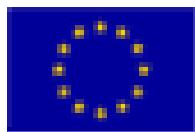


**Développer des outils communs  
aux pouvoirs publics et aux institutions financières  
en vue de favoriser les droits fondamentaux  
dans l'Union européenne**

**Rapport final  
Novembre 2005**



Projet financé par la Commission européenne

# Table des matières

<b>1. Présentation du programme .....</b>	<b>1</b>
1.1. Objectif du programme .....	1
1.2. Partenaires initiaux .....	3
1.3. Etapes du programme .....	4
<b>2. Méthodologie de travail .....</b>	<b>5</b>
2.1. Répartition des bonnes pratiques .....	5
2.2. Méthodologie d'analyse des partenariats .....	6
<b>3. Présentation des bonnes pratiques sélectionnées .....</b>	<b>12</b>
3.1. Sélection des bonnes pratiques .....	12
3.2. Présentation des bonnes pratiques sélectionnées .....	13
<i>Allemagne</i>	
1. Enigma Siebte Saüle Microlending .....	14
<i>Belgique</i>	
2. Osiris - Prêt 5 sur 5 .....	15
3. Fonds de l'Economie Sociale et Durable .....	16
4. Fonds flamand d'Assurance Soins .....	17
<i>Espagne</i>	
5. Microcrédits per a dones emprenedores sense avals .....	18
<i>France</i>	
6. Développement des finances solidaires à Lille .....	19
7. Semaine de l'épargne solidaire – Finansol .....	20
8. Association pour le Droit à l'Initiative Economique .....	21
<i>Irlande du Nord</i>	
9. Aspire micro loans for business .....	22
<i>Italie</i>	
10. Fondazione La Casa Onlus .....	23
<i>Portugal</i>	
11. Associacao Nacional de Direito ao Crédito .....	24
<i>Roumanie</i>	
12. Microfinance Coalition .....	25
<i>Royaume Uni</i>	
13. Bridges Community Venture .....	26
14. Portsmouth Savers Credit Union .....	27
<i>Slovaquie</i>	
15. Integra Centre d'aide à l'entrepreneuriat des femmes .....	28
<i>Suède</i>	
16. Kvinnors Företagande crédit pour femmes entrepreneurs	29
17. Fonds de garantie des crédits pour l'établissement de nouvelles entreprises à Göteborg .....	30

<b>4. Guide pratique des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire .....</b>	<b>31</b>
4.1. Facteurs de réussite des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire : chronologie .....	33
1. Etape préliminaire : définir l'action supportée par le partenariat .....	33
2. Définir les motivations qui sous-tendent la mise en place du partenariat .....	33
3. Déterminer le rôle attendu de chaque partenaire .....	35
4. Sélectionner les partenaires .....	37
5. Rédiger des conventions de partenariat .....	38
6. Informer les partenaires quant à la réalisation de l'action ..	40
7. Développer des relations interpersonnelles avec les partenaires .....	41
8. Evaluer le partenariat .....	41
4.2. Facteurs de réussite des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire : thèmes transversaux .....	44
1. Assurer des moyens financiers suffisants pour pérenniser l'action .....	44
2. Adapter la structure partenariale aux besoins de l'action.	45
3. Favoriser l'appropriation de l'action par les partenaires ...	45
4. Instaurer une communication entre partenaires .....	47
5. Se donner le temps d'un travail préparatoire solide .....	48
<b>5. Pistes pour l'avenir : recommandations .....</b>	<b>49</b>
1. Instaurer un contexte favorable à la promotion des droits fondamentaux .....	50
2. Favoriser l'implication des institutions financières dans la promotion des droits fondamentaux .....	51
3. Promouvoir la reconnaissance des acteurs de la économie sociale et solidaire .....	52
<b>6. Mise en réseau des participants .....</b>	<b>54</b>
6.1. Présentation du site Internet dédié au projet .....	54
6.2. Mise en réseau et essaimage des bonnes pratiques .....	55
<b>7. Conclusions générales .....</b>	<b>57</b>

## Annexes

1. Présentation des partenaires initiaux .....	60
2. Fiche type utilisée pour l'identification et la sélection des bonnes pratiques .....	65
3. Coordonnées des participants .....	71

# 1. Présentation du programme

## 1.1. Objectif du programme

### **Le contexte**

La responsabilité sociale des *institutions financières* est particulièrement importante. Comme toutes les entreprises, leurs activités ont une incidence sociétale directe, lorsque, par exemple, grâce à une politique de crédit adéquate, elles favorisent la création d'emplois. Mais, en outre, au travers de cette même activité de crédit, elles sont en mesure d'influencer la responsabilité sociale de leurs clients, en soumettant, par exemple, l'octroi de financement à des critères éthiques, sociaux et environnementaux.

Les *pouvoirs publics nationaux, régionaux et locaux* ont de leur côté pris la mesure de ce rôle essentiel du secteur financier, en développant avec celui-ci des partenariats qui, tout en présentant une certaine hétérogénéité, laissent néanmoins deviner des lignes de force communes qui autorisent des convergences et des transpositions au sein de l'Union européenne.

Ces *partenariats*, 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.

Grâce à ces outils communs, pouvoirs publics et institutions financières assurent la promotion des *droits fondamentaux dans l'Union européenne*, par exemple, sans que cette liste ne 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).

### ***En pratique***

En août 2004, le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** a répondu à l'appel à propositions de la Commission européenne, DG Emploi et Affaires sociales, ligne budgétaire 04.03.03.01 relative aux relations industrielles et dialogue social, en son sous-programme IV consacré à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Dans ce cadre, le RESEAU FINACEMENT **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. »

Ce titre étant particulièrement long, le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** a proposé de le raccourcir pour les sessions de travail et les échanges de courriels. Les participants parleront désormais du programme 'eufin'.

L'objectif du programme est de *promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (RSE), au travers des actions menées par les pouvoirs publics en partenariat avec les institutions financières et les organisations de l'économie sociale et solidaire.*

Il faut entendre par :

- pouvoirs publics : tant les Etats que les pouvoirs régionaux et locaux, chaque niveau permettant des pratiques et instruments liés à leurs compétences respectives ;
- institutions financières : tant les établissement de crédit que les gestionnaires d'actifs et les intermédiaires financiers ;
- organisations de l'économie sociale et solidaire : tant les partenaires sociaux que les autres organisations représentatives des milieux socioéconomiques, les ONG, les organisations de base et les communautés religieuses.

Ce projet ambitionne d'étudier une vingtaine d'expériences les plus appropriées et novatrices en la matière, d'en analyser les caractéristiques essentielles susceptibles de permettre une transposition dans d'autres régions de l'Union européenne, d'en assurer la diffusion la plus large et de créer une dynamique de réseau visant à favoriser l'échange à leur propos, afin d'augmenter le taux de réussite des initiatives futures.

Pratiquement, le projet tend à :

- l'élaboration d'un *catalogue de bonnes pratiques* en termes de partenariats entre pouvoirs publics et institutions financières en vue de la promotion des droits fondamentaux;
- la rédaction de recommandations sous forme d'un « *guide du partenariat pouvoirs publics/ institutions financières en vue de la promotion des droits fondamentaux* » ;
- la diffusion de l'information via un *site Internet* dédié au projet ;
- la création d'un *réseau entre les participants*.

## 1.2. Partenaires initiaux

Pour atteindre les objectifs de ce projet, le RESEAU FINACEMENT ALTERNATIF a fait appel à neuf partenaires impliqués dans l'économie sociale et la finance éthique et solidaire par leur action en faveur des personnes précarisées ou en risque de précarisation, telles que, notamment, les personnes exclues du système bancaire traditionnel, les immigrants, les femmes. Leurs activités touchent ainsi concrètement la défense des droits fondamentaux et/ou la responsabilité sociale des entreprises.

S'agissant d'un projet européen, le RESEAU FINACEMENT ALTERNATIF a souhaité s'entourer de partenaires issus des pays membres de l'Union européenne. Se sont ainsi associés au projet du RESEAU FINACEMENT ALTERNATIF :

- Crédal (Belgique) ;
- Pour la Solidarité (Belgique) ;
- ITD (Espagne) ;
- Crédit Coopératif (France) ;
- Finansol (France) ;
- Ville de Lille (France) ;
- Banca Popolare Etica (Italie) ;
- CDFA (Royaume Uni) ;
- FEBEA (Union européenne).

Chaque partenaire est présenté en annexe 1.

Ces partenaires se sont engagés à :

- participer à la recherche de bonnes pratiques entrant dans le cadre du projet en proposant trois bonnes pratiques les plus appropriées et novatrices en matière de partenariat entre les pouvoirs publics d'une part et les institutions financières et les organisations de l'économie sociale et solidaire d'autre part en vue de la promotion des droits fondamentaux. Parmi ces trois bonnes pratiques, la première serait issue de leur pays ; les deux dernières provenant d'autres pays membres de l'Union européenne ou candidats à l'adhésion.
- participer aux réunions de rencontre, séminaires et conférence finale ;
- collaborer étroitement avec le chef de projet pour permettre la bonne exécution du projet.

Par souci de clarté, et au regard de leur implication dès le début du projet, ces partenaires seront nommés 'partenaires initiaux'. Par différenciation, le terme 'participant' représentera toutes les parties prenantes au projet, à savoir les partenaires initiaux et les partenaires issus des bonnes pratiques sélectionnées.

### **1.3. Etapes du programme**

#### **Décembre 2004 – février 2005**

- Le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** réalise la fiche type qui servira de base d'information pour la sélection et l'analyse des bonnes pratiques proposées (voir annexe 2).
- Le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** confie à de jeunes professionnels la création du site Internet dédié au projet.
- Les partenaires initiaux et le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** recherchent des bonnes pratiques de partenariat pertinentes dans le cadre du projet. Le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** analyse et sélectionne les bonnes pratiques proposées.

#### **Mars 2005**

- Réunion rencontre, en Belgique, réunissant pour la première fois les représentants des partenaires initiaux et des bonnes pratiques sélectionnées : présentation de chacune des bonnes pratiques sélectionnées, répartition des bonnes pratiques en trois groupes de travail pour les séminaires à suivre et proposition d'une méthode d'analyse des partenariats, à utiliser lors des séminaires de travail.

#### **Mai 2005**

- Premier séminaire de travail, avec les représentants de 6 bonnes pratiques, pour étudier les problèmes de contenu, d'application, de suivi et de vérification de ces expériences et analyser les lignes de force communes qui autorisent des convergences et des transpositions.

#### **Juin 2005**

- Deuxième séminaire de travail, avec les représentants de 5 bonnes pratiques, pour étudier les problèmes de contenu, d'application, de suivi et de vérification de ces expériences et analyser les lignes de force communes qui autorisent des convergences et des transpositions.

#### **Septembre 2005**

- Troisième séminaire de travail, avec les représentants de 6 bonnes pratiques, pour étudier les problèmes de contenu, d'application, de suivi et de vérification de ces expériences et analyser les lignes de force communes qui autorisent des convergences et des transpositions.

#### **Novembre 2005**

- Conférence finale, présentant les conclusions du programme 'eufin'.

## 2. Méthodologie de travail

### 2.1. Répartition des bonnes pratiques

L'analyse des partenariats entre les autorités publiques, les institutions financières et les organisations de l'économie sociale et solidaire nécessite leur étude approfondie. C'est pourquoi le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** a jugé préférable de répartir les bonnes pratiques sélectionnées en trois groupes de travail.

Puisque les expériences de terrain se caractérisent par leur diversité, le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** a dès lors proposé leur répartition en trois groupes de travail hétérogènes mélangeant les pays, les types de partenariat, les droits fondamentaux défendus, les cibles et les initiateurs.

Groupe 1 :

- Enigma Siebte Saüle Microlending (Allemagne)
- Fonds flamand d'Assurance Soins (Belgique)
- Développement des finances solidaires à Lille (France)
- ANDC - Associacao Nacional de Direito ao Crédito (Portugal)
- Portsmouth Savers Credit Union (Royaume Uni)
- Fonds de garantie des crédits pour l'établissement de nouvelles entreprises à Göteborg (Suède)

Groupe 2 :

- Osiris – Prêt 5 sur 5 (Belgique)
- Microcredits per a dones emprendedores (Espagne)
- Semaine de l'épargne solidaire (France)
- Fondazione La Casa Onlus (Italie)
- Micro Finance Coalition (Roumanie)

Groupe 3 :

- Fonds de l'Economie Sociale et Durable (Belgique)
- Association pour le Droit à l'Initiative Economique (France)
- Aspire micro loans for business (Irlande du Nord)
- Bridges Community Venture (Royaume Uni)
- Integra Centre d'aide à l'entrepreneuriat des femmes (Slovaquie)
- Kvinnors Företagande Crédit pour femmes entrepreneurs (Suède)

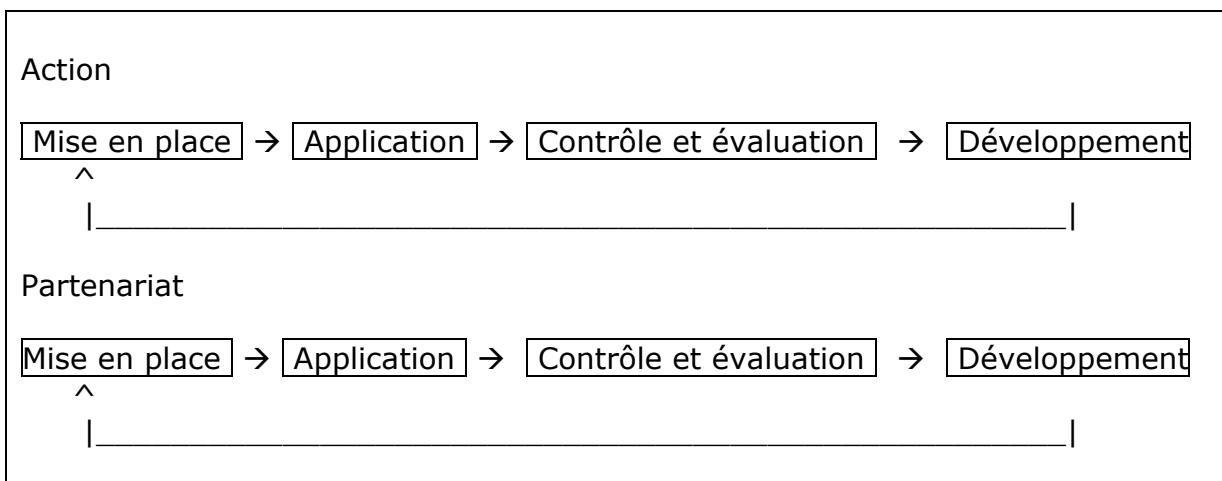
Chaque groupe de travail s'est réuni durant une journée de séminaire pour analyser dans le détail les partenariats des bonnes pratiques présentes. A la suite des trois séminaires, les conclusions des groupes de travail ont été comparées afin d'aboutir au « *guide du partenariat pouvoirs publics/institutions financières en vue de la promotion des droits fondamentaux* » et aux recommandations finales du programme (cfr. Chapitre 4 et 5).

## 2.2. Méthodologie d'analyse des partenariats

Le programme 'eufin' ambitionne d'examiner des partenariats différents dans leur forme et dans leur contenu pour en tirer les leçons et accroître ainsi le taux de réussite des initiatives futures. Il importe dès lors de disposer d'un outil 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.

### Remarques préliminaires

1. La présente analyse se focalise sur l'étude du *partenariat*, et non sur l'étude de leur *action*, de leur *structure* en tant que telle. Cependant, les deux sont interdépendants. C'est pourquoi l'action fera l'objet de quelques questions préliminaires à chaque étape de développement du partenariat.



