peut faire une énorme différence.

La convention devrait être détaillée et peut être considérée comme une forme de plan commercial. Une fois la proposition établie, il convient d'abord de signer une lettre d'intention et ensuite, l'accord. Certaines organisations peuvent éprouver des difficultés à mettre les ressources en commun et à avancer des fonds.

L'expérience nous apprend que les partenaires qui signent un accord sans lire et/ou discuter les conditions, ne peuvent être pris au sérieux. Chaque détail qui peut être important pour un partenaire, devrait être stipulé dans l'accord. La phase de discussion est cruciale afin de déterminer les détails et de créer une culture et un comportement du partenariat.

Quand un accord est traduit, certains éléments peuvent être édulcorés et dès lors, des stratégies ayant pour objectif d'éviter les incompréhensions doivent être élaborées. Deux solutions s'offrent à nous : la première, qui est longue et onéreuse, consiste à traduire d'une langue A dans une langue B et de revenir ensuite à la langue A. La seconde est plus rapide et moins onéreuse et consiste à préciser que « la langue originale prévaut en cas de litige ».

Lors de l'inclusion de nouveaux partenaires, la composition du comité de décision devrait idéalement être restreinte mais le groupe consultatif peut être élargi. Il est important de conserver une gouvernance équilibrée du projet. Un trop grand nombre de partenaires réduit l'efficacité et augmente les coûts inhérents au contrôle, tels les rapports d'élaboration, les coûts administratifs, ... Un plus grand nombre de partenaires ne prolonge pas toujours la durée du processus (en fonction de leur organisation) mais la modifie sans aucun doute. Souvent, les coûts relatifs au contrôle, à la décision, au reporting et à l'information, augmentent.

Afin d'obtenir un financement européen, des organisations de grande taille sont mieux armées pour répondre aux exigences. Les petites entités doivent se regrouper afin de disposer des ressources et de la puissance nécessaires. La modification des échelles s'avère souvent nécessaire et ne résulte pas d'un choix.

### Modes de communication

L'accord initial devrait être communiqué à tous les partenaires. Des nouveaux points peuvent être ajoutés à l'accord pour chaque nouveau partenaire. Si les lignes directrices de la proposition le prévoient, il est recommandé de définir un objectif suffisamment « vague » afin de conserver la possibilité d'adapter le cadre en cas de développement du partenariat. Habituellement, les buts, objectifs et contributions sont énumérés. Il est primordial d'informer les nouveaux partenaires sur l'historique du projet et sur les règles de gouvernance.

Une évaluation reposant sur des indicateurs préalablement convenus doit être exécutée dans un délai de 6 mois pour les nouveaux partenaires. Il est également recommandé de prévoir un audit externe afin d'évaluer les résultats de l'action et de l'analyse de la performance financière.

Afin de communiquer d'une manière appropriée, il convient de suivre une méthode telle que : dresser une liste des nouveaux partenaires potentiels, consulter Internet et effectuer des recherches, être « actif » dans le projet afin de pouvoir en discuter et de réunir et convaincre de nouveaux partenaires à y adhérer. Le bouche-à-oreille peut être un outil puissant. La proposition

relative au projet peut être diffusée via : le site Internet, la consultation, des formations, des conférences, un lobbying, ...

Enfin, les mécanismes de feed-back se composent essentiellement d'accords de gouvernance, de processus d'évaluation, de réunions régulières consacrées à la gestion du projet et de contacts avec le « terrain ».

## 5.2 Évaluation du partenariat

Définitions :

**ANALYSE** : l'action ou l'initiative d'analyser : **ESTIMATION**

où « analyser » signifie déterminer l'importance, l'ampleur ou la valeur du problème mais en aucun cas, tester

**ÉVALUATION** : déterminer la signification, la valeur ou l'état, généralement par le biais d'une analyse rigoureuse réalisée en vertu d'une approche d'évaluation connue.

**CONTRÔLE** : surveiller, suivre l'évolution ou vérifier, généralement à une fin particulière

Les termes « analyse » et « évaluation » seront utilisés en recouvrant la même signification.

Comment et quand sélectionner et mener une évaluation formelle

Une évaluation informelle doit déterminer si des objectifs sont atteints ou non. Cette évaluation peut être réalisée dans le cadre de réunions, en évaluant le programme et en tirant des conclusions sur les activités antérieures.

**Exemple** : En Roumanie, un partenariat entre CEED et USAID était « contrôlé » par des évaluations informelles. USAID définit en général des objectifs très souples par rapport aux projets européens, ce qui permet d'adapter les programmes aux besoins régionaux durant la période de financement. La seule évaluation du projet USAID était un rapport mensuel d'une demi-page. Les résultats finaux ont été communiqués par le biais d'une brochure finale et de trois cérémonies de clôture. Cette pratique s'est révélée efficace.

D'un point de vue suédois, cette forme d'évaluation informelle paraît impossible. Dans le cadre des projets, de nombreux documents officiels rapportant des chiffres exacts (par exemple, le nombre de femmes, d'immigrants, de jeunes, ...) s'avèrent nécessaires. Le FSE réclame également des évaluations formelles. De plus, des règles précises doivent être respectées afin d'obtenir le financement. Généralement, la partie administrative conserve également toute son importance.

Évaluation par le biais du reporting

Dans quelle mesure un projet peut-il être modifié ? Les financements européens laissent peu de marge de manœuvre à des fins d'adaptation quand le projet est sélectionné. Dans certains projets, le cadre coûts/budget peut parfois être modifié.

Une évaluation interne formelle peut être menée via les rapports. Toutefois, l'expérience nous a appris que les rapports sont essentiellement lus quand un problème surgit.

L'évaluation et ses composantes sont généralement définies dans le contrat. Le processus doit donc être clairement décrit et étayé par des indicateurs pertinents afin de garantir de bons résultats à l'avenir. Naturellement, cela dépend du projet ou du partenariat. Souvent, de petits partenariats procèdent uniquement à une évaluation interne. Dans le cas d'un partenariat plus

grand ou incluant des partenaires internationaux, une évaluation formelle externe constitue généralement la norme.

La nature des rapports peut être financière, qualitative, quantitative et/ou orientée performances. En Suède, les meilleures pratiques ciblent les rapports qualitatifs : comment le projet a-t-il été mené à bien, le public cible est-il satisfait, des modifications sont-elles recommandées ?

#### *Évaluation par le biais de l'audit externe*

L'audit externe est généralement préconisé dans le cadre d'évaluations qui sont planifiées et stipulées dans le contrat. Toutefois, il peut également être exécuté sur demande. La plupart des projets européens exigent que le projet cofinancé dispose d'un auditeur financier.

#### **Exemples :**

- Un projet n'exigeait pas un évaluateur externe. Toutefois, une évaluation interne menée avec les partenaires actuels a été réclamée après que l'équipe dirigeante ait présenté sa démission pour la seconde fois.

Parfois, le recours à un évaluateur externe peut être long et coûteux. Toutefois, à contrario, un évaluateur externe peut expliquer la crise différemment (d'une manière moins subjective, plus objective et indépendante). Un bon auditeur devrait également être très expérimenté.

- Dans cet exemple, l'assistance technique de la mairie et de l'ONG avait conclu un accord écrit. Un évaluateur externe a été requis afin de trouver une solution au problème. En sa qualité de médiateur, il a finalement recommandé de mettre un terme au projet étant donné que les tensions étaient trop grandes et que les acteurs ne s'accordaient même pas sur la manière de partager les équipements. Finalement, un accord a été trouvé sur la manière de dépenser l'argent (petits biens de consommation tels que l'encre, la photocopieuse) et d'apporter une contribution. Dans ce cas, l'apport de l'évaluateur externe a été positif.