2. Par souci de concision, le terme 'partenariat' se référera au 'partenariat entre pouvoirs publics, institutions financières et organisations de l'économie sociale et solidaire'.
3. Toutes les questions posées ne seront pas nécessairement d'application dans votre expérience. Dans ce cas, répondez par 'N/A' (not applicable – pas d'application).

## **0. Etape préliminaire à la création du partenariat : définition de l'action supportée par le partenariat**

### *0.1. Définition de l'action*

- Quel était l'objectif de votre action, à sa création ?
- A quels besoins votre action voulait-elle répondre ? Dans quel contexte ?
- Quelle(s) cible(s) votre action voulait-elle atteindre ?
- Quelle étendue géographique votre action voulait-elle couvrir ?
- Quelles étaient les structures existantes qui permettaient de combler ces besoins, avant la venue de votre action sur le marché ?

### *0.2. Analyse de l'organisation de l'action*

- Quelle taille vouliez-vous donner à votre structure pour une efficacité optimale ?
- Quelles étaient les fonctions à pourvoir pour organiser votre action (temps plein versus temps partiel ; postes rémunérés versus volontariat) ?
- Quelle infrastructure deviez-vous prévoir (bâtiment, mobilier, matériel) ?

### *0.3. Analyse des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif de l'action*

- Quels étaient les moyens financiers prévus ?
- Quelles méthodes de gestion ont été appliquées ?
- Quel calendrier était prévu pour le développement de l'action ?
- Quels étaient les contrôles mis en place ?

## **1. Définition et mise en place du partenariat**

### *1.1. Réflexion autour du partenariat : pourquoi un partenariat ?*

- Quel objectif poursuivez-vous par la mise en place d'un partenariat pouvoirs publics/institutions financières/organisations de l'économie sociale et solidaire?
- Quelles étaient les conditions de départ, le contexte de la mise en place du partenariat ?

### *1.2. Structure du partenariat : un partenariat, comment ?*

- Quelles étaient les approches de partenariat potentielles ?
- Quelle structure vouliez-vous donner au partenariat (taille, durée, nombre de partenaires) ?
- Quels plans d'action à court et moyens termes avez-vous prévues pour le partenariat ?
- De quelles contraintes financières deviez-vous tenir compte ?
- De quelles contraintes légales et administratives deviez-vous tenir compte ?

- 1.3. Identification des partenaires : un partenariat, avec qui ?
  - Quelles étaient vos attentes par rapport aux partenaires potentiels (rôle et contribution de chacun) ?
  - Comment avez-vous recherché vos partenaires potentiels ?
  - Quels critères avez-vous utilisé pour la sélection de vos partenaires ?
  
- 1.4. Recherche des partenaires
  - Comment avez-vous prospecté vos partenaires potentiels ?
  - Disposiez-vous de suffisamment d'informations ?
  - Le rôle de chaque partenaire était-il bien défini au départ ?
  - Comment vous êtes-vous assuré que vos partenaires partageaient la même vision de l'action que vous ?
  - Les objectifs de chaque partenaire quant à sa participation au partenariat étaient-ils compris de tous ?
  
- 1.5. Définition de la contribution et de l'implication des partenaires
  - Comment avez-vous négocié la contribution (financière ou autre) de chacun de vos partenaires ?
  - Avez-vous obtenu, de vos partenaires, les fonds et les garanties espérés ?
  - Comment avez-vous fait face à la complexité bureaucratique et procédures administratives ?
  - Comment vous êtes-vous assuré de la volonté de chaque partenaire de soutenir votre action durant le partenariat ?
  - Quand est intervenue la signature des accords de partenariat ?
  
- 1.6. Moyens utilisés pour la définition et la mise en place du partenariat :
  - Quels moyens financiers avez-vous utilisé pour cette étape ?
  - Quels 'moyens' humains avez-vous utilisé pour cette étape ?
  - Combien de temps a été consacré à la réalisation cette étape ?

## **2. Application du partenariat**

- 2.0. *Suivi de l'action*
  - Votre infrastructure (bâtiment, mobilier, matériel) et votre organisation interne sont-elles mises en place ?
  - Votre action suit-elle le calendrier prévu à son développement ?
  - Les méthodes de gestion prévues sont-elles appliquées ?
  - Réalisez-vous un suivi des résultats de votre action dans la comptabilité ?
  
- 2.1. Suivi de la contribution financière des partenaires
  - Devez-vous faire face à des problèmes de liquidités au sein du partenariat ?
  - Comment procédez-vous au suivi de la contribution financière de chaque partenaire ?
  - Le contrôle des partenaires sur la gestion financière n'est-elle pas trop contraignante, trop rigide, résultant en un manque de flexibilité et donc d'efficacité ?
  - Comment gérez-vous ces difficultés ?

## 2.2. Suivi de la contribution administrative des partenaires

- Devez-vous faire face à des retards et/ou à la complexité bureaucratiques au sein du partenariat ?
- Comment procédez-vous au suivi de la contribution administrative de chaque partenaire ?
- Le contrôle des partenaires sur la gestion administrative n'est-elle pas trop contraignante, trop rigide, résultant en un manque de flexibilité et donc d'efficacité ?
- Comment gérez-vous ces difficultés ?

## 2.3. Gestion des relations avec les partenaires

- Des réunions régulières entre les partenaires ont-elles lieu ?
- D'autres types de contacts entre les partenaires sont-ils appliqués ?
- Quelle est la fréquence des rapports écrits quant au suivi de l'action et du partenariat ?
- Quels types d'informations y figurent (transparence) ?

## 2.4. Moyens utilisés pour l'application du partenariat :

- Quels moyens financiers avez-vous utilisé pour cette étape ?
- Quels 'moyens' humains avez-vous utilisé pour cette étape ?
- Combien de temps a été consacré à la réalisation cette étape ?

## 3. Contrôle et évaluation du partenariat

### 3.0. Evaluation des résultats de l'action

- Votre action répond-elle à un besoin réel ?
- Votre action atteint-elle la (les) cible(s) prévue(s), dans la zone géographique prédéfinie?
- Votre organisation interne et votre infrastructure s'avèrent-elles appropriées par rapport aux objectifs de votre action ?
- Les méthodes de gestion prévues ont-elles été appliquées ?
- Vos moyens financiers réels sont-ils suffisants, en rapport avec les moyens prévus ?
- Les coûts opérationnels ont-ils pu être maîtrisés ?
- Avez-vous pu suivre le calendrier initialement prévu pour le développement de votre action ?
- Des contrôles ont-ils été mis en place et effectués ?

### 3.1. Evaluation des résultats du partenariat

- Le partenariat a-t-il permis d'atteindre les résultats quantitatifs espérés ?
- Le partenariat a-t-il permis d'atteindre les résultats qualitatifs espérés ?
- Quelle 'plus-value' le partenariat a-t-il permis d'obtenir ?
- La structure du partenariat (taille, durée, nombre de partenaires) a-t-elle permis d'atteindre l'objectif poursuivi?
- Les plans d'action à court et moyens termes du partenariat ont-ils été respectés?
- Les contraintes financières, légales et administratives du partenariat ont-elles été surmontées?

- Le partenariat a-t-il engendré des coûts imprévus ?
- Chaque partenaire a-t-il apporté la contribution, financière ou autre, prévue dans les accords ?
- Chaque partenaire a-t-il soutenu votre action durant le partenariat ?
- Chaque partenaire a-t-il atteint les objectifs qu'il poursuivait en participant au partenariat ?
- Les mécanismes de feedback entre les partenaires (réunions régulières entre les partenaires, contacts personnels, ...) étaient-ils suffisants ?

### 3.2. Création d'indicateurs de performance

- Quels indicateurs de performance quantitatifs utilisez-vous ?
  - moyens financiers suffisants
  - qualité des actifs
  - gestion des coûts
  - gestion des liquidités
  - analyse de la rentabilité
  - montant des réserves (pour subvenir aux pertes et pour permettre des investissements)
  - autres : .....
- Quels indicateurs de performance qualitatifs utilisez-vous ?
  - indépendance
  - connaissance et compréhension du groupe cible (niveaux de pauvreté de la clientèle, taux de fidélisation, qualité des services, institutions concurrentes, services de la structure)
  - structure organisationnelle
  - rôle de la direction
  - compétence et motivation du personnel
  - processus décisionnel
  - système d'information
  - satisfaction des clients
  - satisfaction des partenaires
  - autres : .....

## 4. Développement du partenariat

### 4.0. Evolution de l'action

- L'objectif de votre action doit-il être adapté, en fonction de l'évolution du contexte économique, social, légal ?
- A quels nouveaux besoins votre action doit-elle répondre ?
- Quelle(s) nouvelle(s) cible(s) votre action veut-elle atteindre ?
- Quelle nouvelle étendue géographique votre action veut-elle couvrir ?
- La structure organisationnelle doit-elle être adaptée (taille réduite ou accrue, fonctions supprimées ou ajoutées) ?
- L'infrastructure doit-elle être revue (bâtiment, mobilier, matériel) ?
- Quels nouveaux moyens financiers devez-vous prévoir ?
- Les méthodes de gestion appliquées sont-elles les plus appropriées ?

- *Les contrôles doivent-ils être adaptés ?*
- *La communication vers l'extérieur doit-elle être accrue ?*

#### 4.1. Evolution du partenariat

- Devez-vous adapter la structure du partenariat en fonction de l'évolution de l'action (reformulation/adaptation/consolidation du processus)?
- Le partenariat peut-il être prolongé ?
- Le partenariat doit-il s'étendre géographiquement ?
- Devez-vous rechercher de nouveaux partenaires ?
- Comment intégrer les nouveaux partenaires dans un partenariat pré existant ?
- Comment prévoir la flexibilité du partenariat pour l'adapter en permanence aux changements de l'action?
- Devez-vous prévoir une phase de recherche de nouveaux appuis financiers pour devenir moins dépendant des premiers partenaires financiers ?

### 3. Présentation des bonnes pratiques sélectionnées

#### 3.1. Sélection des bonnes pratiques

##### **Objectif**

Le programme rassemble 17 bonnes pratiques de promotion des droits fondamentaux par le partenariat entre les pouvoirs publics, les institutions financières et, le cas échéant, les organisations de l'économie sociale et solidaire.

##### **Critères de sélection**

Pour chaque bonne pratique proposée, les partenaires initiaux remplissent une fiche type (cfr. Annexe 2) qui sert de base d'information à la sélection.

Le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** a défini les critères de sélection suivants :

- la *pertinence* du partenariat par rapport à l'objectif du projet : le partenariat soutient une action qui tend à favoriser le développement des droits fondamentaux à savoir, notamment, la promotion du droit de travailler, de la liberté d'entreprise, de l'égalité entre hommes et femmes (cfr. Point 1.1. Objectif du projet).
- la *réalité du partenariat* : celui-ci est concrétisé par l'existence de facto d'un contrat de partenariat, négocié et conclu par les pouvoirs publics locaux, régionaux ou nationaux d'une part et au moins une institution financière (banque classique, banque sensibilisée à l'éthique et à la responsabilité sociale ou financier alternatif) d'autre part. Une ou plusieurs organisation de l'économie sociale et solidaire peut également (mais ne doit pas nécessairement) être partie prenante au partenariat.
- la *qualité du partenariat* en terme de participation et d'implication : chacune des parties collabore au bon déroulement des travaux (par exemple, par sa présence lors des réunions) et tient ses engagements pour faire avancer et aboutir l'action.
- la *répartition géographique* des bonnes pratiques : le partenariat est issu d'un pays membre ou candidat à l'adhésion de l'Union européenne.

Pour être sélectionnée, une bonne pratique doit *répondre à tous* les critères.

### 3.2. Présentation des bonnes pratiques sélectionnées

Les expériences sélectionnées sont issues de 11 pays de l'Union européenne (ou candidats à l'adhésion) :

- Allemagne (1)
- Belgique (3)
- Espagne (1)
- France (3)
- Irlande du Nord (1)
- Italie (1)
- Portugal (1)
- Roumanie (1)
- Royaume Uni (2)
- Slovaquie (1)
- Suède (2)

Chaque bonne pratique sélectionnée est reprise ci-après sous forme d'une fiche signalétique, laquelle présente 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

## **1. Enigma Siebte Saüle Microlending (Allemagne)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprise

### **Cible**

Les personnes désireuses de créer leur propre emploi mais exclues du système bancaire traditionnel par manque de garantie ou parce que le montant du crédit est trop faible pour intéresser les banques classiques.

### **Objectif de l'action**

Offrir un crédit flexible adapté aux besoins particuliers de nouvelles micro entreprises.

### **Ressources allouées**

Personnel : project managers, gestionnaire des crédits, secrétaire, experts.

Budget: € 270.000,- par an pour couvrir les frais de personnel et de fonctionnement.

### **Partenaires**

Administrations publiques : Ministère de l'Economie et du Travail, Agence Nationale de l'Emploi, Agence Locale de l'Emploi, Fond Social Européen.

Institutions financières : Hanseatic Bank, Kfw (banque de développement).

Economie sociale et solidaire: Fondation de la Deutsche Bank, Patriotische Gesellschaft von 1765.

### **Durée du partenariat**

Début : 01/12/2002

Conclusion : 31/10/2004

### **Contribution des partenaires**

L'Agence Nationale de l'Emploi et le Fond Social Européen couvrent les coûts de personnel et de fonctionnement de Siebten Säule.

Les institutions financières octroient les crédits aux clients de Siebten Säule.

La Fondation de la Deutsche Bank alimente le fonds de garantie des crédits "U30- Start".

La Patriotische Gesellschaft von 1765 a offert une dotation de 20.000 DM à Siebte Saüle via un prix remis aux personnes ou institutions qui proposent des concepts nouveaux et non conventionnels pour améliorer la situation sociale de la population.

### **Points innovants**

- En 'poussant' l'*idée de la micro finance*, Siebte Saüle fait avancer en Allemagne un concept par ailleurs accepté internationalement.
- Ce projet a permis d'*ajuster* les méthodes de micro crédit *au cadre légal allemand*.

### **Impact durable du projet**

- Ce projet *lutte contre le chômage* : 240 demandes de crédit par an, 70 micro crédits alloués.
- Les jeunes pousses ont l'opportunité de créer leur propre emploi et de se développer pour *devenir digne d'intérêt pour les banques commerciales classiques* dans les prochaines années.
- *Création du Deutsches Mikrofinanz Institut*: il compte 52 membres (GLS-bank et organisations de micro finance) et ses fonds pour le micro crédit s'élèvent à € 400.000.

## **2. Osiris Prêt 5 sur 5 (Belgique)**

### **Matière**

Crédit social à la consommation

### **Cible**

Personnes en situation d'exclusion bancaire

### **Objectif de l'action**

Offrir à des personnes dans le besoin un financement adapté qui leur permette de pouvoir acquérir des biens essentiels à leur projet de vie (mobilité, logement, mobilier de base, ...) en leur évitant de tomber dans une situation de surendettement.

### **Ressources allouées**

Personnel : 1,5 ETP

Budget de fonctionnement : 120 000 €

Garantie : 375 000 €

### **Partenaires**

Administration publique : Ministère des Affaires Sociales - Région Wallonne

Institution financière : Banque de la Poste

Economie sociale et solidaire: Osiris-Crédal

### **Durée du partenariat**

Début : 01/09/2003

Conclusion : 31/12/2005

### **Contribution des partenaires**

- La Région Wallonne subsidie les frais de fonctionnement de l'association Osiris-Crédal et garantit les crédits.
- La Banque de la Poste débourse les crédits et transmet à Osiris les infos sur le suivi des remboursements.
- Osiris-Crédal assure la mise en place des procédures, méthodes et conventions, gère la communication et la gestion des partenaires et supervise les dossiers.

### **Points innovants**

- Le *concept de crédit social* en tant que tel, dans le cadre législatif du crédit à la consommation.
- Le *partenariat tripartite* : pour le partenaire public, il s'agit d'un mode d'intervention peu fréquent puisque la gestion du projet est déléguée à un partenaire associatif.
- Le *rachat de créance* comme objet possible du crédit social n'a pas initialement été pris en compte par la Région Wallonne. Or son rôle potentiel dans la prévention du surendettement est central.

### **Impact durable du projet**

- La '*rebancarisation*' des clients Osiris : par le prêt 5/5, des personnes peuvent avoir accès à la mobilité qui leur permet de garder ou d'acquérir un travail, avoir accès à un logement ou préserver le confort nécessaire à une vie décente.
- La *responsabilité sociale des banques* : la méthodologie spécifique élaborée dans le cadre de l'expérience permettra de développer des partenariats avec d'autres banques sur des bases où ces dernières assumeront leur part de risque et de responsabilité sociale.

### **3. Fonds de l'économie Sociale et Durable (Belgique)**

#### **Matière**

Investissement Socialement Responsable

#### **Cible**

- Les souscripteurs à l'emprunt obligataire : ils bénéficient d'un avantage fiscal, en plus du rendement normal et de la garantie d'Etat sur l'obligation.
- Les bénéficiaires du fonds : les associations et PME belges de l'économie sociale et solidaire.

#### **Objectif de l'action**

Le Fonds de l'Economie Sociale et Durable veut participer à la professionnalisation et au renforcement de l'économie sociale et solidaire au travers d'une offre de financement sur mesure.

#### **Ressources allouées**

Personnel : personne jusqu'à ce jour; actuellement recherche d'un directeur

Budget de fonctionnement : rémunération des financeurs alternatifs pour leur contribution (voir plus loin).

#### **Partenaires**

Administration publique : Fonds de l'Economie Sociale et Durable (FESD), établi à l'initiative du ministre fédéral de l'Economie Sociale.

Institutions financières : banques classiques.

Economie sociale et solidaire: financeurs alternatifs (Hefboom, Credal, Trividend).

#### **Durée du partenariat**

Début : fin 2004

Conclusion : toujours en cours

#### **Contribution des partenaires**

- Le FESD réinvestit les fonds dans l'économie sociale et solidaire via les financeurs alternatifs.
- Les banques lancent les obligations d'Etat et récoltent l'épargne pour le FESD.
- Les financeurs alternatifs analysent les demandes et, le cas échéant, octroient les crédits aux bénéficiaires de l'économie sociale et solidaire.

#### **Points innovants**

- Le *financement de l'économie sociale et solidaire* en tant que tel par la création d'un fonds spécial.
- Le *partenariat public/privé* pour le financement de l'économie sociale.
- La *promotion de la finance éthique et solidaire* pour le gouvernement puisque 70% des € 75 millions récoltés doivent être réinvestis dans l'économie sociale et solidaire d'ici à 2008; les autres 30% étant investis en investissement socialement responsable (ISR).

#### **Impact durable du projet**

- Le FESD cofinance des *emprunts jusqu'à 15 ans*. Il est dès lors probable que de nouvelles obligations seront émises en 2008 (soit 5 ans après le lancement du Fonds).
- Le *renforcement de l'économie sociale et solidaire* : de nombreuses associations ou PME de l'économie sociale et solidaire peuvent acquérir des biens immobiliers.

#### **4. Fonds flamand d'Assurance Soins - Vlaamszorgfonds (Belgique)**

##### **Matière**

Investissement Socialement Responsable

##### **Cible**

La population de Flandres, qui a l'obligation de cotiser au système d'assurance.

##### **Objectif de l'action**

L'objectif du fonds est de garantir aux personnes malades une compensation pour les frais non médicaux qu'elles doivent supporter.

##### **Ressources allouées**

Personnel : personne jusqu'à ce jour

Budget de fonctionnement : Approximativement € 500 millions de réserves, constitué d'un subside régional et de la cotisation obligatoire des citoyens.

##### **Partenaires**

Administration publique : Le gouvernement flamand, représenté par la Ministre de la Santé ; une entité parastatale créée pour la gestion du Fonds.

Institutions financières : Dexia Asset Management, KBC Asset Management, Lombard Odier Institutional Asset Management.

Economie sociale et solidaire: Groupe Ethibel (une organisation de recherche et de certification en investissement socialement responsable (ISR)).

##### **Durée du partenariat**

Début : mars 1999

Conclusion : toujours en cours

##### **Contribution des partenaires**

- Le gouvernement flamand a voté une loi constituant le Fonds flamand d'Assurance Soins selon laquelle les capitaux doivent être investis en actions et obligations selon des critères d'ISR (Investissement Socialement Responsable).
- Dexia, KBC et Lombard Odier gèrent les capitaux du fonds.
- Ethibel se charge du 'screening' du capital investi selon des critères d'ISR et certifie, le cas échéant, que les engagements en la matière sont respectés.

##### **Point innovant**

- La gestion des capitaux du Fonds *selon des critères d'ISR* : il s'agit du premier fonds pour lequel le gouvernement flamand a décidé d'imposer des critères éthiques à l'intégralité des capitaux investis.

##### **Impact durable du projet**

- En conséquence de la gestion des capitaux selon des critères éthiques, les investissements soutiennent des activités, produits et services de *développement durable*.

## **5. Microcrédits per a dones emprenedores sense avuls (Espagne)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprise

### **Cible**

Femmes désireuses de créer ou de développer leur entreprise.

### **Objectif de l'action**

Fournir un appui financier à travers l'octroi de micro-crédits à des femmes qui ont un bon projet d'entreprise ou bien qui veulent élargir leur entreprise mais qui n'ont pas accès au marché du capital par manque de ressources économiques. Les femmes reçoivent aussi un appui technique.

### **Ressources allouées**

Personnel :

Budget :

### **Partenaires**

Administration publique : Département du travail et de l'Industrie Service d'auto-entreprise de la Communauté Autonome de Catalogne.

Institution financière : Caisse d'épargne et de pensions de Barcelone (LA CAIXA).

Economie sociale et solidaire: Fundació Internacional de la Dona Emprendedora (FIDEM).

### **Durée du partenariat**

Début : 11/02/2000

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

- le Département du Travail et de l'Industrie met à disposition des femmes un réseau d'institutions accréditées qui les aident gratuitement à élaborer leur plan d'affaires. Une fois celui-ci accepté, il est envoyé à FIDEM.
- FIDEM rencontre la créatrice d'entreprise afin d'étudier de nouveau le plan d'affaires ainsi que la situation dans laquelle elle se trouve. En cas d'avis favorable, le plan d'affaires est envoyé à LA CAIXA. FIDEM met la créatrice d'entreprise en contact avec d'autres femmes entrepreneurs qui l'aident à trouver un débouché à ses produits/services, et met à sa disposition un expert du domaine dans lequel elle veut créer son entreprise.
- la CAIXA accorde la totalité du micro-crédit à la femme entrepreneur.

### **Points innovants**

- Le *partenariat tripartite* : l'accord signé entre le Département du Travail et de l'industrie d'une part et la banque La Caixa et la Fondation FIDEM, d'autre part est la première initiative de ce genre dans toute l'Espagne.

### **Impact durable du projet**

- Le projet *lutte contre la discrimination des femmes entrepreneurs* puisqu'on ne leur demande pas que leur mari se porte garant.
- Le projet permet la *réhabilitation de travailleuses* rejetées du marché de l'emploi: femmes de plus de 40 ans, au chômage et pour qui il est difficile de réintroduire le monde du travail après l'éducation des enfants.
- Ce projet contribue à la *création d'emplois* : depuis 1999, plus de 1000 femmes en ont bénéficié et 286 crédits ont été accordés.

## **6. Développement des finances solidaires à Lille (France)**

### **Matière**

Finance solidaire

### **Cible**

Epargnants et porteurs de projets de l'économie sociale et solidaire.

### **Objectif de l'action**

Développer les finances solidaires à Lille en mobilisant les épargnants, en assurant une présence régulière des financeurs solidaires, en optimisant les conditions d'écoute des créateurs de l'économie sociale et solidaire et en travaillant à ce que l'action mise en oeuvre ait du sens pour les quartiers en zones urbaines sensibles.

### **Ressources allouées**

Personnel : 1 salarié + un comité de pilotage

Budget : € 45 800 annuels

### **Partenaires**

Administration publique : ville de Lille via son Plan de développement de l'Economie Sociale et Solidaire (LEALille).

Institution financière : Caisse Solidaire.

Economie sociale et solidaire: Autonomie et Solidarité, Association des Clubs Cigales.

### **Durée du partenariat**

Début : janvier 2003

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

- La ville de Lille a mis en place un plan de développement pluriannuel de l'économie sociale et solidaire. Celui-ci incite à la mise en réseau et à la coopération des acteurs de l'économie sociale et solidaire et prévoit le développement de l'offre de produits et services de l'économie sociale.
- La Caisse Solidaire, Autonomie et Solidarité et l'association des Cigales soutiennent un développement local solidaire par la collecte d'épargne et le financement de projets locaux.

### **Points innovants**

- Le *pilotage d'une action commune* : La ville de Lille, la Caisse Solidaire, Autonomie et Solidarité et l'association des Cigales ont uni leurs efforts afin de développer la finance solidaire sur Lille.

### **Impact durable du projet**

- Le *financement de projets de développement durable*.
- La *mobilisation d'épargne* à finalité économique, sociale et environnementale.

## **7. Semaine de l'épargne solidaire - Finansol (France)**

### **Matière**

Finance solidaire

### **Cible**

Grand public, banques, institutions financières solidaires collectrices d'épargne solidaire, collectivités territoriales.

### **Objectif de l'action**

Mettre en place la première campagne de communication grand public sur le thème de l'épargne solidaire en vue de développer la notoriété de l'épargne solidaire auprès du grand public.

### **Ressources allouées**

Personnel : 1 chargé de communication, 1 an à ½ temps + 1 Secrétaire Général, 3 mois à temps plein + 1 correspondant régional

Budget :

### **Partenaires**

Administrations publiques : Conseil Régional PACA, Conseil Général des Bouches du Rhône, ville de Valbonne.

Institutions financières : Caisse d'épargne, Caisse des dépôts et consignations, Crédit Agricole, Crédit Coopératif, Adie, Cigales, ESIA, Garrigue, Habitat et Humanisme, La Nef, Oïkocrédit et SIDI.

Economie sociale et solidaire: Finansol, APEAS (Agence Provençale pour une Economie Alternative et Solidaire), Collectif des Solidarités 2000.

### **Durée du partenariat**

Début : janvier 2003

Conclusion : décembre 2003

### **Contribution des partenaires**

L'administration publique :

Les institutions financières contribuent au budget de la 'semaine' et commercialisent les produits de la finance solidaire via leur réseau.

Les organisations de l'économie sociale et solidaire : Finansol pilote tous les partenaires. Les autres organisations de l'économie sociale et solidaire participent à la 'semaine' en apportant du contenu à l'action (affichage, spots radio, animations, stands).

### **Points innovants**

- La *sensibilisation du grand public* : il s'agissait de la première grande campagne d'information réalisée en France sur ce thème.
- Le *travail commun d'une grande diversité d'acteurs* : collectivités, banques, institutions financières de terrain, associations, ...
- Pour la première fois, les *banques classiques ont assuré la promotion* de leurs produits d'épargne solidaire et ainsi ont informé sur et formé à l'existence de produits solidaires leurs agents bancaires.

### **Impact durable du projet**

- Il s'agissait de transformer des déclarations d'intention en *passage à l'acte* : ainsi, 36% des personnes qui ont assisté aux conférences souhaitaient souscrire des produits d'épargne solidaire.
- Suite au succès de cette 1<sup>ère</sup> expérience, Finansol propose désormais *cette opération à l'ensemble des territoires français* et à différents niveaux : agglomération, région, communauté urbaine etc.

## **8. ADIE –Association pour le Droit à l’Initiative Economique (France)**

### **Matière**

Aide à la création d’entreprise

### **Cible**

Bénéficiaires de minima sociaux exclus du système bancaire traditionnel.

### **Objectif de l’action**

Permettre aux personnes ayant un projet concret de création d’entreprise et d’emploi mais n’ayant de fait pas accès au crédit de réaliser leur projet en leur donnant accès au crédit et les accompagner dans la durée.

### **Ressources allouées**

Personnel : 300 permanents + 700 bénévoles

Budget d’accompagnement : € 15 millions

Budget Crédit : € 20 millions €

Garantie: € 500 000

### **Partenaires**

Administration publique : Agence Nationale pour l’Emploi, Direction Générale à l’Emploi et à la Formation Professionnelle, Direction Générale de l’Action Sociale, Délégation Interministérielle à la Ville, Direction des Entreprises Commerciales, Artisanales et de Services, Délégation à l’Aménagement du Territoire et à l’Action Régionale, Fonds d’Action et de Soutien pour l’Intégration et la Lutte contre les Discriminations, Caisse des Dépôts et Consignations.

Institutions financières : Crédit Mutuel, Banques Populaires, Caisses de Crédit Municipal, Caisses d’Epargne, Crédit Coopératif, Crédit Immobilier de France, Banque de Développement des PME, BEI.

Economie sociale et solidaire: Adie

### **Durée du partenariat**

Début : 31/12/1988

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

- Les pouvoirs publics subventionnent les frais de fonctionnement de l’Adie et garantissent les crédits.
- Les banques financent le projet par l’octroi de lignes de crédit, gèrent les démarches administratives et informent l’Adie des remboursements. Le risque est partagé entre l’Adie, les banques, le FGIE et le FEI.
- L’Adie coordonne le projet (mise en place des procédures, méthodes et conventions, gestion des partenaires, présidence du comité d’acceptation, suivi du back office, gestion du contentieux).

### **Points innovants**

- L’ADIE s’appuie sur un *réseau de bénévoles*.
- Le *partenariat tripartite* : l’association est soutenue par les pouvoirs publics, en partenariat avec les banques.
- La modification de la loi bancaire en 2003 a permis à l’ADIE *d’emprunter auprès des banques pour pouvoir reprêter* à ses clients.

### **Impact durable du projet**

*L’insertion par l’économie* : lutter contre la pauvreté en donnant accès au crédit aux chômeurs et allocataires du RMI pour la création de leur activité.

## **9. Aspire micro loans for business (Irlande du Nord)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprise

### **Cible**

Principalement des commerçants, situés dans des zones socialement défavorisées.

### **Objectif de l'action**

Donner accès au crédit aux personnes ayant un projet concret de création d'entreprise et d'emploi, dans des zones défavorisées.

### **Ressources allouées**

Personnel :

Budget : € 415 000,- par an.

### **Partenaires**

Administration publique : gouvernement d'Irlande du Nord.

Institutions financières : Northern Bank, Bank of Ireland, Ulster Bank, First Trust Bank.

Economie sociale et solidaire: International Fund for Ireland (organisation qui soutient le processus de paix en Irlande).

### **Durée du partenariat**

Début : 01/02/2000

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

Le gouvernement garantit les crédits.

Les institutions financières octroient un prêt à Aspire, qui re-prête aux micro entrepreneurs à un taux d'intérêt commercial. First Trust Bank a également accordé un prêt commercial à Aspire pour compléter ses capitaux.

L'International Fund for Ireland a fourni une subvention à Aspire pour lui permettre de couvrir les frais d'établissement et de livraison du programme de micro finance.

### **Points innovants**

- Aspire est la *première organisation de micro finance* établie en Irlande.
- C'est une organisation pionnière, suivant le *modèle 'finance-only'*.

### **Impact durable du projet**

- Ce projet permet de lancer des *ponts entre les institutions financières traditionnelles et les micro entreprises* situées dans des zones ou des communautés défavorisées.
- Ce projet *lutte contre le chômage* : depuis février 2000, Aspire a octroyé 400 micro-crédits à Belfast.