En Suède, des auditeurs externes sont généralement impliqués dans les projets. Parfois, des universitaires rémunérés sont requis pour procéder à des évaluations. Ils sont indépendants et objectifs et garantissent la qualité du projet. Dans le cadre de petits projets, il arrive que des étudiants soient sollicités afin de mener une analyse qui peut être prestée gratuitement.

Des professeurs d'université peuvent se voir confier des évaluations de partenariats. Ces accords devraient être planifiés et budgétisés avant d'être mis en œuvre. Certains désavantages peuvent être mis en exergue, tels que le fait que l'évaluateur universitaire applique une approche trop académique ou n'est pas familiarisé avec le projet. Toutefois, ces inconvénients peuvent être évités en désignant des évaluateurs appropriés et/ou en les informant correctement.

#### Garanties de l'évaluation indépendante

Afin de réconcilier l'évaluation indépendante et sa nature participative, les critères d'évaluation et les objectifs devraient faire l'objet d'une concertation entre toutes les parties et être inclus dans l'accord.

#### **Exemples :**

- En Roumanie, les autorités publiques éprouvent des difficultés à s'engager dans des partenariats. La ville de Horezu, la seule autorité publique représentée lors de la formation à Bucarest, répond que, parfois, des partenaires (tels que des ONG) ne s'engagent pas réellement, que cela soit en nature ou en termes de contribution. Elle cite l'exemple d'une autorité publique intervenant en qualité de dirigeant alors que l'accord n'était pas suffisamment

précis pour imposer des obligations aux ONG. Parfois, le partenariat n'est que théorique afin d'obtenir le financement. D'autres fois, les partenariats sont couronnés de succès car les partenaires se font confiance, s'investissent et se connaissent.

- Une ONG relativement récente, à savoir une association de femmes de la société civile, a organisé un forum impliquant des acteurs locaux et des ONG plus expérimentées afin de réfléchir à des idées de projets. Deux projets ont été développés par la suite alors qu'ils ne constituaient pas des objectifs prioritaires pour les autorités locales. Dans certains cas, il est encore possible de concilier les besoins formulés par les ONG et les autorités locales.

- Des groupes d'initiatives se rencontrent toutes les deux semaines afin de formaliser des partenariats. Ils sont plus efficaces s'ils se basent sur les besoins des communautés étant donné que toutes les parties (les Roms, la mairie, les ONG et les groupes de villageois) s'approprient l'action. Deux partenariats sont nés de ces réunions : le premier cible la construction d'un parc de loisirs et d'une aire de jeux pour les enfants et le second vise la construction d'un centre de stockage des fruits de la forêt avant de les commercialiser.

#### Conclusion intermédiaire

En bref, le principal objectif des évaluations internes est d'intégrer les partenaires alors que celui des évaluations externes est d'analyser la crédibilité. Toutes deux sont très importantes. Toutefois, les actions réellement exécutées sont plus importantes que les évaluations. L'évaluation doit rester un outil et non constituer l'essence du projet. Dans le cadre des projets à long terme, plus particulièrement, il est essentiel de budgétiser les évaluations intermédiaires afin de s'assurer que les objectifs soient poursuivis et de pouvoir réaffecter des ressources, si nécessaire.

#### Évaluations efficaces en termes de planning

Le tableau ci-dessous illustre les avantages et inconvénients afin de faciliter la décision relative au type d'évaluation nécessaire.

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Evaluation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Moins onéreuse</li> <li>➤ Légitimité interne garantie en raison du processus participatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indépendance discutable &amp; compétences des assesseurs</li> <li>➤ Problèmes de légitimité à l'égard des acteurs externes</li> <li>➤ Pertinence discutable de la méthodologie</li> </ul>
<b>Evaluation externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indépendance garantie des évaluateurs</li> <li>➤ Compétences et méthodologies garanties</li> <li>➤ Crédibilité garantie à l'égard des acteurs externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plus onéreuse</li> <li>➤ Légitimité interne discutable</li> <li>➤ Problèmes possibles dans la mise en œuvre des actions correctives</li> </ul>

**Tableau 6 – L'évaluation interne par rapport à l'évaluation externe**

### Optimisation de l'efficacité de l'évaluation en termes de co<sup>ts</sup>

Le projet devrait être initié par un accord original sur les co<sup>ts</sup> d'évaluation et sur le type d'évaluation nécessaire. Cette évaluation dépendra également de la durée du projet. Les audits peuvent représenter un pourcentage financier du projet.

Les différents types d'évaluations, internes ou externes, sont des sources enrichissantes des « leçons apprises ». Ils peuvent également être précieux dans les événements de cl<sup>U</sup>ture des projets et peuvent, s'ils sont positifs, représenter un outil de communication pertinent permettant de créer de nouveaux partenariats.

Les évaluations devraient être régulières et nécessiter un document pouvant être facilement complété, standard, concis et contenant des chiffres clés simples et organisés. Durant le projet, il est essentiel de vérifier les objectifs, de constituer un historique et de collecter des indicateurs financiers et de performance. Il est important de considérer ces aspects avec tout le sérieux qu'ils méritent et de formuler des propositions sérieuses. Une évaluation ne suffit pas. De superbes rapports ne suffisent pas davantage. Il est primordial de définir des actions correctives et de pouvoir les mettre en œuvre.

Idéalement, un format simple devrait être utilisé car il est plus facile à lire, rédiger, harmoniser et contr<sup>U</sup>ler. En termes d'efficacité de co<sup>ts</sup>, il devrait préciser : les réalisations attendues, les dates, le nombre de participations, l'évaluation et les annexes étant les rapports. Un trop grand nombre d'informations devient édulcoré... Certains donateurs privilégient des outils de qualité : réalisations attendues avec témoignages, images et vidéos, à savoir une forme d'évaluation de la qualité.

### Évaluation par le biais de l'audit du partenariat

#### Contr<sup>U</sup>le

Le contr<sup>U</sup>le peut être exercé par le biais d'un site Internet. Dans un projet, la procédure consiste à accéder au site Internet par le biais d'un mot de passe et à introduire un rapport. L'autorité de mise en œuvre lit ensuite le rapport détaillé. Il s'agit d'un outil quantitatif de reporting et de contr<sup>U</sup>le fourni à tous les partenaires. Ces derniers sont formés individuellement et disposent d'un manuel leur expliquant l'introduction des données. Ils sont également informés de la manière de télécharger des rapports et des analyses.

Les actions correctives doivent être crédibles et légitimes car, dans le cas contraire, les partenaires ne peuvent être convaincus.

### Indicateurs de l'évaluation quantitative

#### *Éléments pertinents de l'évaluation*

Les objectifs de l'évaluation varient selon la taille et l'ampleur du partenariat. Généralement, les partenariats de plus grande taille signent des contrats formels précisant qui fait quoi, quand et comment. Les partenariats de plus petite taille peuvent privilégier des contrats informels, ce qui complique les choses car ils reposent parfois sur la mémoire et/ou des accords verbaux.

L'évaluation devrait reposer sur des indicateurs initiaux et des objectifs en cours de concrétisation. Ces deux éléments sont utilisés afin de pérenniser la dynamique du partenariat. Il est important que l'évaluation soit « routinière », hebdomadaire ou mensuelle, simple et exigeant peu d'efforts.

En Roumanie, par exemple, les indicateurs dans le secteur de la microfinance sont plus de nature économique : nombre d'emplois créés ou conservés, augmentation ou recul des fonds, périodes de grâce, conditions de prêt, intérêts, nombre de prêts. D'autres indicateurs sont qualitatifs (par exemple, les institutions dans le secteur de la microfinance, l'évaluation de l'impact social, la satisfaction du client, la recherche de marketing).