## **10. Fondazione La Casa Onlus (Italie)**

### **Matière**

Droit au logement

### **Cible**

Familles italiennes et immigrées, travailleurs immigrés, jeunes d'autres provinces d'Italie.

### **Objectif de l'action**

Aider les personnes à faible revenu à trouver une habitation décente dans la région et contribuer ainsi au développement de solutions concrètes au problème du logement.

### **Ressources allouées**

Personnel :

Budget : €

### **Partenaires**

Administration publique : Chambre du Commerce de Padoue, Province de Padoue, Province de Rovigo.

Institutions financières : Banca Popolare Etica.

Economie sociale et solidaire: coopérative 'Nuovo Villaggio', ACLI (association catholique des travailleurs intaliens).

### **Durée du partenariat**

Début : 26/03/2001

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

La Fondation La Casa Onlus achète et rénove des immeubles qui seront ensuite utilisés dans un but social. Elle travaille en partenariat avec la coopérative Nuovo Villaggio, qui se charge d'équilibrer l'offre d'appartement avec la demande de logement de la part des personnes défavorisées.

Banca Popolare Etica octroie les micro crédits qui permettent le paiement des premiers loyers.

### **Points innovants**

- L'aide en matière de logement *vient de l'économie sociale et solidaire* et non d'une organisation caritative.

### **Impact durable du projet**

- *Lutte contre la précarisation* : en offrant un logement décent aux populations les plus fragilisées, le projet évite à ces personnes de tomber dans une situation de pauvreté.

## **11. Associação Nacional de Direito ao Crédito (Portugal)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprise

### **Cible**

Les personnes socialement et économiquement exclues, notamment les chômeurs, qui n'ont pas accès au crédit bancaire normal.

### **Objectif de l'action**

Permettre à des personnes ne pouvant accéder au crédit bancaire de créer et de développer leur propre activité afin de s'intégrer dans la société.

### **Ressources allouées**

Personnel : 8 agents de micro crédit (ETP) (1 à mi-temps), 1 Coordinateur des Agents de Micro crédit (mi-temps), une secrétaire et le Secrétaire Général. Tous les autres membres de l'ANDC (Direction, Comités de Crédit, administratifs, ...) sont des bénévoles.

Budget : € 344 095,- en 2004.

### **Partenaires**

Administration publique : Institut de l'Emploi et Formation Professionnelle (IEFP), dépendant du ministère du travail et de la Solidarité.

Institutions financières : Millennium bcp – banque commerciale portugaise.

Un des groupes financiers les plus importants du pays.

Economie sociale et solidaire: Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC) (Association Nationale de Droit au Crédit).

### **Durée du partenariat**

Début : 14/12/1998 (fondation de l'ANDC) Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

L'IEFP soutient financièrement l'ANDC, à concurrence de 92% du total des coûts, afin de lui permettre de développer son activité.

La banque Millennium octroie les crédits aux projets remis par l'ANDC. En effet, la loi portugaise ne permet pas à une association comme l'ANDC de prêter de l'argent avec intérêts.

L'ANDC aide chaque candidat au prêt dans l'élaboration de sa candidature, à travers la réalisation de plusieurs interviews et d'un recueil d'informations. Ce travail est effectué par un agent de micro crédit qui, par ailleurs, accompagne le développement du projet, tant qu'il en a besoin.

### **Points innovants**

- Le *développement du micro crédit au Portugal* : la création de l'ANDC est inspirée de l'expérience très peu connue au Portugal, à savoir celle de la Grammeen Bank au Bangladesh.
- *Réinsertion à travers la vie économique* : lutte contre la dépendance des subsides en faisant confiance aux capacités et savoir-faire des gens.
- 

### **Impact durable du projet**

- *Lutte contre le chômage*: 481 prêts ont été octroyés et 561 emplois créés.
- *Lutte contre la pauvreté* : l'insertion économique favorise la création des conditions pour que les enfants des familles les plus démunies puissent fréquenter l'école avec succès et briser ainsi le cycle de la pauvreté.

*L'amélioration du tissu social* : l'aide à la création de micro entreprises permet de recréer des rapports sociaux.

## **12. Microfinance Coalition (Roumanie)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprises

### **Cible**

Les organisations de micro finance et, indirectement, les micro- et petites entreprises exclues du système bancaire, les fermiers, les groupes désavantagés tels que les jeunes entrepreneurs, les femmes entrepreneurs, la population Rom, les chômeurs des zones minières, ...

### **Objectif de l'action**

Créer les conditions de la croissance de la micro finance (MF) par l'amélioration de l'environnement légal d'une part et par le renforcement des capacités techniques des organisations de MF grâce à des formations, d'autre part.

### **Ressources allouées**

Personnel : 3 ETP

Budget : 500,000 USD pour deux années.

### **Partenaires**

Administrations publiques : Agence Nationale pour les PMEs, Ministère de l'Economie et du Commerce, Agence Nationale des Zones minières.

Institutions financières : Banque Roumaine pour le Développement (Groupe Société Générale), Fonds de Garantie Roumain pour les PMEs, Shorebank Advisory Services.

Economie sociale et solidaire: Micro Finance Coalition (association de 10 ONG de micro finance).

### **Durée du partenariat**

Début : 01/06/2003

Conclusion : 01/06/2005

### **Contribution des partenaires**

- Agence Nationale pour les PMEs, Ministère de l'Economie et du Commerce: promotion de l'initiative réglementaire et harmonisation avec les lois existantes en matière d'accès aux fonds publics par les organisations de MF.
- Shorebank Advisory Services: élaboration du programme de formation pour les organisations de MF (gestion des risques, développement de nouveaux produits, la finance rurale, benchmarking de la micro finance).
- Micro Finance Coalition : analyse des besoins, élaboration d'un texte de loi relatif à la MF, promotion de la MF au travers du développement de partenariats avec les autorités locales et centrales, les banques, les fonds de garanties, les programmes internationaux.

### **Points innovants**

- La *proposition de loi reflète l'opinion* des membres de MF Coalition.
- Des *partenariats* ont été mis sur pied à divers niveaux du projet pour le rendre viable.

### **Impact durable du projet**

- La création d'un cadre légal permet le développement de la MF en Roumanie contribuant ainsi à la lutte contre la pauvreté, à la création d'emplois, à la formation des bénéficiaires, au développement de l'entrepreneuriat.

## **13. Bridges Community Venture (Royaume Uni)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprise.

### **Cible**

PME situées dans des zones défavorisées d'Angleterre et liées à ces zones par l'emploi, le marché ou l'approvisionnement.

### **Objectif de l'action**

Stimuler l'économie des communautés défavorisées en investissant dans des entreprises qui créent de l'emploi, stimulent l'esprit entrepreneurial et créent de l'emploi et de la richesse.

### **Ressources allouées**

Personnel : 10 membres du personnel et 3 directeurs

Budget : € 40,00,000.

### **Partenaires**

Administration publique : département du Commerce et de l'Industrie, Ministère de la Trésorerie.

Institutions financières : HSBC, Lloyds TSB Scotland, The Royal Bank of Scotland, Citigroup, Doughty Hanson, Lehman Brothers, Merrill Lynch, Railways Pension Trustee Company, The Royal Bank of Scotland Pension Fund, South Yorkshire Pensions Authority, West Midlands Pension Fund.

Economie sociale et solidaire: Bridges Community Venture.

### **Durée du partenariat**

Début : mai 2002

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

L'administration publique a investi £20 millions dans le capital de BCV.

Les institutions financières ont rassemblés des fonds à concurrence de £20 millions, investis dans BCV.

BCV investit des liquidités (entre £125,000 et £18.5 millions) en échange d'un droit de propriété dans les PME. Cet investissement en actions offre aux PME la flexibilité nécessaire à la poursuite de leur croissance et signifie une implication importante de BCV dans le succès des PME.

### **Points innovants**

- BCV est la *première 'community development venture capital fund'* du Royaume Uni : comme les fonds de 'venture capital' traditionnels, il cherche à investir dans des projets économiquement rentables. Mais, de par sa finalité sociale, BCV opère dans des zones géographiques différentes de celles des 'venture capital funds' traditionnels.

### **Impact durable du projet**

- Contribuer à l'amélioration économique et sociale des zones défavorisées par la création d'emplois, la stimulation d'un dynamisme économique et la stimulation des entrepreneurs : à ce jour, BCV a investi 30% des £40 million de fonds dans 14 entreprises.

## **14. Portsmouth Savers Credit Union Ltd (Royaume Uni)**

### **Matière**

Savings and loans

### **Cible**

Les bénéficiaires des crédits sont les personnes exclues du secteur bancaire traditionnel. Les produits d'épargne attirent les petits épargnants, les personnes âgées, les investisseurs éthiques.

### **Objectif de l'action**

Offrir des produits d'épargne ou des crédits à ses membres (personnes qui vivent ou travaillent à Portsmouth). En principe, l'épargne des uns permet d'octroyer un crédit aux autres.

### **Ressources allouées**

Personnel : 2 temps plein + 3 temps partiels. Les autres sont des bénévoles (Comité de Crédit, Comité d'Audit Interne, Comité de Direction).

Subvention publique : £ 346 000,-.

### **Partenaires**

Administrations publiques: Portsmouth City Council, South East of England Development Agency, Neighbourhood Renewal Unit.

Institutions financières: Co-operative Bank, Charity Bank, Industrial Common Ownership Finance (une CDFI).

Economie sociale et solidaire: Portsmouth Housing Association, Esmeè Fairbairn Foundation.

### **Durée du partenariat**

Début : 29/01/2001

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

Les administrations publiques et la Portsmouth Housing Association octroient des subventions au Portsmouth Savers Credit Union.

Co-operative Bank offre des services bancaires gratuits ; Charity Bank administre le fond Esmeè Fairbairn ; Industrial Common Ownership Finance fournit un prêt pour le capital subordonné.

Esmeè Fairbairn Foundation participe via l'octroi de capital.

### **Points innovants**

- Portsmouth Savers est *reconnu comme pionnier* : en 2002 Portsmouth Savers a adopté une approche radicalement différente de l'approche anglaise traditionnelle, répondant aux besoins de tous ses stakeholders.

### **Impact durable du projet**

- Le projet contribue à *combattre les taux de chômage, d'endettement et de criminalité élevés* : en 4 ans, 2834 personnes ont bénéficié des crédits.
- Portsmouth Savers est maintenant capable d'être *financièrement autonome* : la subvention initiale a permis de couvrir les coûts jusqu'à ce que la masse critique soit atteinte.
- L'*impact social* du projet: en offrant des crédits à des taux largement inférieurs à ceux des organismes de prêt, le revenu disponible augmente, ce qui entraîne des effets sur la vie quotidienne : moins de stress, moins de violence domestique, une meilleure alimentation, une meilleure santé, une confiance en soi accrue.

## **15. Integra Centre d'aide à l'entrepreneuriat des femmes (Slovaquie)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprise

### **Cible**

Femmes en situation de risque d'exclusion sociale et désavantagées sur le marché de l'emploi : demandeuses d'emploi, femmes seules avec ou sans enfant à charge, femmes désireuses de réinsérer le monde professionnel après une période consacrée aux enfants, femmes entrepreneurs, ...

### **Objectif de l'action**

Promouvoir l'entrepreneuriat des femmes pour contribuer à la réduction du chômage et des inégalités sur le marché de l'emploi.

### **Ressources allouées**

Personnel : 2 ETP (un gestionnaire de projet et un chargé de clientèle), des externes (comptable, formateurs, juristes).

Budget : € 51 138 par an pour les frais immobiliers et de personnel.

### **Partenaires**

Administration publique : l'administration communale de Ruzomberok.

Institution financière : Banque Slovaque de Crédit et Développement (SZRP – banque étatique pour l'aide au développement des PMEs).

Economie sociale et solidaire: Integra Foundation Mikrofond (association ayant un programme de développement de micro entreprises pour les femmes à risques).

### **Durée du partenariat**

Début : 01/03/2005

Conclusion : 31/12/2007

### **Contribution des partenaires**

- L'administration de Ruzomberok pourvoit à l'infrastructure et guide les clients potentiels vers le centre Integra.
- SZRB octroie les crédits à des organisations de l'économie sociale et solidaire.
- Le centre Integra offre des services à 4 niveaux: formation et conseil pour développer les compétences ; intermédiation pour l'obtention de ressources financières ; aide à l'accès au marché des produits ; aide au développement et soutien au niveau de l'investissement social.

### **Points innovants**

- Le *partenariat tripartite* : ce modèle n'a jamais été testé en Slovaquie.
- *L'approche intégrée* de la stratégie d'aide à l'entrepreneuriat des femmes: formation, financement, accès au marché, ...
- *L'implication des institutions financières publiques* dans la promotion de l'entrepreneuriat des femmes.
- L'accès au marché se base sur la philosophie du modèle de distribution alternative du *commerce équitable*.

### **Impact durable du projet**

- Le projet promeut *l'égalité des chances entre hommes et femmes* : lors de la création de leur entreprise, les femmes de la région doivent faire face à des obstacles internes (manque de compétences, de conseil et de financement) et externes (taux de chômage élevé, peu d'infrastructure).
- Le projet contribue à la *création d'emplois* : il vise la création de 90 emplois et de 56 nouvelles PMEs dans la région.

## **16. Kvinnors Företagande Crédit pour femmes entrepreneurs (Suède)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprise

### **Cible**

Femmes désireuses de créer ou de développer leur entreprise.

### **Objectif de l'action**

Promouvoir l'entrepreneuriat des femmes par l'octroi de crédits et l'appui technique à leur projet.

### **Ressources allouées**

Personnel:

Budget:

### **Partenaires**

Administration publique : NUTEK (Agence de Développement Economique)

Institution financière : ALMI Företagspartnerm AB (institution financière du gouvernement), banques classiques.

### **Durée du partenariat**

Début : 1994

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

- NUTEK aide les femmes à élaborer leur plan d'affaires.
- ALMI développe des programmes de coaching spécialement ciblé pour les femmes, des programmes de parrainage des femmes gérant leur entreprise depuis au moins un an et souhaitant la développer davantage et octroie des crédits couvrant jusqu'à 50% des besoins en capital à des taux d'intérêt comparables à ceux offerts sur le marché. Les autres 50% sont fournis par les banques classiques qui coopèrent avec l'ALMI.

### **Points innovants**

- L'*implication des institutions financières publiques* dans la promotion de l'entrepreneuriat des femmes : l'ALMI prévoit un crédit spécial pour les femmes depuis 1994.

### **Impact durable du projet**

- Le projet participe au *changement d'attitude* de la société vis-à-vis des femmes entrepreneurs car les femmes rencontrent souvent beaucoup de difficultés à obtenir des crédits pour financer leurs idées.
- Le projet promeut *l'égalité des chances entre hommes et femmes* : il peut en effet arriver qu'un projet porté par une femme soit évalué plus sévèrement que celui d'un homme.
- Le projet contribue à la *création d'emplois* : le nombre d'entreprises créées par des femmes a triplé durant les années '90 pour passer de 4.000 à 11.500 créations par an, environ.

## **17. Fonds de garantie des crédits pour l'établissement de nouvelles entreprises à Göteborg (Suède)**

### **Matière**

Aide à la création d'entreprise

### **Cible**

Personnes défavorisées désireuses de créer leur entreprise.

### **Objectif de l'action**

Promouvoir la création de petites entreprises par l'octroi de crédits et l'appui technique aux projets.

### **Ressources allouées**

Personnel

Budget

### **Partenaires**

Administration publique : la ville de Göteborg (au travers d'une fondation pour l'aide financière à la création d'entreprises).

Institutions financières : Ekobanken (banque éthique), quelques banques classiques.

Economie sociale et solidaire: Kooperativ Konsult (agence locale de développement).