Trois niveaux d'évaluation peuvent être distingués, à savoir le partenariat, le projet et les bénéficiaires. Le processus de partenariat est contrôlé par le biais des résultats dudit partenariat. Les actions correctives génèrent un impact global. Les mesures utilisées pour contrôler le partenariat sont également employées pour évaluer le projet global.

Il est recommandé de charger un comptable d'analyser la situation financière du partenariat. Si le résultat affiche un bénéfice, il peut être utilisé afin de démontrer la bonne situation financière du partenariat.

Dans certains cas, la structure financière d'un partenariat repose sur un seul partenaire. Une organisation peut alors éprouver de très grandes difficultés à obtenir le capital initial permettant de créer le partenariat. Des organisations de plus grande taille et plus stables sont avantagées lorsqu'il s'agit de créer un partenariat.

### **Indicateurs de la qualité quantitative**

Comme exposé dans l'exemple suédois, un taux élevé d'absentéisme est considéré comme une protestation silencieuse et laisse à penser que la qualité est compromise. Il en va de même si les délais sont systématiquement dépassés. Le leadership et le team building sont des éléments positifs et importants dans la mesure de la qualité du partenariat.

### **Indicateurs de la qualité de la performance**

Les normes d'évaluation qualitative d'un partenariat peuvent être définies par les termes suivants : compétence / connaissances / expertise accumulée, progrès réalisés, réputation / prestige acquis, recommandations formulées, leçons apprises et objectifs atteints. Un système approprié de gestion des informations peut être utilisé comme outil afin de contrôler une partie de ces processus.

Les aspects culturels et politiques peuvent jouer un rôle dans l'évaluation d'un partenariat. Par exemple, « demain est un autre jour » est la devise habituelle en Asie centrale où 95 % de la population est musulmane. Bien que des échéances soient fixées, des différences culturelles telles que des prières ou d'autres obligations, peuvent porter préjudice à la collaboration.

Une évaluation de l'impact peut permettre de déterminer les bénéfices et les inconvénients pour le partenariat. Des tensions inutiles pourront ainsi être évitées.

### **Équilibrer l'audit et la « construction » de la confiance**

La perception de l'audit a évolué. Par le passé, une évaluation ou un audit était assimilé à une « vérification » et revêtait une connotation négative. Désormais, une grande majorité d'acteurs admet le processus et distingue ses bénéfices potentiels pour une prise de décision efficace.

Considérons, par exemple, un projet mené au Tadjikistan. Il s'agit d'un projet courant sur 5 années et impliquant des travaux de développement par la réhabilitation et la reconstruction. En raison de tensions internes, l'équipe entière devait être remplacée. Toutefois, le nouveau chef

d'équipe avait du mal à imposer son autorité. Au terme d'une évaluation, il a été recommandé de modifier la mise en œuvre. Six mois ont été prévus aux fins du transfert des compétences aux locaux. Aujourd'hui, le projet a été couronné de succès. L'évaluation a démontré que le principal problème était un problème de leadership entre les coordinateurs de l'équipe sur place et les experts.

Un projet de construction d'une infrastructure pour un système de microcrédit mené en Ouzbékistan, en est un autre exemple. Le PNUD et l'ambassade ont regroupé leurs ressources afin de bénéficier d'une évaluation juridique leur permettant d'obtenir la seconde partie des fonds. Cette évaluation a démontré que des actions ainsi que des mesures effectives et efficaces ont été mises en œuvre. Les fonds ont donc été libérés.

### **5.3 Gestion des crises**

#### Analyse

En principe, tous les avertissements doivent être identifiés durant la phase d'analyse afin d'éviter une crise potentielle. Les paragraphes suivants expliquent cette phase.

En Suède, un programme EQUAL<sup>8</sup> local incluait des immigrants bénéficiant d'une aide sociale et de soins aux personnes âgées. Le syndicat des travailleurs désapprouvait certains points et a agi tel un « Cheval de Troie » en torpillant l'idée initiale étant donné qu'il connaissant les points faibles en interne. En l'occurrence, le signal d'alarme résidait dans le fait que le syndicat des travailleurs n'était pas systématiquement consulté et estimait qu'il n'était pas suffisamment impliqué dans le projet.

Un autre exemple concerne un programme EQUAL national mené en Suède. Un manager du secteur privé a été débauché : il était incapable de tenir compte de l'apport des autres partenaires étant donné qu'il n'appliquait pas une gestion démocratique. Cette modification de la direction constituait un signal d'alarme d'une crise potentielle.

En Roumanie, certains problèmes résultaient de faits historiques. Les acteurs craignaient de collaborer. Les réminiscences de la période communiste étaient trop fortes. Dans certains cas, un autre signal d'alarme potentiel concerne la différence culturelle entre les diverses populations ethniques : les Roumains, les Allemands, les Hongrois et les Roms.

Les leaders sont ces acteurs essentiels afin d'éviter les crises. Les dirigeants inefficaces ou incompétents sont considérés comme des signaux d'alarme. Des dirigeants compétents menant des politiques innovantes peuvent tenir compte d'idées externes qui sont nécessaires mais difficiles à trouver. Toutefois, le remplacement des membres du comité de direction peut porter préjudice à un partenariat en termes de problèmes financiers et d'accomplissement des tâches.

Les partenariats EQUAL englobant de nombreux pays, peuvent éprouver des difficultés lorsqu'il s'agit d'intégrer et de motiver tous les partenaires dans les réunions et forums, et ce, en raison de motifs culturels et linguistiques. Parfois, des conflits naissent entre des partenaires et les autorités politiques. Une autre source classique de conflit réside dans le fait que les partenaires n'exécutent pas les tâches qui leur sont confiées.

Au Royaume-Uni, Aspire Micro Loans for Business est une société accordant quelques milliers de Livres sterling aux micro-entrepreneurs. Toutefois, l'incompréhension s'installait au fil de la croissance de la société. A ce stade, la taille de l'entreprise devenait ingérable. In fine, la société a été absorbée par une autre organisation afin de poursuivre la prestation de services.

<sup>8</sup> Laboratoire d'idées au service de la stratégie européenne pour l'emploi et du processus d'inclusion sociale : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/index\\_fr.cfm](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_fr.cfm)

Au Portugal, l'ANC collabore avec des banques commerciales et le Ministère de l'Emploi. Ce partenariat est un exemple de relations compliquées. Afin de solutionner le problème, une conférence sur la microfinance a été organisée au mois de novembre 2007 et avait pour objectif de réunir tous les acteurs. Ces derniers ont dégagé une vision commune et ont pu discuter du problème afin de le résoudre. Une autre initiative consiste à promouvoir l'établissement d'un Code de conduite relatif au microcrédit. L'idée est bonne mais difficile à mettre en œuvre.

En conclusion, les crises résultent de la confusion dans les rôles et responsabilités des partenaires, des différents intérêts, des différents objectifs, de l'intégration de nouveaux partenaires, de la gestion du leadership et des problèmes financiers.

La promotion de la confiance peut être salvatrice afin d'éviter des risques de crise, et ce, en dépit d'un véritable investissement. Une action relativement simple consiste à envoyer un rapport budgétaire transparent aux partenaires dès le début du projet.

Cette procédure a été suivie pour Bridges Community Venture Capital au Royaume-Uni. La confiance s'est installée car ils ont d'abord récolté des fonds substantiels et ont ensuite présenté un dossier de référence. Les partenaires informés des résultats et réalisations ont diffusé ces nouvelles favorables aux autres.