### **Durée du partenariat**

Début : 1985

Conclusion : toujours en cours

### **Contribution des partenaires**

- La fondation de la ville de Göteborg analyse les plans d'affaires en collaboration avec Kooperative Konsult. En cas de réponse favorable, la fondation s'adresse aux banques. Elle offre des garanties afin que les banques octroient les crédits.
- Ekobanken, et parfois quelques banques classiques, octroient les crédits, après négociation avec la fondation.
- Kooperative Konsult offre des conseils, des formations et développe un programme de parrainage des nouvelles entreprises.

### **Points innovants**

- Le *partenariat tripartite* : l'association est soutenue par les pouvoirs publics, en partenariat avec les banques.

### **Impact durable du projet**

- Le projet aide à l'insertion *des groupes défavorisés* : les clients principaux de la fondation sont des immigrants voulant créer leur entreprise ou leur commerce; d'autres projets visaient l'aide à l'enfance ou encore la création d'une maison pour les anciens détenus, à peine sortis de prison.

## 4. Guide pratique des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire

A l'issue de l'analyse de 17 partenariats entre les pouvoirs publics, les institutions financières et les organisations de l'économie sociale et solidaire en vue de la promotion des droits fondamentaux au sein de l'Union européenne, quelques conclusions s'imposent.

En effet, les 17 bonnes pratiques examinées diffèrent dans leur forme et dans leur contenu :

- Le promoteur du projet : le partenariat appuie une action instaurée à l'initiative d'une organisation de l'économie sociale et solidaire ou des pouvoirs publics.
- La matière : l'action supportée par le partenariat tend à promouvoir des droits fondamentaux différents qu'il s'agisse de la liberté d'entreprise, de l'égalité entre hommes et femmes, du droit à l'aide sociale, du droit à l'aide au logement ou de la promotion de la finance solidaire.
- La cible : l'action s'adresse à la population d'une région, aux femmes, aux chômeurs, aux immigrants, aux jeunes diplômés, etc.
- L'étendue géographique : l'action se déroule au niveau local, régional ou national.
- Les ressources financières disponibles : les 17 bonnes pratiques analysées disposent de moyens financiers allant de quelques milliers d'euros à plusieurs dizaines de millions d'euros.
- La durée de vie : les partenariats analysés sont établis de longue date (plus de 15 ans) ou sont, au contraire, très récents (2004 ou 2005).
- Le contexte : l'action et le partenariat se développent dans un environnement social, économique, politique et/ou culturel distincts.

Pourtant, de l'examen du mécanisme partenarial des 17 expériences, des caractéristiques communes sont clairement ressorties et des difficultés similaires sont généralement apparues, qui nous permettent de tirer quelques enseignements sur la mise en place et la gestion des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire en vue de la promotion des droits fondamentaux au sein de l'Union européenne et d'accroître ainsi le taux de réussite des initiatives futures.

Dans un premier temps, les facteurs de réussite seront présentés chronologiquement, selon les étapes suivre pour constituer, appliquer et développer un partenariat. Ensuite, quelques caractéristiques seront mises en évidence, pour leur aspect essentiel au succès des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire.

## 4.1. Facteurs de réussite des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire : chronologie

### **1. Etape préliminaire : définir l'action supportée par le partenariat**

Avant qu'un partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire ne voie le jour, il faut qu'existe un projet de promotion des droits fondamentaux. Trois facteurs essentiels à la réussite de l'action de défense de droits fondamentaux sont ainsi ressortis.

Premièrement, l'action doit **répondre à un besoin**. Les structures politiques et/ou sociales en place ne suffisent pas, soit parce qu'elles ne répondent pas au besoin que l'action veut combler, soit parce que leur réponse est insuffisante ou inadaptée.

Deuxièmement, l'étendue géographique ne constitue pas un élément essentiel à la réussite de l'action. Certaines actions analysées dans le cadre de ce programme se déroulent en effet au niveau local ou régional alors que d'autres travaillent sur le territoire national. Ce qui compte davantage c'est la **proximité entre les parties prenantes**, c'est-à-dire entre les porteurs de l'action et leur groupe cible d'une part, et entre les porteurs de l'action et leurs partenaires d'autre part.

Troisièmement, l'action repose sur une **structure de taille réduite**. En effet, si les ressources financières pour réaliser les actions de promotion des droits fondamentaux sont réduites (elles varient généralement entre €100,000 et € 350,000), les moyens humains disponibles ne sont pas davantage abondants puisque la structure se base sur un nombre minimum de travailleurs rémunérés (1 à 6), le plus souvent à temps partiel, et sur des volontaires (pour la direction, l'octroi de crédit, le suivi des clients ou l'audit interne, entre autres). Cependant, dans certains cas, un réseau de membres ou une structure régionale vient renforcer l'équipe formant le noyau central.

### **2. Définir les motivations qui sous-tendent la mise en place du partenariat**

Avant d'engager la moindre négociation avec des partenaires potentiels, il importe que les porteurs de l'action en faveur des droits fondamentaux définissent les raisons qui motivent leur désir de créer un partenariat entre pouvoirs publics, institutions financières et organisations de l'économie sociale et solidaire.

Qu'il s'agisse de micro crédit aux femmes, de promotion de l'épargne solidaire, d'entrepreneuriat dans des régions précarisées, etc., les actions en faveur de la défense des droits fondamentaux analysées combinent un manque en intervenant sur un terrain laissé en friche par les organes politiques, économiques et/ou sociaux existants. Elles tiennent compte de la complexité des situations et traitent de problèmes qui sortent des standards commerciaux ou sociaux.

C'est alors que s'impose la solution du partenariat : celui-ci permet, en effet **de créer des ponts** entre les structures politiques, économiques et/ou sociales existantes et favorise le développement de solutions innovantes. Or, il est apparu très clairement que les organisations de l'économie sociale et solidaire sont l'élément indispensable pour créer ces ponts et développer ces solutions innovantes (voir plus loin : 'un partenariat - avec qui ?').

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, voire de pratiquer le 'co-sourcing' c'est-à-dire la mutualisation des ressources dans le cadre du partenariat afin de minimiser les coûts ainsi que le travail administratif intempestif.

Pour suivre, le partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire permet à l'action en faveur des droits fondamentaux de gagner en **crédibilité**. Ce constat s'applique surtout au partenariat entre les instances publiques d'une part et les associations de l'économie sociale et solidaire d'autre part. Ainsi, les pouvoirs publics constituent généralement le partenaire qui permet de crédibiliser l'action, d'en assurer la visibilité, d'en favoriser la reconnaissance professionnelle. Toutefois, ceci dépend largement du niveau de compétences reconnu des instances publiques. En effet, lorsque leur réputation n'est pas optimale, il peut s'avérer prudent d'éviter la publicité quant à leur participation au partenariat soutenant l'action de promotion des droits fondamentaux.

Parallèlement, bien que plus rarement, des partenaires privés (banques, groupes de presse, ...) permettent d'asseoir l'action de promotion des droits fondamentaux en lui assurant une sécurité politique et stratégique : ils offrent des fonds ou prêtent leur logo, par exemple. Ce faisant, ils soutiennent l'objectif général de l'action et en assurent la visibilité.

Ainsi, que ce soit pour des raisons de crédibilité ou de complémentarité entre acteurs, la mise en place d'un partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire peut également viser un objectif stratégique.

'Last but not least', le partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire se justifie également pour des **raisons financières**. En effet, d'une part, les structures manquent généralement de capitaux ; si bien qu'elles doivent le plus souvent recourir à des ressources financières externes pour financer l'action de promotion des droits fondamentaux. D'autre part, la pertinence de l'action et le retour social et économique attendu motivent amplement une demande de financement.

Pour ce faire, elles peuvent adopter une approche 'top down', à savoir le financement par les pouvoirs publics, ou une approche 'bottom up' c'est-à-dire la mobilisation des fonds dans le secteur privé. Dans la majorité des cas, les deux approches sont mélangées. Par exemple : le personnel est payé par des fonds publics, pendant un nombre d'années défini, et le capital provient de la collecte de l'épargne et du secteur privé.

Il est intéressant de noter que dans un seul cas, l'intervention financière des pouvoirs publics a géné la contribution d'autres partenaires tels que les fondations ou les congrégations religieuses au motif que le projet profitait déjà d'appuis publics. Il importe donc aux porteurs de l'action de bien connaître les partenaires potentiels ainsi que leurs intentions et raisonnements.

Pour obtenir une contribution financière de la part de leurs partenaires bancaires, les porteurs d'actions de promotion des droits fondamentaux procèdent généralement par la soumission d'une offre, expliquant le retour attendu du projet et présentant une projection financière. Toutefois, certains préfèrent demander combien chaque partenaire est disposé à investir ou à garantir et cherchent le nombre de partenaires requis pour atteindre leurs objectifs.

Ainsi, le partenariat permet le financement de l'action de promotion des droits fondamentaux, soit que ce financement prenne la forme de subventions ou de garanties accordées par les partenaires publics, soit que les institutions financières prennent part au capital ou octroient des crédits aux porteurs de l'action ou à leurs bénéficiaires.

### **3. Déterminer le rôle attendu de chaque partenaire**

Les actions de promotion des droits fondamentaux sont généralement constituées à l'instigation d'organisations de l'économie sociale et solidaire. Cependant, certaines sont également le fruit d'une volonté politique au niveau local, régional, voire national. A l'inverse, parmi les 17 actions de promotion des droits fondamentaux analysées, aucune n'est le fruit de la volonté des institutions financières.

Dans ce contexte, il importe d'examiner les facteurs de réussite des actions menées en faveur des droits fondamentaux, en tenant compte du rôle que remplit chaque partie prenante. En d'autres termes, avant d'entamer la recherche de partenaires potentiels, il convient de savoir ce que l'on attend d'eux.

Le rôle des **instances publiques** est avant tout celui de facilitateur. Comme cela a été mentionné supra, d'un point de vue politique, leur engagement dans un partenariat avec une organisation de l'économie sociale et solidaire permet, en fonction de leur réputation, d'asseoir la crédibilité de l'action, voire d'en assurer la notoriété.

Par ailleurs, l'engagement politique des pouvoirs publics permet à l'action de s'inscrire dans la durée : soit que les entités publiques intègrent l'action dans leur stratégie à long terme, soit qu'elles soutiennent l'action de promotion des droits fondamentaux pour pouvoir s'en éloigner à terme, lorsque les bases de cette dernière seront stabilisées et que le financement sera entièrement apporté par le(s) partenaire(s) bancaire(s).

Au niveau économique, le soutien des pouvoirs publics se traduit par un investissement en capital, le versement de subventions ou la prise en charge de frais de fonctionnement qui rendent possible l'existence même de l'action. Les instances publiques peuvent également garantir la couverture du risque. Ce faisant, elles facilitent le contact, les négociations et l'octroi de financement auprès des banques et favorisent la participation de ces dernières dans le partenariat.

Dès lors, les pouvoirs publics apparaissent souvent comme le partenaire indispensable à la réalisation du projet. Car les actions de promotion des droits fondamentaux constituent généralement des projets novateurs, parfois même mis sur pied par un nouvel intervenant de l'économie sociale et solidaire; la recherche de financement en est souvent rendue difficile. C'est pourquoi, dans la majorité des cas, un premier partenariat est d'abord établi entre les pouvoirs publics et l'économie sociale et solidaire. Cela permet d'obtenir plus aisément, dans un second temps, l'accord des banques à s'engager dans le partenariat.

Pour illustrer ce constat, il est intéressant de noter que, parmi les 17 expériences analysées, une seule convention fut négociée avec les trois types d'acteurs (économie sociale et solidaire, pouvoirs publics et banques) dès le départ mais que cela a entraîné des lenteurs dans la mise en route de l'action.

En ce qui concerne le rôle que jouent les institutions financières dans les partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire, il convient de distinguer les banques développant une sensibilité sociale des banques purement commerciales.

Les **banques sensibilisées à l'éthique et à la responsabilité sociale** jouent un rôle essentiel de soutien des actions de promotion des droits fondamentaux. Ainsi, les porteurs des projets se sont tournés vers des banques éthiques, des banques reconnues pour leur tradition sociale (le plus souvent, il s'agit alors d'institutions détenues, au moins en partie, par les instances publiques) et des banques classiques impliquées dans la responsabilité sociale des entreprises.

De façon prévisible, les **banques classiques** interviennent dès lors que leurs intérêts commerciaux s'accordent avec l'objectif du partenariat, soit qu'elles puissent vendre leurs produits, soit qu'elles puissent développer un pôle d'activités, soit encore qu'elles puissent poursuivre une politique de positionnement stratégique.

Il est intéressant de noter que dans les cas d'actions dont l'initiative revient aux pouvoirs publics, l'implication des banques partenaires a présenté nettement moins de difficultés que dans les autres cas.

Les banques, même sensibilisées à l'éthique et à la responsabilité sociale, limitent généralement leur intervention au financement des actions, et encore, le plus souvent sous couvert d'une garantie par les pouvoirs publics. Les expériences de partage de ressources humaines et/ou techniques sont rares (parmi les 17 études de cas analysées, aucune pratique de ce genre n'a pu être mise sur pied).

Quant aux acteurs de l'**économie sociale et solidaire**, leur rôle se situe au niveau d'un apport organisationnel et, surtout, de la mise à disposition de compétences. En effet, dans tous les cas de figure analysés, ils disposent de peu de ressources financières mais d'un capital humain compétent, voire expert, et motivé par la mise sur pied de structures novatrices.

Par leur objet social ou par la notoriété de leurs fondateurs, ces organisations contribuent ainsi à renforcer la crédibilité à l'action en ce qui concerne son engagement social, solidaire et sociétal.

#### **4. Sélectionner les partenaires**

Une fois définies les motivations sous-jacentes à la mise sur pied d'un partenariat ainsi que les attentes par rapport à chaque type de partenaire, les porteurs de l'action de promotion des droits fondamentaux peuvent se lancer dans la mise sur pied concrète du partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire.

D'abord, une **liste de partenaires potentiels** est établie, incluant les autorités nationales et locales ainsi que les institutions financières et les organisations de l'économie sociale et solidaire, en fonction du type de partenaire souhaité, de l'intérêt que chaque partenaire potentiel affiche vis-à-vis de la matière portée par l'action, et de la connaissance préalable de ces organismes par les porteurs de l'action.

A ce niveau, il convient de trouver les **interlocuteurs décisionnaires** (directeurs de banques, hauts fonctionnaires ou ministres, ...). Cette recherche peut s'avérer longue et fastidieuse mais elle est essentielle et permettra de gagner un temps précieux lors des phases ultérieures de décision de conclure (ou non) le partenariat et de négociation des modalités de coopération.

Autre élément à prendre en compte lors du choix des partenaires : leur **proximité géographique**. Celle-ci concourt en effet à la réussite du partenariat en ce sens qu'elle facilite les possibilités de rencontres et participe éventuellement à l'émergence d'une identité collective entre les parties prenantes.

Lors de la **prospection des partenaires**, un contact direct est alors établi entre les porteurs de l'action et chaque partenaire potentiel, sous forme de rencontres individuelles le plus souvent. Le cas échéant, les porteurs de l'action s'appuient sur les membres de leur réseau ou sur d'autres partenaires ou connaissances pour se faire présenter auprès des partenaires potentiels.

La **sélection des partenaires** se réalise aisément lorsque les pouvoirs publics sont les initiateurs de l'action de promotion des droits fondamentaux : leur connaissance des acteurs régionaux et leur influence favorisent un maillage territorial des protagonistes.

Par ailleurs, lorsque l'action est portée par une organisation de l'économie sociale et solidaire, le choix du partenaire public semble souvent couler de source. Par contre, en ce qui concerne les partenaires bancaires, leur sélection donne souvent lieu à de longues négociations.

Parfois, il est impossible d'opérer un choix entre partenaires potentiels, simplement parce qu'un seul d'entre eux accepte de prendre part au projet. Cela arrive relativement fréquemment, semble-t-il, au niveau des institutions bancaires. A contrario, certaines banques ont accepté de signer un accord de partenariat, à condition d'obtenir l'exclusivité. Dans les deux cas, le fait de traiter avec une seule contrepartie crée une **dépendance** quasi insupportable dans le chef du porteur de l'action de promotion des droits fondamentaux. Pour éviter ce genre de situation, les porteurs de l'action cherchent donc idéalement à traiter avec un nombre de partenaires suffisant pour que chaque partie prenante pèse équitablement dans la balance des négociations et pour que, le cas échéant, le départ inopiné d'un partenaire ne menace pas la réalisation de l'action.

Lors des négociations, il importe de **rechercher des synergies avec les banques**. Puisque les banques s'impliquent dans un partenariat avec les pouvoirs publics et/ou l'économie sociale et solidaire dès lors que leurs intérêts stratégiques et commerciaux s'accordent avec l'objectif du partenariat, il importe de traiter avec les institutions financières dans une optique gagnant-gagnant. Ainsi, le secteur privé peut, par exemple, prendre part à des campagnes de communication relatives à l'action de promotion des droits fondamentaux. Ce faisant, il favorise la visibilité de l'action et améliore son image et sa réputation.

## **5. Rédiger des conventions de partenariat**

Dès lors que les partenaires se sont trouvés, la réussite de leur coopération passe par la définition du cadre dans lequel cette collaboration va se développer.

Ainsi, des **conventions de partenariat** sont rédigées, qui stipulent l'objet de l'action, ses objectifs, la cible visée, etc. mais aussi les valeurs essentielles qui la sous-tendent. Par ailleurs, ces accords peuvent aller de la simple lettre d'intention à un contrat très détaillé et très complexe qui définit le rôle de chaque partenaire, clarifie son apport financier ou toute

autre forme de contribution, règle son implication et fixe les modes de contrôle de la réalisation de l'action et du partenariat.

Dans la majorité des cas, des **conventions bilatérales** sont signées avec chaque partenaire. Pour ce faire, les porteurs de projet signent un accord de collaboration d'abord avec les pouvoirs publics et, ensuite, avec les institutions financières et les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Il est à noter que, parfois, la collaboration entre une instance publique et une institution financière demeure informelle : afin de maintenir l'équité entre tous les acteurs du secteur bancaire, l'administration peut préférer éviter de conclure une convention cadre avec l'une ou l'autre banque. Dans ce cas, le partenariat se réalise dans les faits mais ne donne pas lieu à des contrats formels entre ces parties.

Par ailleurs, lorsqu'une convention partenariale est conclue avec un groupe bancaire, il est intéressant de prévoir d'abord la négociation d'une convention cadre au niveau national. Dans un second temps, celle-ci peut se voir adaptée au niveau local au travers de la structure organisationnelle de l'institution financière.

Si les conventions bilatérales sont la norme, une expérience a procédé autrement et a préféré mettre en place une **convention tripartite** entre les pouvoirs publics, les institutions financières et l'économie sociale et solidaire. Mais les porteurs de cette action estiment que plusieurs conventions bipartites, auraient été plus efficaces. En effet, la négociation entre trois partenaires s'est avérée longue et difficile. Ce qui tend à prouver, comme mentionné supra, qu'il importe d'obtenir d'abord le soutien des pouvoirs publics et que l'implication des partenaires bancaires trop tôt dans le processus de mise en place du partenariat peut s'avérer contre productif.

Quoiqu'il en soit, les conventions garantissent le bon fonctionnement du partenariat car elles fixent le cadre de travail des protagonistes et permettent de s'y référer en cas de crise. Mieux : lorsque les partenaires prennent le temps de discuter de leurs attentes respectives, et de les inclure dans les conventions, ils développent une véritable **relation gagnant-gagnant**, garante d'une coopération fructueuse à long terme. En effet, il apparaît que bien des crises sont nées d'objectifs peu clairs quant à la participation des partenaires ou d'un manque de vision quant à leur engagement réel dans le projet.

Enfin, il importe que les conventions soient signées pour une **durée suffisamment longue** afin de permettre à l'action d'enregistrer des résultats concrets et mesurables (on comptera sur une période de 2 à 5 ans). En effet, le renouvellement annuel des conventions peut constituer une menace pour le développement de l'action puisqu'il donne la possibilité aux protagonistes de bloquer le fonctionnement du partenariat, alors que l'action est toujours en phase de démarrage et n'a pas encore pu démontrer ses résultats.

## **6. Informer les partenaires quant à la réalisation de l'action de promotion des droits fondamentaux**

Dans tous les partenariats analysés, le suivi de la contribution de chaque partenaire passe par la transmission de **rapports de gestion**. La fréquence, le contenu et la forme des rapports varient selon le type de partenaire auquel ils s'adressent.

Ainsi, l'information contenue dans les rapports entre les porteurs de l'action et les **partenaires financiers** est de type financier : montants engagés, remboursements dus, retards de paiement, etc. Ces rapports, envoyés sur une base mensuelle ou hebdomadaire, sont les plus réguliers. En effet, puisque les banques interviennent généralement pour un octroi de crédit, il importe de connaître la situation précise des prêts à un moment donné afin de minimiser le temps de réaction en cas de défaillance d'un débiteur.

Lorsque plusieurs acteurs de l'**économie sociale et solidaire** coopèrent dans un même partenariat, les rapports de gestion prennent davantage la forme d'une synthèse mensuelle du travail accompli. Le contenu du rapport sera moins financier mais développera davantage le contenu à proprement parler de l'action de promotion des droits fondamentaux : nombre de personnes précarisées sorties de l'exclusion, mesures prises par les porteurs de l'action pour y arriver, prochaines démarches socio-économiques en vue d'améliorer le fonctionnement ou les résultats de l'action, ...

Quant aux **pouvoirs publics**, ils exigent généralement des rapports semestriels, voire annuels, contenant les chiffres de l'activité, la participation des intermédiaires, les constats sur ce qui s'observe sur le terrain, tant sur les questions de mise en œuvre partenariale que de la pertinence de l'action et de son développement ultérieur.

Il est intéressant de noter que, lorsque le projet de promotion des droits fondamentaux est porté par une organisation de l'économie sociale et solidaire, les partenaires des secteurs public et financier opèrent souvent, durant les deux premières années du partenariat, un **contrôle contraignant** sur la gestion financière de l'action. Ensuite, quand l'action enregistre ses premiers résultats positifs et que le partenariat démontre son bon fonctionnement, la confiance entre partenaires augmente et le contrôle se fait plus souple.

Aux rapports de gestion s'ajoute parfois un **bulletin d'information**. Celui-ci reprend les informations contenues dans le rapport de gestion mais les présente sous une forme plus journalistique et moins détaillée. En outre, ce bulletin donne l'état d'avancement du projet, les résultats obtenus au jour dit, les objectifs de la période suivante et toute autre information pertinente pour les partenaires.

## **7. Développer des relations interpersonnelles avec les partenaires**

Bien que les rapports écrits s'avèrent indispensables, ils ne suffisent cependant pas à la réussite du partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire. Les relations interpersonnelles concourent incontestablement au bon fonctionnement d'un partenariat. L'analyse des 17 bonnes pratiques démontre que l'engagement des partenaires publics et financiers par rapport à l'action est proportionnel à leur participation à des réunions, entretiens personnels et/ou comités de pilotage.

Ainsi, les porteurs de l'action de promotion des droits fondamentaux sont généralement les instigateurs de **réunions régulières** (généralement mensuelles) avec leurs partenaires. Ces réunions permettent de faire le point sur l'avancée de l'action et favorisent des échanges de vue ainsi qu'une bonne compréhension de la philosophie sous-tendue par l'action.

Un autre facteur de réussite lors de la mise en application des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire consiste en la constitution d'un **comité de pilotage**. Intégrant idéalement toutes les parties, celui-ci permet de suivre l'évolution du projet, de donner son avis sur la stratégie mise en place et de suivre la contribution effective de chaque partenaire en termes financiers, administratifs ou qualitatifs. Ces comités de pilotage évitent de nombreuses crises ou la mise en place d'une structure lourde grâce aux contacts réguliers qu'ils entraînent entre les partenaires et grâce à l'implication réelle qu'ils induisent de la part des protagonistes dans le développement de l'action.

Au-delà des réunions régulières, il convient d'insister sur l'importance de la **relation personnelle et informelle** entre les partenaires. En effet, le **lien informel** favorise une appropriation des valeurs et des objectifs de l'action par les partenaires. En outre, en cas de problème, il est plus aisément de régler un litige si le contact avec les interlocuteurs a été établi au préalable au niveau personnel via des conversations téléphoniques, des échanges de courriels, des visites épisodiques des partenaires et toute forme autre que les rapports requis.

## **8. Evaluer le partenariat**

Toutes les expériences analysées insistent sur l'importance du monitoring, de l'évaluation de l'action de promotion des droits fondamentaux après deux à trois années d'existence. Mais peu ont procédé à l'évaluation du partenariat en tant que tel. Ainsi, la participation des porteurs des actions au présent programme et, plus particulièrement, la réponse au questionnaire méthodologique utilisé dans le cadre des séminaires (cfr. chapitre 2.2.), les a obligés à prendre le temps d'analyser le chemin parcouru, de comparer les objectifs poursuivis aux résultats réellement atteints, d'examiner les problèmes rencontrés et les solutions appliquées et, le cas échéant, de prévoir l'adaptation des méthodes de travail du partenariat.

Quels sont, donc, les éléments à prendre en considération pour déterminer la réussite ou l'échec d'un partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire ?

Les porteurs de l'action procèdent en priorité à **l'évaluation interne** de l'action et du partenariat qui la soutient. Pour ce faire, il est envisageable de mettre sur pied un comité d'audit. Composé de membres issus de chaque partenaire, celui-ci vise à contrôler la mise en œuvre de l'action et les rapports entre les partenaires. Si un problème est mis à jour, le comité d'audit en réfère à la direction de l'organisation porteuse de l'action.

Quoiqu'il en soit, l'évaluation interne se penchera sur deux aspects, quantitatif et qualitatif.

**L'évaluation financière de l'action** s'avère essentielle car, dans la plupart des cas, la structure reçoit des fonds de la part de ses partenaires et doit donc justifier de leur utilisation. Ainsi, des indicateurs de performance quantitatifs sont mis en place pour évaluer les résultats de l'action de promotion des droits fondamentaux tels que la qualité des actifs, la gestion des coûts, la gestion des liquidités, l'analyse de la rentabilité, le montant des réserves (pour subvenir aux pertes éventuelles et pour permettre des investissements), l'évolution des souscriptions, le nombre de demandes d'information, etc.

Par ailleurs, en ce qui concerne les indicateurs de performances quantitatifs, il est à noter que l'existence de plusieurs systèmes d'évaluation (notamment de la micro finance) gêne la comparaison des résultats d'une action par rapport à des projets similaires. Or, il est intéressant de pouvoir se situer par rapport à un **benchmark**. En ce sens, une harmonisation des systèmes d'évaluation pourrait constituer un outil pratique pour les porteurs des actions de promotion des droits fondamentaux.

L'évaluation du partenariat passe également par l'analyse de **facteurs qualitatifs**. Pour cela, on vérifiera que le partenariat, dans son application, respecte les valeurs du projet ; on tiendra également compte du degré de satisfaction de toutes les parties prenantes (porteurs de l'action, partenaires et bénéficiaires), de leur volonté de poursuivre ou non l'action et de développer de nouveaux projets communs, ainsi que de la reconnaissance de l'action par de nouveaux partenaires.

Il apparaît que les rapports écrits à transmettre régulièrement ainsi que les réunions entre partenaires favorisent la **transparence** de la gestion et incitent, en conséquence, chaque partie prenante à une responsabilité accrue. De même, un système d'évaluation transparent soutient le monitoring qualitatif de l'action, ce qui est essentiel lorsqu'il s'agit de projets touchant aux droits de l'homme.

D'autre part, le partenariat favorise généralement une amélioration de la sensibilisation des partenaires institutionnels par rapport à la problématique des droits fondamentaux.

**La fréquence de l'évaluation** interne est également un point important. Ainsi, une évaluation intermédiaire en cours d'application du partenariat s'avère efficace car elle permet de se focaliser régulièrement sur les problèmes concrets rencontrés dans la gestion quotidienne de l'action.

Une **évaluation externe** peut s'avérer très utile pour analyser, dans le détail, le fonctionnement de l'action et le mécanisme du partenariat, tel que, par exemple, la façon de gérer les crises. Mais surtout, l'audit externe, lorsque ses conclusions sont positives, entraîne la reconnaissance de la qualité du travail accompli et du professionnalisme des porteurs de l'action. En outre, cet audit devrait idéalement être basé sur le modèle 'objectif - implémentation - résultat'. Car, in fine, ce qui compte, c'est que l'action atteigne ses buts par rapport à la population visée.

## 4.2. Facteurs de réussite des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire : thèmes transversaux

Quelques thèmes apparaissent de manière transversale à chaque étape du partenariat, depuis sa définition jusqu'à son évaluation. Ils constituent des facteurs essentiels de la réussite des partenariats entre pouvoirs publics, institutions financières et économie sociale et solidaire.

### **1. Assurer des moyens financiers suffisants pour pérenniser l'action**

Le besoin de moyens financiers constitue une des raisons principales de la mise sur pied d'un partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire (cfr. 4.1.1.) mais aussi un élément crucial pour assurer la pérennisation des actions.

Le manque de moyens financiers d'une action peut l'empêcher de développer son potentiel alors que les résultats de l'action s'avèrent positifs et probants. Il importe donc de **s'assurer des moyens financiers suffisants** dès le lancement de l'action de promotion des droits fondamentaux. Pour cela, les porteurs de l'action examinent les différents types de partenariats possibles :

- Soit pour obtenir des subventions, qui couvriront pendant un temps les frais opérationnels de l'action ;
- Soit, le cas échéant, pour être en mesure d'octroyer des crédits aux bénéficiaires de l'action ;
- Soit pour couvrir les risques inhérents à l'octroi de crédits ;
- Soit, dans une vision à long terme, pour augmenter le capital de l'organisation porteuse de l'action.

Toutefois, puisque les actions de promotion des droits fondamentaux développent le plus souvent des solutions novatrices, il convient de pouvoir **adapter les outils financiers** aux besoins changeants de l'action. Les budgets et financements s'adaptent idéalement aux contraintes de l'activité de terrain.

Malgré tout, il peut arriver que les porteurs de l'action rencontrent des problèmes de trésorerie. En effet, les paiements par les partenaires se font parfois sur base de remboursement *ex post*. Par ailleurs, l'octroi de subsides et autres financements est souvent soumis à des contraintes administratives pesantes pour de petites structures. Dans ce cas, il convient de prendre le temps de répondre à toutes les demandes administratives en priorité et, le cas échéant, de **demander conseil** à des porteurs de projets plus expérimentés en la matière.

Pour assurer le succès de l'action et du partenariat, il faut porter un intérêt particulier au niveau d'**engagement financier des parties**. En effet, celui-ci constitue un premier gage exprimant leur volonté de soutenir réellement l'action : plus leur contribution est élevée, plus leur implication est importante.

Le partenariat permet généralement aux porteurs de l'action de faire face aux nombreux coûts et autres besoins de financement en attendant que leur structure atteigne une taille critique leur permettant de couvrir les frais de fonctionnement sans dépendre de fonds publics ou privés et, partant, d'envisager l'**autosuffisance**.

Ainsi, la plupart des expériences analysées expriment un besoin de liberté accrue de leur gestion financière, qui se traduit par la recherche de moyens financiers alternatifs afin de diminuer la dépendance financière par rapport aux partenaires actuels.