Il est intéressant de souligner les différences culturelles. Alors qu'en Europe occidentale les partenariats sont considérés comme un mode de collaboration positif, ils revêtent une image plus négative en Europe centrale ou orientale étant donné que la confiance doit encore être considérée comme un élément commun. Les personnes se font difficilement confiance et craignent d'être flouées. Différents niveaux d'attentes sont constatés et toute indication afférente peut être considérée comme un signal d'alarme.

Une excellente stratégie permettant d'éviter les risques de crise consiste à générer des résultats positifs à court terme et à se baser ensuite sur ces derniers pour atteindre d'autres résultats fructueux à long terme.

En Allemagne, Enigma a été lancé comme un projet pilote et s'est ensuite converti en un projet générant des idées (un atelier de 14 jours sur la manière de générer des idées). A l'instar de nombreuses initiatives, le feed-back est crucial. Durant la formation, la matinée du lundi est consacrée à une session de débriefing durant laquelle chaque participant informe les autres de ses actions, résultats et problèmes hebdomadaires. Les participants ont critiqué cette méthode étant donné qu'ils ne cernaient pas son importance. In fine, ce problème a été résolu en expliquant par le détail l'importance de la session de débriefing et la crise a été évitée.

#### Outils et communication permettant d'éviter la crise

Afin de minimiser les risques de crise, il convient d'intégrer tous les partenaires dès le début et de prendre des décisions consensuelles.

Exemple de cette stratégie : le Code de conduite relatif au microcrédit a été mis en œuvre au Royaume-Uni après une année de discussions. Les membres disposaient alors d'une année pour adopter et signer le document. Les membres sont impliqués aux différents degrés du Code de conduite. Certains estiment qu'il est trop exigeant en termes de ressources, d'autres sont intéressés par une législation plus stricte... Toutefois, ces types de discussion ont permis d'harmoniser les opinions sur le microcrédit et d'éviter une véritable crise.

L'outil de contrôle ISO 9000 est utilisé pour « breveter » le concept original allemand « .garage ». En effet, l'utilisateur estime que différentes interprétations peuvent nuire à l'image de la société. La norme ISO 9000 certifie l'ensemble de la société ou les consultants spécifiques

si l'organisation est de plus petite taille. L'utilisation de cet outil désigne une approche verticale ; la direction devait convaincre tous les partenaires.

En cas de croissance, aucune autre alternative ne s'offre à vous, vous devez disposer d'un contrôle de qualité. Dans le cas d'Enigma, l'élément pivot a été le suivant : quand, au terme de l'appel d'offres, la solution la moins onéreuse a été retenue, Enigma a pu, bien que son prix fut supérieur, démontrer par le biais de la norme ISO 9000 que sa qualité était également supérieure.

### Évaluations régulières

Pour ce qui concerne les projets EQUAL, l'évaluation est prévue dès le début, et ce, en collaboration avec le comité de direction. Chacun sait qu'il sera évalué, quand il le sera et par qui. Certains éléments ne sont pas négociables tandis que d'autres peuvent être modifiés. Généralement, l'objectif poursuivi consiste davantage à évaluer le projet que le processus même. Ces évaluations peuvent éviter des crises en réorientant les actions qui, dans le cas contraire, généreraient de mauvais résultats plutôt que de garantir le contrôle de la qualité. Idéalement, ces évaluations devraient être instaurées comme un processus continu, coopératif et régulier.

### Mode de communication et fréquence

Une règle empirique importante lors de la discussion de matières importantes, consiste à veiller à ce que les personnes impliquées soient véritablement celles qui soient habilitées à prendre les décisions.

Au Portugal, par exemple, une base de données en ligne « Sistema de Administração Documental »<sup>9</sup> (Système de gestion des documents) a été créée afin de classer des catégories administratives, financières et autres mais pouvait également envoyer automatiquement des documents à certains partenaires. Cet outil d'information a été important dans le bon fonctionnement de ce projet.

Généralement, les rapports de gestion, les réunions régulières et les bulletins d'informations, sont utilisés pour les acteurs, entendus au sens général du terme. En matière de communication, préconisée au Royaume-Uni, il est recommandé de communiquer l'information par 7 canaux différents : verbalement, par courriel, sur le site Internet, dans un bulletin d'informations, ...

En conclusion, différentes stratégies adaptées aux différentes réalités, garantissent généralement une communication ouverte et régulière.

### Solutions à une crise potentielle

Les courriels peuvent constituer une source commune de crise si un litige insignifiant est diffusé à un grand nombre en utilisant les fonctionnalités « CC » ou « CCi ». Une règle permettant de solutionner ce problème consisterait à pousser les plus sages à dire « faisons un entretien de vive voix plutôt que de monter cette affaire en épingle ». De même, la présence d'un médiateur peut également éviter « la guerre » dans des situations tendues.

---

<sup>9</sup> La personne responsable du projet était : Judite Marieta Canha Fernandes, courriel : [fernandes.judite@gmail.com](mailto:fernandes.judite@gmail.com)

Un exemple concerne un manager, qui a reçu un feed-back négatif mais honnête, formulé par l'organisation A, sur ses compétences de gestion. L'organisation A a fait machine arrière lorsqu'elle a compris que ses arguments n'étaient pas entendus. Toutefois, étant donné que les critiques étaient effectivement honnêtes, d'autres parties se sont également plaintes. Le manager a alors compris qu'il ne s'agissait pas d'une attaque personnelle mais de l'expression d'un véritable problème. Il a alors changé sa façon de travailler afin de mieux s'adapter à toutes les parties.

La source de la crise peut également être latente – invisible. La discrimination sexuelle peut être une de ses formes. En Scandinavie, les « Härskartekniker » ou « Techniques de Suppression »<sup>10</sup> désignent des techniques utilisées pour intimider les participants du sexe féminin. Afin d'en éviter une utilisation consciente ou inconsciente, celles-ci peuvent être affichées sur les murs durant la réunion afin de soulever poliment les attitudes incorrectes.

Les techniques de suppression sont :

- \* Rendre les femmes invisibles
- \* Les ridiculiser
- \* Faire de la rétention d'informations
- \* Ne jamais apprécier une action entreprise : « Peu importe ce que l'on fait, on est toujours critiqué »
- \* « Accumuler les blâmes et être désavouée ».

### Médiateurs de crise

Un médiateur externe doit être calme, objectif et empathique. Il doit pouvoir dégager une solution agréant toutes les parties dans le cadre de discussions très animées. L'idée consiste à éliminer la passion caractérisant la discussion par le biais d'une technique « d'isolation » : quel est précisément le problème ? Le décrire ? Quels sont les points négatifs et positifs ?

Le rôle du dirigeant dans un partenariat est crucial. Il doit pouvoir prévoir et anticiper les crises. Un médiateur externe peut jouer un rôle important. Il n'est pas impliqué dans le projet mais travaille en interne et connaît donc les intervenants. En effet, cette personne peut être mieux placée pour découvrir les litiges latents.

L'idée consisterait à anticiper durant l'élaboration du projet global. Que faire en cas de crise ? Après tout, c'est ce qui est fait dans le cadre des contrats commerciaux. En effet, ce type de contrat décrit également les pires éventualités et les solutions possibles. La résolution des crises dépend également beaucoup de la culture du pays et de l'organisation.

### Mise en œuvre des solutions

La budgétisation de la solution privilégiée garantit sa mise en œuvre. Les ressources financières et le temps devraient être la contribution à la gestion de crise. En conclusion, il est idéal de mettre en œuvre le concept de « X% de contingence », à savoir planifier l'imprévu et être ainsi capable de le gérer.

## **Les leçons apprises et le prochain Fonds Social Européen**

### Nouvelles échéances

Étant donné que la prochaine période de financement du FSE porte sur les années 2008-2013, ce sujet est important pour de nombreux partenariats futurs. Cette nouvelle période de

<sup>10</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Master\\_suppression\\_techniques](http://en.wikipedia.org/wiki/Master_suppression_techniques)

financement met moins l'accent sur l'égalité ou les problèmes d'emploi. Elle se concentrera davantage sur la stratégie de Lisbonne. De plus, les projets EQUAL sont stoppés fin 2008.

Les partenariats qui étaient financés durant la précédente période du FSE doivent se préparer à cette crise prévisible. Que faire si un partenariat est interrompu ? A part organiser une grande fête, comme un partenaire l'a suggéré, l'évaluation des résultats et la poursuite des aventures constituent les étapes habituelles.

#### Leçons apprises pour la gestion de crise

Quand un partenariat est interrompu, les changements peuvent parfois être profitables. Chacun peut en être soulagé ou un nouveau partenariat peut être initié. Des analyses sont réalisées, les meilleurs partenaires sont identifiés aux fins d'une collaboration, la constitution de capacité en termes de professionnalisme est mise en exergue. Le professionnalisme, la compétence et la fiabilité sont des qualités essentielles. L'esprit d'initiative, l'esprit d'entreprise et la volonté de s'impliquer dans un projet (motivation), sont également essentiels. Durant les réunions décisionnelles, il est primordial de s'assurer que les représentants habilités à prendre des décisions soient présents, et non des subalternes.

Le débriefing ou les leçons retenues des expériences passées, doivent demeurer confidentiels afin d'améliorer la performance la prochaine fois. Certains processus peuvent être améliorés, d'autres moins. Si des projets futurs sont prévus, il convient de définir les objectifs. En effet, les rapports habituels communiqués aux financiers mettent essentiellement en exergue les éléments positifs plutôt que les leçons retenues. Si les parties sont satisfaites de la collaboration, il est probable qu'elles se contacteront pour initier de nouveaux projets.

L'identification des principales compétences de partenaires supplémentaires est d'abord réalisée en identifiant ses propres compétences principales et en recherchant ensuite ce qui est disponible et ce qui manque dans les compétences générales du partenariat. Il convient ensuite de rechercher les compétences principales supplémentaires qui pourraient apporter une valeur ajoutée.

En conclusion, la gestion de crise peut être assurée via un leadership solide. Afin d'éviter la crise, les éléments essentiels demeurent la confiance, des lignes directrices précises et une communication ouverte. Enfin, autant les partenariats peuvent être efficaces quand la motivation est grande, autant ils peuvent devenir « encombrants » si le partenaire principal doit animer seul le partenariat.

### **5.4 Ressources financières suffisantes**

#### Constituer un budget approprié

Les paragraphes ci-dessous mettent en exergue quelques meilleures pratiques appliquées par différents pays.

L'ANDC (Portugal) doit tenir compte du fait qu'elle est une petite organisation dans un petit pays. Le budget est donc établit en réalisant un inventaire des ressources disponibles et précise ensuite ce qui est nécessaire pour chaque action et où le trouver.

Il définit les objectifs qu'il souhaite atteindre bien que ces derniers puissent être adaptés en vertu des résultats de l'évaluation réalisée trimestriellement. Étant donné que l'ANDC est la seule association proposant des microcrédits au Portugal, les médias la surveillent de près. Ce type de « contrôlé » oblige l'ANDC à toujours s'améliorer.

Le Ministère de l'emploi évalue également l'ANDC en demandant d'être informé du nombre de microcrédits accordés, de nombre d'emplois créés, etc.

Dans la pratique, le budget est divisé en différentes parties. Chaque partie est elle-même scindée en de plus petites sections. Chaque section est alors analysée dans les moindres détails en identifiant ce qui est déjà financé et les éléments nécessitant trouver un financement. Les membres de l'ANDC contrôlent mensuellement ce budget en interne. Il s'agit donc d'un autre type de mécanisme de contrôle permettant de garantir une qualité élevée.

Dans le cas d'ITD (Espagne), le budget a été établi de manière similaire : quels sont les besoins, où le financement peut-il être trouvé ? La majeure partie du budget est consacrée aux rémunérations du personnel. Les coûts d'évaluation ne sont pas encore très acceptés en interne mais devraient l'être, espérons-le, à l'avenir.

Dans le cas d'Eurom Consultancy and Services (Roumanie), un exemple concret de comment établir un budget, à savoir le projet RCMS

2006-2013 (plus grand programme de microcrédits financés par des fonds roumains et la Banque européenne de reconstruction et de développement - BERD) est expliqué ci-dessous.

Gouvernement roumain	4 millions €		
Programme PHARE / délégation CE à Bucarest	16 millions €		
BERD	60 millions €		
Organismes prêteurs partenaires (OPP), les institutions de microfinance (IMF) et les banques des petites et moyennes entreprises (PME)	Mise en œuvre		
Total : budget de 80 millions €	60 millions € (base de prêt)		
	20 millions €	2,5 millions € d'assistance technique et de frais administratifs	
		3 millions € - dépôt pour fonds à risques	
		14,5 millions € au titre de capital de prêt (initial de telle sorte que les intérêts peuvent être syndiqués)	

Tableau 7 – Le projet RCMS : 2006-2013

Ce budget de 80 millions € a été financé comme suit : le gouvernement roumain a investi 4 millions €, le programme PHARE européen et la délégation européenne à Bucarest ont versé

une subvention de 16 millions € et la BERD a contribué à hauteur de 60 millions €. Les OPP, IMF et PME étaient conjointement chargées de la mise en œuvre du projet.

Le financement de la BERD doit être utilisé comme une base de prêt tandis que les 20 millions € restants seront employés tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessus.

Dans le cas d'Enigma (Allemagne), une liste des desiderata financiers est dressée quand un nouveau projet est développé. Tout est calculé en collaboration avec le contrôleur financier afin de définir ce qu'il convient de fournir. Les coûts pris en considération sont les suivants : les frais administratifs, les coûts informatiques, les coûts de personnel, etc. Toutefois, les premiers chiffres sont toujours trop élevés ! Il convient alors de supprimer des éléments jusqu'à ce que le budget puisse être respecté en termes de ressources disponibles.

En conclusion, l'établissement d'un budget approprié nécessite un planning et une certaine familiarisation à la budgétisation. Généralement, les responsables du projet y travaillent en collaboration avec des contrôleurs financiers afin de fournir une meilleure vision globale.

### **Bridges Community Venture**

Il s'agit d'une association corporative pour les Institutions financières de développement des collectivités (IFDC) qui a été créée en 2001 sur recommandation de la Commission d'étude pour l'investissement social (sous Tony Blair). Il existe actuellement 80 IFDC membres et 37 membres bienfaiteurs (telles des banques ou des fiducies de bienfaisance).

Le secteur est en croissance ; en 2004, les IFDC contrôlaient un capital de 400 millions £, employaient plus de 85 000 personnes et avaient créé plus de 10 000 emplois au Royaume-Uni. Tous les fonds collectés par Bridges Ventures suivent des stratégies spécifiques afin d'avoir un impact social positif. Un rapport sur l'impact social et sur les progrès commerciaux et financiers des investissements est régulièrement fait aux investisseurs.

Bridges Venture gère actuellement deux fonds industriels de développement des collectivités, à savoir Bridges CDV Fund I (lancé en 2002 avec un investissement de 20 millions £, le risque devant atteindre 50 % de l'investissement privé de Sir Ronald Coen – plaidant pour l'historique financier) et Bridges CDV Fund II (objectif : 40 millions £ provenant directement des investisseurs privés). Leur objectif prioritaire est l'investissement dans des activités ambitieuses localisées dans des zones peu privilégiées du Royaume-Uni.