Cela peut entraîner la recherche de **partenaires** bancaires ou publics **supplémentaires** en vue d'obtenir de nouveaux moyens financiers et de diminuer leur dépendance par rapport au nombre éventuellement trop restreint de partenaires actuels. Pour intégrer les nouveaux partenaires éventuels, une refonte du modèle de convention partenariale doit éventuellement être appliquée pour permettre davantage de complémentarités.

## **2. Adapter la structure partenariale aux besoins de l'action locale**

Les actions de promotion des droits fondamentaux se veulent, par nature, proches de leur groupe cible. Il importe dès lors que les partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire s'adaptent à cette contrainte.

Lors de la prospection des partenaires potentiels, il convient donc de tenir compte de leur proximité géographique par rapport aux porteurs et aux bénéficiaires de l'action.

Dans certains cas, le partenariat s'appuie sur un réseau de membres ou sur une structure régionale, en prise directe avec les exigences et les particularismes locaux.

Mieux. Le cas échéant, les conventions cadres conclues au niveau national sont adaptées au niveau des agences bancaires locales, afin de répondre de manière optimale aux besoins spécifiques de chaque région.

## **3. Favoriser l'appropriation de l'action par les partenaires**

L'appropriation des valeurs et objectifs est une des clés de la réussite du partenariat et de la pérennisation de l'action : il s'agit de s'assurer que les partenaires partagent **la même vision de l'action et les mêmes valeurs**.

L'**appropriation du projet par tous les partenaires** commence dès leur sélection. Lorsque les partenaires se connaissent avant la mise en place du partenariat, l'appropriation du projet par tous les acteurs est facilitée car cela signifie le plus souvent qu'ils partagent effectivement déjà des valeurs communes.

A l'inverse, lorsqu'ils ne se connaissent pas lors de la constitution du partenariat, les porteurs de l'action s'adressent en priorité à ceux dont l'engagement politique dans la promotion des droits fondamentaux est réel, soit parce qu'ils ont développé une tradition sociale, soit parce qu'ils soutiennent le développement des valeurs éthiques. Pour ce faire, les porteurs de l'action peuvent procéder à un entretien ou à une table ronde avec les partenaires potentiels afin de vérifier qu'ils s'accordent effectivement sur l'objectif de l'action et les valeurs qu'elle défend.

Si le succès du partenariat passe par l'appropriation de l'action par les partenaires entre eux, il importe aussi d'établir une relation systémique c'est-à-dire que **chaque partenaire mobilise sa structure, dans sa globalité**, en faveur de l'action. En effet, si le partenariat est porté par une seule personne au sein de chaque organisation, le départ de cette personne crée une menace pour la poursuite de la coopération ; alors que si toute l'équipe s'approprie le projet, le bon suivi en est assuré. Dans le même ordre d'idées, il est prudent de communiquer avec les nouveaux interlocuteurs afin de les impliquer par rapport à l'objectif de départ.

Parallèlement, l'appropriation des valeurs et objectifs permet, en cas de crise, de régler le litige plus aisément. Les contacts informels (via des conversations téléphoniques, des échanges de courriels et toute forme autre que les rapports requis) sont dès lors essentiels, dès le démarrage du partenariat, non seulement au niveau des institutions mais aussi au niveau des personnes.

Il est intéressant de noter que, parmi les 17 expériences de partenariat analysées, celles qui ont connu le plus de réticences, voire des blocages, de la part des partenaires sont précisément celles où les relations se limitaient à des échanges d'information écrits et formels. Pour qu'un partenariat réussisse, il importe donc **d'impliquer, autant que possible, les partenaires** dans des réunions ou comités de pilotage, pour établir les plans d'action, le budget, les stratégies de développement, etc.

En effet, il semble, à l'analyse des 17 expériences, que, l'**implication des banques** n'est pas toujours optimale : les partenariats sont souvent déséquilibrés car les banques ne s'investissent pas autant qu'espéré ; elles demandent peu d'informations ou de réunions. Celles-ci ne veulent pas couvrir le risque, particulièrement quand il s'agit de populations précarisées. Elles préfèrent déléguer la prise de risque sur un autre acteur, potentiellement les pouvoirs publics ou les fondations. Par contre, quand le projet fonctionne et devient un succès, elles acceptent généralement de s'engager. Selon certains porteurs de projets, les attentes et les objectifs des partenaires bancaires restent flous ; une meilleure appréhension de leurs propres attentes pour leur structure pourrait les aider à s'impliquer davantage dans l'action de promotion des droits fondamentaux.

#### **4. Instaurer une communication entre partenaires**

Une communication optimale entre partenaires constitue une des clés du succès des partenariats. Cette communication doit intervenir au plus tôt,

soit dès la prospection des partenaires potentiels, et être entretenue pendant toute la durée de la coopération. Il importe de tenir un discours clair par rapport aux banques classiques quant à l'objectif de l'action, l'éthique et la philosophie de l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, la communication permet d'informer les partenaires potentiels par rapport aux objectifs de l'action et de les rassurer quant à la viabilité du projet. Mais surtout, elle est **essentielle pour convaincre** les protagonistes, et en particulier les banques, de l'intérêt du partenariat et, *in fine*, pour finaliser les promesses de contributions (financières, organisationnelles ou autres). Car le partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire implique la rencontre de trois types d'acteurs dont les valeurs et les finalités diffèrent largement et s'opposent éventuellement. Pourtant, le succès du partenariat passe, comme mentionné plus haut, par le partage d'une vision commune. Dès lors, les porteurs de l'action ne doivent pas sous-estimer l'énergie considérable à investir pour faire tomber les résistances et éviter le choc des cultures.

Au niveau du **contenu**, les porteurs de l'action de promotion des droits fondamentaux exposent les objectifs de l'action, la situation actuelle du secteur et son développement escompté grâce au projet. En outre, ils peuvent également s'appuyer sur la présentation d'expériences similaires réussies. D'autre part, la communication doit permettre de s'assurer que les protagonistes s'accordent sur les objectifs poursuivis par l'action (cfr. point précédent : l'appropriation du projet).

Les porteurs de l'action de promotion des droits fondamentaux peuvent avoir recours, par exemple, à des rencontres individuelles avec chaque partenaire potentiel et/ou à des réunions de mobilisation générale des institutions bancaires, des pouvoirs publics et de l'économie sociale et solidaire. Quelle que soit **leur forme**, ces sessions d'information visent à construire la capacité de compréhension des partenaires potentiels par rapport au projet et, ainsi, à les convaincre de son intérêt.

Par ailleurs, les organisations de l'économie sociale et solidaire porteuses d'une action en faveur des droits fondamentaux travaillent généralement avec une culture et des objectifs divergents par rapport à ceux de leurs interlocuteurs publics et financiers. Pour les convaincre, il leur faut donc **adapter leur discours** pour parler en termes économiques et financiers aux banquiers et en termes macro-économiques et socio-politiques aux pouvoirs publics.

Lors de la rédaction des conventions, la communication s'avère tout aussi cruciale que lors de la sélection des partenaires. Il s'agit alors de **discuter, dans le détail**, des rôles, contributions et responsabilités de chacun afin de

s'assurer que des nuances de compréhension ne risquent pas d'apparaître plus tard, et de créer des malentendus, voire des blocages. Par exemple, si l'action porte sur l'octroi de micro crédit aux jeunes, il convient de s'accorder sur la limite d'âge au-dessus de laquelle un prêt ne sera pas attribué et de définir si la limite d'âge entrera en vigueur au moment de l'introduction de la demande de crédit par l'intéressé ou au moment de son octroi.

Ensuite, durant la mise en pratique du partenariat, la communication peut prendre la forme de **mécanismes de feedback** entre les partenaires, au travers de réunions régulières, de comités de pilotage et de contacts personnels entre les partenaires. De la sorte, les plans d'action et le budget peuvent être établis avec l'aide de certains partenaires et revus régulièrement afin d'être ajustés en fonction des nouvelles priorités. Cela contribue en même temps à l'appropriation du projet par les protagonistes (cfr point précédent.)

Malgré l'énergie déployée pour assurer une communication optimale, des **situations de crise** peuvent émerger. Les porteurs de l'action doivent alors redoubler d'efforts pour informer au maximum leur interlocuteur et, le cas échéant, résoudre le problème.

En résumé, communiquer c'est informer et rassurer pour convaincre.

## 5. Se donner le temps d'un travail préparatoire solide

Les actions de promotion des droits fondamentaux proposent, le plus souvent, des solutions combinant des services financiers et sociaux. En ce sens, ces activités de soutien au développement économique des communautés constituent généralement des **projets expérimentaux**.

Il importe dès lors de prendre le temps pour que les dispositifs deviennent opérationnels et que toutes les parties prenantes partagent une même vision à moyen et à long terme et ce, tout au long du partenariat (voir plus haut). Par ailleurs, il convient de **prévenir les partenaires** que le développement de l'action et la mise en place du partenariat prendront du temps afin de ne pas créer d'attentes irréalistes dans leur chef.

Pour éviter des problèmes ultérieurs, un **travail préparatoire solide** s'impose donc pour trouver les interlocuteurs décisionnaires auxquels il faut s'adresser; pour rechercher les fonds nécessaires au bon fonctionnement de l'action ; pour s'assurer que les partenaires partagent la même vision de l'action et du partenariat, en fonction de la stratégie économique de la région ; pour surmonter les lenteurs et les lourdeurs administratives ; pour s'assurer que tous les partenaires ont acquis un niveau de connaissance identique en termes de détails de l'action ; pour rédiger des documents légaux tenant compte des objectifs de chaque partie ; pour laisser le temps à la structure de s'établir et de se faire connaître ; et enfin, pour prévoir les risques potentiellement encourus et les problèmes éventuels afin de mieux les éviter.

Une **erreur habituelle** consiste à s'engager trop rapidement dans l'opérationnel. A court terme, le partenariat est effectivement plus rapidement fonctionnel mais, au moindre problème, ce dernier devient souvent plus difficile à résoudre du fait que les parties traitent dans l'urgence et qu'elles ont développé une vision différente du partenariat. Le problème se pose dès lors en termes plus aigus.

Enfin, **l'accord partenarial** doit idéalement s'inscrire **dans le long terme**. En effet, lorsque les contrats de collaboration sont conclus pour une période courte (inférieure à deux ans), la question de la prolongation de l'action intervient à la fin de la phase test et alors que l'action n'a éventuellement pas eu le temps d'enregistrer des résultats probants. La remise en question du partenariat à un moment aussi crucial peut, dès lors, porter préjudice à la pérennisation de l'action.

## 5. Pistes pour l'avenir : recommandations

Les actions de promotion des droits fondamentaux permettent de lutter contre le chômage et toutes les formes de discrimination, de combattre la pauvreté et l'endettement. Elles s'attachent à créer des emplois, développer l'entrepreneuriat et réinsérer des travailleurs rejetés du marché du travail. Elles aident à former les bénéficiaires aux règles commerciales et financières, à favoriser l'autonomie financière et la 'rebancarisation' des populations défavorisées.

Parallèlement, les actions de promotion des droits fondamentaux créent des passerelles entre l'économie sociale et l'économie de marché. Ainsi, elles donnent l'opportunité à des populations jusque-là exclues d'intégrer (ou de réintégrer) la clientèle des banques classiques. Elles participent au financement et donc au renforcement de l'économie sociale. Elles encouragent la mobilisation de l'épargne solidaire, le financement des projets de développement durable et la responsabilité sociale des banques. Au travers de toutes ces incidences, elles contribuent au changement d'attitude de la société vis-à-vis des groupes précarisés.

Les actions de promotion des droits fondamentaux constituent dès lors un outil essentiel pour améliorer le tissu social d'une région et contribuer au développement des zones économiquement sinistrées. En intervenant à l'intersection des économies publique, sociale et de marché, elles réconcilient des acteurs souvent considérés comme antagonistes.

Cependant, si la motivation et l'implication des représentants des 17 expériences analysées dans le cadre du présent programme sont évidentes, il n'en demeure pas moins que leurs actions de promotion des droits fondamentaux ne se sont pas mises en place sans difficulté ni ne se sont déroulées sans heurt, loin s'en faut.

C'est pourquoi, il semble opportun de lancer quelques pistes de réflexion, qui devraient contribuer à faciliter, d'une part, le travail sur le terrain des porteurs d'actions de promotion des droits fondamentaux en Europe et, d'autre part, la coopération entre toutes les parties prenantes.

### ***1. Instaurer un contexte favorable à la promotion des droits fondamentaux***

- **Le cadre légal européen** doit favoriser le développement des projets de promotion des droits fondamentaux : le cadre légal doit faciliter le travail de ses acteurs auprès des institutions financières tout en prenant garde à maintenir leur autonomie. De préférence, ce cadre légal se développe en concertation avec les parties prenantes (pouvoirs publics et économie sociale et solidaire, au minimum) afin qu'il tienne compte de la réalité du terrain.

- Le contexte politique doit encourager **les pouvoirs publics à soutenir, notamment financièrement, les actions** de promotion des droits fondamentaux mises sur pied par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. D'une part, ils doivent stimuler les projets innovants et de qualité. D'autre part, ils constituent généralement le partenaire indispensable sans lequel l'action de promotion des droits fondamentaux ne verrait pas le jour. Soit parce qu'ils assurent la notoriété et la crédibilité de l'action, soit parce qu'ils supportent l'action par l'octroi de subventions ou qu'ils garantissent la prise de risques des partenaires financiers. Quelle que soit la forme que prend leur intervention, celle-ci favorise généralement le passage à l'acte des partenaires financiers.
- **Les pouvoirs publics doivent prendre l'initiative** d'actions de promotion de droits fondamentaux. Lorsque celles-ci sont le fruit de la volonté des autorités publiques, leur portée est généralement considérable car elles bénéficient alors des moyens humains, des ressources financières et d'une assise stratégique dont les actions initiées par l'économie sociale et solidaire ne disposent pas seules. Eventuellement, les instances publiques peuvent se retirer de l'action lorsque les bases de cette dernière sont stabilisées et que le financement est entièrement apporté par le(s) partenaire(s) bancaire(s).

## **2. Favoriser l'implication des institutions financières dans la promotion des droits fondamentaux**

- Une réflexion pourrait être lancée sur la création d'un **statut européen** qui permette aux financiers alternatifs de remplir pleinement leur fonction. On pourrait ainsi prévoir l'existence, en parallèle, de statuts différents pour les banques, les 'Credit Unions', les ONG, etc.
- Des efforts doivent être entrepris pour **créer une capacité de compréhension** du secteur de l'économie sociale par les institutions financières. Il importe de les sensibiliser à un secteur et à un public qu'elles ne connaissent pas encore. Parallèlement, il convient de leur expliquer l'intérêt qu'elles ont à y prendre part : amélioration de leur image, valorisation du crédit en tant que facteur économique intéressant, nouveaux clients potentiels, etc. Au-delà des financements octroyés, il convient donc de stimuler les acteurs financiers à échanger davantage les savoir-faire avec l'économie sociale et solidaire.
- Les banques doivent être **encouragées à s'engager** dans les actions de promotion des droits fondamentaux, aux niveaux financier, politique, social et organisationnel. Dans le cadre des partenariats, le rôle des banques consiste logiquement à octroyer des financements. Or, d'autres formes d'engagement peuvent être considérées, telles que, par exemple, la participation bénévole des employés à l'action, le partage des ressources humaines ou techniques, des formations mutuelles ou des échanges d'informations avec les autres partenaires. Lorsque l'action en faveur des droits fondamentaux touche au micro crédit, celui-ci devrait bénéficier d'un département à part entière, au même titre que le crédit hypothécaire ou les produits d'épargne.