Certains éléments et principes majeurs dérivés du contexte britannique sont abordés :

#### *Localisation géographique*

Elle repose sur les zones les plus déshéritées<sup>11</sup> du Royaume-Uni, mesurées par l'Index de Privation multiple (reposant sur le nombre de privations de revenu, d'emploi, de soins de santé et d'incapacité, d'éducation, de compétences et de formation, de barrières au logement et aux services, de l'environnement vital, des privations et du crime). Il est essentiel de se souvenir de cette distinction géographique et démographique en termes d'éligibilité.

#### *Secteur*

Les investissements dans des activités se situant à l'extérieur des zones-cibles sont réalisés si ces activités démontrent qu'elles génèrent un bénéfice social important dans les soins de santé, l'éducation ou l'environnement.

#### *Résultats*

---

<sup>11</sup> Ces zones sont divisées en quartiers. L'échelle est la suivante : national->régional->local->quartier.

- Trois exemples de réussite : [Harlands](#) et [SimplySwitch](#) et [HS Atec](#) représentant actuellement un investissement de 28 millions
- Fonds équilibré : 29 % à un stade précoce/expansion
- 47 % des biens garantis & 24 % de petits rachats adossés
- Bridges CDV Fund I : cinq ans, dans sa période d'investissement, bénéficiaire et exécutant des distributions.
- Bridges CDV Fund II : une année, dans sa période d'investissement et 14 % engagés à ce jour.
- 830 emplois créés ou soutenus dont 322 dans les zones ciblées par Bridges Ventures et plus de 200 demandeurs d'emploi.
- A ce jour, 80 % ont été investis dans les sociétés se situant dans les zones les plus déshéritées du pays (représentant 10 %), 39 % dans les sociétés localisées dans les 5 % des quartiers les plus défavorisés.
- L'investissement de Bridges Venture a rapporté 4 £ pour chaque £ investie dans les sociétés se situant dans les zones ciblées.
- Les sociétés Bridges consacrent annuellement plus de 14 millions £ dans les zones cibles de Bridges.

#### *Financements obtenus*

- Premier financement supporté à 50 % par le gouvernement
- Cinq années affichant des bénéfices financiers et sociaux conséquents
- Relations publiques solides pour investisseurs et couverture média, vente d'études de cas
- Équipe de gestion compétente avec rachat financier
- Capacité de collecter un second financement de 75 millions £ s'ajoutant au premier financement

#### En ce qui concerne les coopératives d'épargne et de crédit (credit unions)

Au Royaume-Uni, le nombre de coopératives d'épargne et de crédit est stable.

En Croatie, seules les banques sont autorisées à acquérir la qualité de coopératives d'épargne et de crédit. Le Ministre des Finances ne doit pas interférer ; les banques nationales traitent uniquement avec des banques commerciales. Les banques d'épargne sont visées dans une loi d'exception spéciale qui simplifie leur position et les soumet à des conditions identiques à celles applicables aux banques commerciales. Il s'agit d'une nouvelle loi. Dès lors, les coopératives d'épargne et de crédit sont enregistrées comme des banques. Seules trois options sont possibles :

- disposer d'un capital d'un million d'euros (= être une banque)
- quitter le marché
- ne pas accorder de crédit

En Roumanie, les banques de microcrédit sont régies par des règles différentes de celles applicables aux banques. Elles sont des agents prêteurs sans disposer d'un système bancaire. L'histoire des coopératives d'épargne et de crédit est vieille d'un siècle en Roumanie. Elle a évolué avec le temps : par le passé, les banques d'épargne étaient des coopératives d'épargne et de crédit. Aujourd'hui, ces dernières ont compris comment contourner ce système. Certaines formes juridiques incluent des institutions financières non bancaires ou des ONG. Parmi les 4000 coopératives d'épargne et de crédit qui avaient été recensées voici quelques années, seules 2500 ont « survécu ». Le secteur commercial vise une durabilité. De plus, 80 % des ressources sont financées par 20 % de donateurs. Elles ont d' s'adapter en mettant en œuvre des changements conformes au nouveau cadre légal européen. Le secteur est actuellement malmené au nom de la conformité européenne.

## Évaluation des impacts financiers des menaces

Nous exposons ci-dessous les meilleures pratiques de différents pays.

En Croatie, une solution consiste à pratiquer le lobbying. Les prochaines élections se tiendront sous peu. Il convient donc de convaincre le parti vainqueur que la pauvreté existe.

En Roumanie, la meilleure pratique consiste à déléguer des ministres à Bruxelles. Le projet est mis sur les rails quand un accord est signé et approuvé par le gouvernement. Toutefois, le lobbying est chaudement recommandé pour les projets à long terme mais pas pour ceux à court terme.

Au Royaume-Uni, le CDFA assume le processus de gestion stratégique pour les IFDC étant donné qu'il s'agit de l'association corporative. Il évalue les impacts financiers potentiels des menaces.

## **Règles relatives aux sources financières**

- Nouveaux partenaires : l'intégration de nouveaux partenaires qui injecteront des ressources dans l'action.
  - + alimenter la motivation des participants et stimuler leur ingéniosité – éviter les partenaires démotivés
- Prêt : uniquement comme dernière ressource
  - + peut s'avérer utile afin de résoudre des problèmes de trésorerie à court terme – éviter l'endettement
- Parrainage : une organisation finançant, planifiant ou implémentant un projet ou une activité
  - + favorable en termes de communication et de visibilité – éviter la dépendance
- Appel aux dons : uniquement possible dans des cadres spécifiques
  - + une collecte de fonds peut permettre de collecter des montants substantiels – la régularité est toutefois difficile
- Émission publique : uniquement possible pour des organismes spécifiques
  - + elle peut générer des montants substantiels – elle n'est pas possible dans tous les cas
- Subventions : européennes, des autorités publiques nationales ou autres
  - + elles peuvent permettre de collecter des montants substantiels – généralement, elles impliquent un travail administratif fastidieux
- Intervenants dans les partenariats : le capital est collecté dans le cadre d'une coopérative établie.
  - + cette procédure implique les intervenants – il convient de s'assurer de la capacité financière des partenaires et de leur motivation.

## **La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les bénévoles :**

Au Royaume-Uni, certaines banques tentent de mettre en œuvre des programmes de formation afin d'augmenter la motivation des membres et leurs compétences dans le cadre de leur action. Deux méthodes sont proposées :

- « la méthode du bâton » : les autorités publiques invitent les banques à assumer leur RSE. Certains parlent de la mise en œuvre d'une forme de CRA ;
- « la méthode de la carotte » : réhabiliter les clients potentiels en accordant des prêts communautaires.

En Suède, des formations exclusives sont proposées. Les volontaires peuvent facilement les suivre. De plus, une base de données informatique offre aux ONG l'opportunité de trouver des avocats ou des gens d'affaires.

Au Portugal, de nombreux liens sont tissés entre les universités/écoles et l'économie sociale. Il est relativement habituel d'accepter des stagiaires, de donner des conférences dans les écoles secondaires et de recruter ultérieurement des techniciens (qui sont des ex-stagiaires) au sein de l'ANDC étant donné qu'ils sont déjà familiarisés au projet.

L'ANDC possède une banque de 50 volontaires qui fournissent des services de suivi. La formation est fournie et est organisée par le biais d'une base de données sur Internet. De plus, un arbre de compétences est élaboré pour chaque nouveau projet et permet de trouver des ressources spécifiques. Certaines sociétés, telles que Microsoft/IBM, délèguent des volontaires spécialisés, tels des techniciens, qui peuvent fournir une aide dans le cadre de la formation et des ateliers.

En Espagne, ITD dispose de quelques bénévoles qui proviennent habituellement d'ESADE, une école de gestion privée, intégrée à la Faculté de gestion stratégique.

En Roumanie, les universitaires sont également considérés comme une importante ressource de collaboration. Par exemple, un projet de recherche de marketing a été confié à 30 étudiants universitaires, plutôt que de verser 20 000 € à une agence. Ils ont effectué un travail de qualité (ils ont rencontré les micro-entrepreneurs, contacté les institutions de microfinance et ont compilé les résultats) pour la modeste somme de 7 000 €.

### Barrières à surmonter

#### Média

En Roumanie, les institutions de microfinance n'ont pas été financées jusqu'à ce qu'elles soient rentables. Les institutions financières se sont uniquement impliquées quand les donateurs ont été trouvés. Toutefois, le programme européen JEREMIE dispose que la rentabilité opérationnelle est avérée si l'institution de microfinance n'est pas subventionnée ! Il s'agit donc d'un défi que le secteur doit relever. Les institutions de microfinance doivent donc être effectives et efficaces. La RSE peut également être une source positive de financement mais peut également constituer une menace. Il est essentiel de pouvoir dire NON afin de mettre en œuvre ses propres plans et non ce que les donateurs exigent.

Une stratégie consiste à utiliser les médias comme un partenaire puissant ; toutefois, il est primordial de respecter des règles évitant les informations préjudiciables. Il est important de les informer correctement afin d'éviter de porter préjudice au partenariat ; cela toutefois avec prudence.

Au Portugal, l'ANDC reconnaît également qu'il est essentiel de pouvoir opposer un refus. Toutefois, des résultats probants doivent être engrangés pour pouvoir le faire. Cela dépend de nombreux éléments. Par exemple, le Ministre de l'emploi soumet un projet. Vous l'acceptez. Mais les résultats doivent être obtenus avant même le début du projet !! C'est une farce. Il est essentiel de faire preuve de transparence et de disposer d'une vision globale.

En Suède, la tendance est d'éviter les obstacles en établissant un plan stratégique. Il est important de garder une vision externe du projet durant la phase de planification.

Les projets ne sont pas toujours couronnés de succès quand ils sont présentés aux médias. Il peut s'avérer important de souligner que certains problèmes existent, qu'ils doivent être résolus et qu'il faut donc faire preuve d'honnêteté. Une organisation gagne ainsi en crédibilité. En effet, montrer des réussites et des échecs constitue une meilleure stratégie étant donné que vous pouvez encore gérer la situation. En règle générale : étant donné que vous ne pouvez contrôler la presse, il est préférable de l'affronter.

### Les réserves financières

CDFA applique une politique exigeant une réserve de 6 mois du chiffre d'affaires bien que 3 mois soient recommandés pour les fiducies de bienfaisance et les banques.

En Suède, les capitaux propres revêtent une importance capitale. Un rapport de force conséquent peut être constaté entre le secteur public (économie sociale) et le secteur privé.

En Belgique, les capitaux propres sont importants afin de garantir l'indépendance et l'innovation.

En conclusion, trois facteurs semblent primordiaux : les capitaux propres, l'expérience et la réputation (éducation et transparence).

### Garantir des moyens opérationnels récurrents

Dans le cas du CDFA, les cotisations annuelles correspondent aux services fournis. Il est essentiel de pratiquer un lobbying approprié. Le CDFA dispose également d'un abonnement payant à un bulletin d'informations et à des publications. En ce qui concerne la collecte récurrente de fonds, il doit faire face à la concurrence d'organisations en tout genre dans le cadre des fonds RSE.

En Suède, le capital collecté signifie que les intérêts peuvent être récurrents. De même, des compétences / services peuvent être vendus dans d'autres secteurs. L'idée consiste à regrouper les connaissances pour pouvoir ensuite les vendre.

### Garanties des agences de financement

Le CDFA formule des lignes directrices devant régir les agences de financement en termes de types de rapports qu'elles doivent soumettre.

Tant Coompanion en Suède qu'Eurom Consultancy and Services en Roumanie soulignent qu'il est préférable « d'inonder d'informations l'agence de financement » et qu'il est encore plus judicieux de les communiquer « à l'avance », si possible.

De plus, les institutions roumaines de microfinance ont gagné en efficacité en présentant des rapports annuels. Certains sont disponibles sur Internet. Selon l'expérience d'Eurom Consultancy and Services, USAID exige un langage « vif », les bailleurs de fonds anglais privilégiennent un registre linguistique plus élevé et les rapports européens peuvent se révéler longs à remplir. Idéalement, le rapport final devrait se composer de rapports trimestriels.

De même, il est essentiel de prévoir une phase initiale ainsi qu'une évaluation intermédiaire. L'expérience nous enseigne que les financements USAID autorisent plus d'initiatives. Il est souvent possible d'adapter et d'ajuster le programme du projet et ainsi, de faire preuve de

souplesse. Il convient de souligner que, si ce type de flexibilité est utile, elle n'est actuellement pas envisageable dans le cadre des financements européens.

## 6. Quelle a été la valeur ajoutée du projet ?

Dans le prolongement du projet Eufin 2004-05, la principale valeur ajoutée du projet Eufin 2006-07 a été la possibilité, pour les partenaires, d'échanger des expériences dans différents cadres et sur différents thèmes.

En effet, grâce au projet Eufin 2006-07, des représentants de partenariats entre acteurs publics, privés et ONG – qui, notamment, favorisent l'inclusion bancaire, permettent aux personnes précarisées d'avoir accès à une formule de crédit à la consommation adaptée et en lien avec leur projet de vie, aident les personnes exclues du marché du travail et du système bancaire classique à créer leur entreprise et leur propre emploi, créent des instruments et services pour favoriser l'accès au marché de l'habitation, favorisent les activités relevant de l'économie sociale et durable ou encore autorisent une gestion socialement responsable de l'argent public ou à caractère public – ont pu se rencontrer pour échanger leurs meilleures pratiques.

À travers ces outils communs, pouvoirs publics, institutions financières et ONG assurent la promotion des droits fondamentaux dans l'Union européenne, par exemple, sans que cette liste soit exhaustive :

- la liberté professionnelle et le droit de travailler (article 15 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne) ;
- la liberté d'entreprise (article 16) ;
- l'égalité entre hommes et femmes (article 23) ;
- la protection de la vie familiale (article 33) ;
- le droit à la sécurité sociale et à l'aide sociale (article 34) ;
- l'accès aux services d'intérêt économique général (article 36) ;
- la protection de l'environnement (article 37).

Ainsi, pour atteindre ses objectifs, l'action en faveur des droits fondamentaux nécessite la recherche de synergies. Celle-ci passe par la complémentarité entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire, des pouvoirs publics et des institutions financières, qui se traduit par la volonté d'utiliser au mieux les compétences de chacun. Le projet Eufin 2006-07 a permis cet échange important entre les différents acteurs.

## 7. Comment l'action a-t-elle été présentée au public et comment les résultats ont-ils été diffusés ?

Le vecteur de présentation principal de l'action a été le site Internet d'Eufin : [www.eufin.org](http://www.eufin.org). De plus, grâce à de nombreux contacts et grâce à la portée européenne du projet, des annonces ont été publiées sur différents sites pouvant être visités par des participants potentiels.

Ainsi, entre autres, des notifications ont été faites sur :

- la grande majorité des sites des partenaires du projet ;
- le site du Réseau européen de microfinance <http://www.european-microfinance.org/>;
- le site de la DG Emploi, Affaires Sociales et Egalité des chances, responsabilité sociale des entreprises : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/index.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/index.htm);
- le site d'INAISE [http://www.inaise.org/FR/fr\\_1.html](http://www.inaise.org/FR/fr_1.html).

Au demeurant, la dissémination des informations concernant les formations s'est faite à travers des listes de contacts du RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF, de ses partenaires et des réseaux de ses partenaires, créant ainsi une chaîne de relais à travers l'Europe.

Pour ce qui est des résultats et des produits (les présentations pour les formations et leurs comptes-rendus), ils ont été envoyés aux participants des formations et publiés sur le site, permettant ainsi une large diffusion tant vers les partenaires que vers les personnes extérieures intéressées.

## **8. Quels autres efforts ont-ils été consentis pour garantir au projet un impact durable ?**

Les efforts consentis pour garantir au projet Eufin 2007 un impact durable sont les suivants :

- la mise en commun des contacts en vue de futures collaborations par l'envoi d'une liste des coordonnées des partenaires à tous les partenaires ;
- afin d'assurer une certaine durabilité et une facilité d'accès, les présentations et les comptes-rendus des formations ont été publiés sur le site [www.eufin.org](http://www.eufin.org). Le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF continuera à maintenir ce site, à ses frais, afin qu'il reste une 'ressourcerie' en termes de bonnes pratiques sur les partenariats entre acteurs publics, privés et ONG.

Ces efforts ont déjà ouvert de nouveaux horizons. En effet, les partenaires allemand et anglais ont sollicité les participants du projet Eufin 2006-07 à propos de nouveaux projets. Ainsi, le partenaire allemand, Enigma, a proposé un projet INTERREG IV B sur l'innovation, et le partenaire anglais, membre du Portsmouth Savers Credit Union et représentant de SAVAGE<sup>12</sup>, a suggéré un projet sur des améliorations environnementales dans le milieu du travail. Bien que ces deux propositions n'aient pas été retenues, du moins par le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF, elles ont été relayées auprès des partenaires Eufin 2006-07, comme cercle de contacts potentiels. Ceci montre l'impact durable des relations entre les partenaires du projet Eufin 2006-07.

De plus, le matériel utilisé pour les présentations lors des formations semble également se révéler intéressant dans plusieurs cas. Par exemple, une partenaire française, de l'ADIE, a pu tirer parti du matériel didactique sur la création de partenariat en reprenant certaines parties pour une formation qu'elle donne au niveau local sur les partenariats entreprises/entités publiques.

Une autre idée émise par la partenaire roumaine, de Eurom Consultancy and Studies, est de servir du matériel développé lors des formations, de le traduire en roumain, de développer un programme de formation et de le promouvoir en Roumanie. Elle pense qu'une telle initiative pourrait intéresser les ONG, le secteur privé et le gouvernement roumain.

---

<sup>12</sup> <http://www.savage-europe.org.uk/>

## 9. Quels enseignements ont-ils été tirés de cette expérience ?

Considérant que le projet Eufin 2006-07, dans son ensemble, a été un succès, il y a toutefois des enseignements à tirer de cette expérience. Ceux-ci sont plutôt de nature organisationnelle que relatifs au contenu. Ils portent sur deux aspects.

Le premier consiste à s'assurer de la réelle motivation des partenaires pour un projet. En effet, lorsqu'un partenaire s'engage, il faut bien vérifier qu'il soit prêt à s'investir de manière durable dans le projet. Ceci se fait mieux lorsque les partenaires se connaissent entre eux et se font mutuellement confiance. Malgré cette approche, certaines épreuves imprévues peuvent toutefois apparaître en cours de route.

Des exemples d'obstacles peuvent être un partenaire dont la direction change. Dans ce cas, la motivation du partenaire n'est pas optimale et le partenaire risque de ne plus fournir que le service minimum sur un projet dont il n'a pas été informé dès le début. Un cas plus extrême peut être un partenaire qui se retrouve inopinément au bord de la faillite. Dans des cas comme ceux cités, il est difficile de prévoir la réaction et la motivation du partenaire, et c'est donc au porteur du projet de tout mettre en œuvre afin de convaincre et motiver le partenaire en difficulté de la nécessité de maintenir la participation au projet.

Le second enseignement concerne le nombre de participants potentiels à une formation avec les moyens de promotion dont on dispose. Dans ce projet, il a été estimé que 15 à 20 participants seraient prêts à payer 150 € pour assister à une formation d'un jour. En théorie, cela semble probable, mais en réalité il n'a pas été possible d'atteindre ce taux de participation. Cela peut être dû à de multiples facteurs :

- la compétition féroce entre plusieurs événements prenant place au même moment ;
- le fait que souvent les formations organisées avec le cofinancement de l'Union européenne sont gratuites ;
- le moyen de communication utilisé pour inviter les potentiels participants (principalement par e-mail). Il aurait peut-être été plus probant d'également les contacter par téléphone, mais alors il fallait prévoir cette tâche dans le budget dès le départ.

Quoi qu'il en soit, pour un futur projet, il faudrait mieux évaluer le taux de participation sur la base de cette expérience.

Bien entendu, les autres enseignements, déjà mentionnés par ailleurs, tirés de cette expérience sont très positifs :

- l'apprentissage mutuel ;
- la constitution d'une 'ressourcerie' sur les partenariats entre acteurs privés, publics et ONG ;
- le partage d'information ;
- la rencontre de partenaires pour de futures collaborations ;
- et les échanges de bonnes pratiques.

## **10. Un suivi du projet est-il prévu et, si oui, comment sera-t-il organisé ?**

Bien qu'un suivi officiel du projet ne soit pas prévu pour l'instant, une bonne dynamique s'est installée entre la plupart des partenaires et rien n'exclut une collaboration future. Effectivement, à la dernière rencontre entre les partenaires Eufin à Londres, une partie du temps a été consacrée à la question du suivi du projet. Les partenaires présents (huit sur dix, incluant le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF) ont discuté des points suivants :

### **10.1 Relecture critique du projet Eufin 2007**

En général, la relecture du projet est positive. Les partenaires ont été satisfaits de participer au projet pour trois raisons principales :

- le fond du projet est considéré comme intéressant ;
- ce fut une bonne expérience de partage d'information et de recherche de meilleures pratiques ;
- un apprentissage mutuel enrichissant a pu se développer.

Les partenaires s'entendent également sur le fait que l'agenda était bien planifié, que le site Internet [www.eufin.org](http://www.eufin.org) est clair et compréhensible et que le choix des thèmes des sessions de formation était pertinent.

En ce qui concerne les points à améliorer, quelques questions sont à prendre en considération :

- La promotion des sessions de formation aurait-elle pu être plus poussée ?
- Le public cible défini, incluant les trois catégories, entités publiques, compagnies privées et organisations de la société civile, était-il trop large ? Des formations distinctes pour chaque catégorie auraient-elles permis d'atteindre un taux de participation supérieur ?
- La contribution de six jours d'expert a été lourde à porter pour certaines institutions partenaires, serait-il possible, pour un projet futur, de les cofinancer ?

### **10.2 Idées de projets pour le futur**

Bien qu'aucun projet spécifique n'ait été mentionné sur le vif, plusieurs idées ont été lancées pendant cette session. Les initiatives futures s'orienteraient donc plus vers les éléments suivants :

- une combinaison d'échanges sur un sujet avec une visite d'étude locale et l'analyse de cas concrets ;
- des formations spécifiques sur des thèmes plus techniques tels que les outils de communication ou de planification, le rôle et le pouvoir de la partie prenante « média », ou autres sujets ;
- la constitution d'une base de données fonctionnelle sur les meilleures pratiques des partenariats et d'une liste « qui est qui ? » dans un domaine prédéfini ;
- des formations d'échanges mutuels sur des sujets prédéfinis.