- Il apparaît essentiel de **promouvoir la transparence** dans les institutions financières quant à leur politique de soutien de la promotion des droits fondamentaux. A l'instar de ce qui se fait dans certains pays pour des produits d'investissement socialement responsable, des lois pourraient imposer aux banques de démontrer les efforts accomplis en matière de micro crédit, d'aide à l'économie sociale et solidaire, etc.
- Le Community Reinvestment Act américain pourrait se voir adapté au modèle socio-économique européen. Ainsi, outre une transparence accrue au sein des banques, un système d'évaluation pourrait être mis sur pied de sorte que les instances publiques accordent un niveau de **rating aux institutions financières**, en fonction du degré d'implication de ces dernières dans les actions de promotion des droits fondamentaux. De plus, la publicité des résultats des banques en matière d'engagement dans les projets d'économie sociale et solidaire pourrait constituer un incitant réel par son impact sur l'image de banques auprès du grand public et par ses conséquences sur l'autorisation de fusion avec les autres acteurs financiers du marché.
- Une **logique de mutualisation** doit être réinstaurée dans les banques et entre les banques. En effet, les produits les plus rentables doivent permettre de couvrir les coûts des produits moins rentables afin de répondre aux besoins de la totalité de la population. De même, les coûts engagés par les acteurs financiers dans les actions de promotion des droits fondamentaux doivent être répartis entre eux de façon à établir une logique de solidarité dans le secteur financier.

### **3. Promouvoir la reconnaissance des acteurs de l'économie sociale et solidaire**

- Il convient de **démontrer la plus-value économique, sociale et sociétale** du travail accompli par l'économie sociale et solidaire en faveur de la promotion des droits fondamentaux. En effet, les acteurs de l'économie sociale ressentent généralement un manque de reconnaissance de la part des institutions financières et, dans une moindre mesure, des pouvoirs publics. Ainsi, pour asseoir leur crédibilité, ils doivent très souvent s'en référer à des partenaires renommés et puissants. Il serait dès lors intéressant de calculer les améliorations enregistrées au sein des populations précarisées et les coûts non engagés au niveau de la politique publique grâce à l'action de l'économie sociale et solidaire.
- Des mesures doivent être prises pour **favoriser la professionnalisation** des organisations de l'économie sociale et solidaire. Celles-ci doivent apprendre à travailler avec le secteur privé en général et avec les banques en particulier. Cela passe par la nécessaire professionnalisation des associations, qui doivent développer des connaissances économiques, financières et fiscales et intégrer des contraintes de rentabilité pour pérenniser leur action tout en maintenant les principes de profit social et non financier propres au secteur de l'économie sociale et solidaire.

- En corollaire, il est essentiel de fournir aux organisations de l'économie sociale et solidaire **les moyens de se développer**. En effet, souvent, les petites structures ont peur d'obtenir de l'argent pour grandir. Si bien qu'elles restent de taille réduite, non par manque d'ambition mais par manque de moyens, lequel pourrait être comblé par une meilleure connaissance des mécanismes financiers.

## 6. Mise en réseau des partenaires

### 6.1. Présentation du site Internet dédié au projet

Le programme 'eufin' ambitionne de contribuer à l'augmentation du taux de réussite des initiatives futures en termes de « partenariats entre pouvoirs publics et institutions financières en vue de la promotion des droits fondamentaux ». Dans cette optique, le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** a voulu rendre possible la diffusion la plus large possible de l'information et des résultats du travail des participants au projet. Il a donc fait appel à Get2Future, une entreprise spécialisée dans la création de sites Internet, fraîchement fondée par deux jeunes professionnels désireux de créer leur propre emploi. En leur sous-traitant la création du site Internet, le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** reste cohérent entre la théorie et la pratique de la défense des droits fondamentaux.

Il était évident que le nom du projet, particulièrement long, ne pouvait servir de nom de domaine. Le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** a dès lors choisi d'illustrer la problématique du projet en quelques lettres, faciles à mémoriser: 'eu' pour l'élément européen et 'fin' pour l'élément financier des partenariats. D'autre part, s'agissant d'un projet international d'une organisation à but non lucratif, le RESEAU FINACEMENT **ALTERNATIF** a opté pour le suffixe '.org'. Le site du projet est disponible à l'adresse [www.eufin.org](http://www.eufin.org).

Développé en français et en anglais, ce site présente le projet, les partenaires initiaux, les rapports de réunions et l'agenda de travail. Mais surtout, il présente les bonnes pratiques sélectionnées sous forme d'un catalogue. Ainsi, chaque bonne pratique est résumée sur une fiche d'une page reprenant les éléments essentiels du partenariat, tels que présentés dans le présent rapport de réunion.

## 6.2. Mise en réseau et essaimage des bonnes pratiques

La diffusion de l'information relative aux bonnes pratiques est un des objectifs du programme 'eufin'. Dès lors, ce programme ambitionne de créer une dynamique de réseau visant à favoriser l'échange entre participants et autres intervenants après la fin du programme et ce, en s'appuyant sur cinq aspects : information, échange, évaluation, forum de discussion et formation.

Il est dès lors proposé de :

### **Information**

- établir un lien url depuis le site Internet de chaque participant au programme 'eufin' ;
- intégrer de nouvelles expériences sur le site [www.eufin.org](http://www.eufin.org) afin que ce dernier devienne une 'ressourcerie' des bonnes pratiques en matière de partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire, au sein de l'Union européenne ;
- diffuser, via le site [www.eufin.org](http://www.eufin.org), le 'guide pratique du partenariat pouvoirs publics : institutions financières / économie sociale et solidaire' (cfr. Chapitre 4 du présent rapport) ;
- diffuser, via le site [www.eufin.org](http://www.eufin.org), toute information relevante en matière de partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire, au sein de l'Union européenne ;

### **Echange**

- favoriser les échanges entre bonnes pratiques du programme 'eufin', grâce à des réunions de rencontres, sur base annuelle par exemple ;
- étendre la mise en réseau à des bonnes pratiques issues d'autres pays membres de l'Union Européenne ou candidats à l'adhésion;

### **Evaluation**

- évaluer régulièrement, et sur base de critères et d'une méthodologie communs, l'évolution des expériences de promotion des droits fondamentaux analysées ;

### **Forum de discussion**

- créer une dynamique de réseau au travers de groupes de discussion sur le site [www.eufin.org](http://www.eufin.org), pour favoriser les échanges d'expériences entre les participants du programme 'eufin' et d'autres bonnes pratiques;

- discuter des sujets susceptibles de faire progresser le secteur de l'économie sociale et solidaire (sur la mutualisation des banques, le statut des financiers alternatifs, un modèle européen du CRA, par exemple) pour développer une force de négociation et proposer des solutions aux instances publiques.
- rapprocher les partenaires potentiels en ouvrant le site [www.eufin.org](http://www.eufin.org) aux acteurs publics et privés potentiellement intéressés par des coopérations en faveur de la promotion des droits fondamentaux.

## **Formation**

- Créer des modules de formation commune pour favoriser la professionnalisation du secteur de l'économie sociale et solidaire (par exemple : comment monter un partenariat efficace ?').

La réalisation de ces propositions dépendra de la volonté et de l'engagement des participants du programme 'eufin' et, le cas échéant, de l'octroi de budgets supplémentaires.

## 7. Conclusions générales

Les actions de promotion des droits fondamentaux s'attachent à rendre leur dignité aux personnes qu'un accident de vie a affaiblies, défendent l'égalité des chances, encouragent la liberté d'entreprise, favorisent la justice sociale et économique, assurent le développement d'une solidarité entre toutes les parties prenantes de la société.

Le programme '*eufin* – développer des outils communs aux pouvoirs public, et aux institutions financières en vue de la promotion des droits fondamentaux' a permis l'étude de 17 expériences issues de 11 pays de l'Union Européenne ou candidats à l'adhésion en vue de déterminer les facteurs de réussite et les écueils à éviter lors de la mise en place et durant le déroulement de tels partenariats. Ce programme s'est donc attaché à analyser le mécanisme partenarial et non le contenu des partenariats.

D'une part, ce programme a permis aux participants de multiplier les échanges entre bonnes pratiques. D'autre part, 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*' a constitué un véritable outil d'évaluation et d'essaimage pour les participants.

Par ailleurs, à l'issue de près d'une année de travail, des caractéristiques similaires ressortent de l'analyse des 17 expériences sélectionnées. C'est pourquoi, il est permis de penser que les facteurs de réussite des partenariats présentés dans le présent rapport s'étendent plus généralement aux autres actions de promotion des droits fondamentaux au sein de l'Union Européenne. Ainsi, le 'guide du partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire en vue de la promotion des droits fondamentaux' se veut un outil susceptible d'augmenter le taux de réussite des initiatives futures.

Les exclus du système socio-économique sont nombreux au sein de l'Union européenne : chômeurs, femmes, immigrés, gens du voyage mais aussi, des jeunes universitaires sans emploi ou encore un nombre croissant de personnes rencontrant des problèmes bancaires,... Dans un tel contexte, la multiplication des initiatives de promotion des droits fondamentaux est essentielle, qu'il s'agisse d'aide au logement, de micro crédit aux femmes, d'entrepreneuriat dans des régions précarisées, de promotion de l'épargne solidaire, etc.

Or, les expériences analysées dans le cadre du présent programme traitent de problèmes complexes, qui requièrent des solutions sur mesure et des formes partenariales adaptées. Il faut se garder de rechercher un modèle unique mais, au contraire, préserver la diversité et favoriser le foisonnement d'actions locales qui, par leur proximité par rapport au public visé, peuvent combler les lacunes du marché traditionnel.

Toutefois, ce faisant, les organisations de l'économie sociale et solidaire souffrent régulièrement d'une insuffisance de moyens (humains techniques

et/ ou financiers) et d'un déficit de reconnaissance de la part des institutions financières. D'où la nécessité pour elles de se regrouper au sein d'associations telles que la Febea, Inaise, le Rem, voire 'eufin', pour développer un poids collectif lors de discussions et négociations, et pour mutualiser les moyens techniques et humains en vue d'une minimisation des coûts.

En outre, ces initiatives apportent généralement des solutions novatrices situées à l'intersection des organes politiques, économiques et/ou sociaux existants. Car, si l'Etat doit garantir le respect des droits fondamentaux, d'autres acteurs doivent y participer. En ce sens, le partenariat pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire constitue un élément clé sans lequel l'action de défense des droits fondamentaux ne serait pas toujours réalisable, que ce soit pour des raisons financières ou pour des raisons stratégiques de crédibilité et de complémentarité entre acteurs.

Plus particulièrement, les pouvoirs publics jouent un rôle crucial dans la mise sur pied et le développement des partenariats. En effet, leur engagement sert de sceau de garantie à l'action et ouvre les portes de nombreux protagonistes, en particulier auprès du secteur bancaire.

A ce niveau, les banques sensibilisées à l'éthique et à la responsabilité sociale, de même que certaines banques étatiques jouent un rôle essentiel de soutien des projets de promotion des droits fondamentaux, malgré qu'elles s'impliquent généralement peu dans les partenariats et limitent le plus souvent leur intervention à l'octroi de financement, sous couvert d'une garantie par un organisme public. Quant aux banques classiques, elles sont trop souvent absentes des actions en faveur de l'économie sociale.

Tous les projets de promotion des droits fondamentaux sont les bienvenus mais leur succès dépend de la capacité des bénéficiaires à défendre leurs droits, du suivi qualitatif de l'action et des compétences de gestion des porteurs de l'action.

Quant au partenariat à proprement parler, quelques éléments clés favorisent une collaboration sans heurt : la signature de conventions dans une optique gagnant-gagnant ; la garantie de la durabilité du partenariat ; l'appropriation de l'action par tous les protagonistes ; une communication optimale grâce à un dosage subtil entre réunions formelles et relations informelles ; la capacité d'évaluer le chemin parcouru ensemble.

De la sorte, les partenariats créent une dynamique entre les acteurs : soit la connaissance préalable des acteurs publics et privés et de leur fonctionnement interne permet d'avancer rapidement dans l'élaboration d'un partenariat, soit le partenariat offre l'opportunité aux parties prenantes d'apprendre à se connaître et de développer des synergies futures. En outre, les partenariats créent une émulation, en ce sens que la cohésion entre les partenaires permet d'insuffler des changements de mentalités en faveur de la promotion des droits fondamentaux.

*In fine*, les partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire en vue de la promotion des droits fondamentaux créent des ponts entre économie de marché, d'une part et

économie publique ou sociale, d'autre part, qui laissent entrevoir la sortie du tunnel pour les bénéficiaires des actions.

Car, le but ultime des actions de promotion de droits fondamentaux est bien de sortir les personnes précarisées de leur situation d'exclusion pour les intégrer dans l'économie de marché. Lorsque cet objectif est atteint, toutes les parties prenantes en sortent gagnantes : en priorité les personnes anciennement précarisées; mais aussi l'économie sociale et solidaire qui remplit ainsi son rôle de cohésion sociale et prouve sa plus-value économique, le secteur bancaire qui 'récupère' de nouveaux clients et les pouvoirs publics, enfin, qui évitent d'engager des coûts sociaux. En d'autres termes, grâce à la création d'emplois et à l'amélioration de la qualité de vie, grâce à la lutte contre la discrimination et grâce à l'aide aux personnes dans le besoin, les actions de promotion des droits fondamentaux concourent à davantage de prospérité, d'égalité et de solidarité. Elles remettent l'Homme au centre des préoccupations.

**Développer des outils communs  
aux pouvoirs publics et aux institutions financières  
en vue de favoriser  
les droits fondamentaux  
dans l'Union européenne**

décembre 2004 – décembre 2005

**ANNEXE 1**

**PRESENTATION DES PARTENAIRES INITIAUX**

## Réseau Financement Alternatif

Le RESEAU FINANCEMENT **ALTERNATIF** vise à développer et promouvoir la finance éthique & solidaire et à en favoriser son épanouissement. Pour atteindre cet objectif, il développe trois pôles d'action :

- la sensibilisation des épargnants, investisseurs, instances politiques, monde associatif et académique, ... à davantage d'éthique et de solidarité dans les rapports à l'argent.
- la réflexion et le développement de pistes novatrices en matière de finance éthique et solidaire via son centre de recherche et d'informations.
- le soutien financier aux associations membres, grâce aux produits financiers solidaires développés avec des partenaires financiers reconnus.

[www.rfa.be](http://www.rfa.be)

## Cdfa

Le **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 désireuses de créer et de développer de la richesse dans les communautés désavantagées ou les marchés mal desservis.

**Représentant d'Aspire Microfinance et de Bridges Venture Capital durant le programme 'eufin'.**

[www.cdfa.org.uk](http://www.cdfa.org.uk)

## Crédal

Crédal a été créé en 1984 dans le but de proposer une alternative aux placements bancaires dont certains finançaient indirectement l'apartheid. Crédal offre une épargne transparente qui permet de financer des projets qui luttent contre l'exclusion sociale. Crédal offre principalement du crédit à des organisations à finalité sociale, du micro-crédit aux indépendants, du conseil en gestion et développement et du crédit social à la consommation. Depuis sa création, Crédal développe des partenariats et jette des ponts vers le secteur bancaire classique afin de consolider son action, mais aussi en vue de favoriser l'émergence de produits d'épargne éthiques et solidaires. Par sa pratique récente du crédit social à la consommation à travers Osiris-Crédal, Crédal cherche à développer une offre de crédit de manière partenariale avec le monde bancaire, dans le cadre d'un accord-pilote.

[www.credal.be](http://www.credal.be)

## **Crédit Coopératif**

Créé au XIXe siècle, le Crédit Coopératif accompagne les entrepreneurs et organisations de l'économie sociale: associations, coopératives, mutuelles, syndicats, comités d'entreprises, organismes de logement social, PME-PMI. Partenaire bancaire de nombreux organismes à but non lucratif, oeuvrant notamment pour l'insertion des personnes exclues (handicap physique, mental, social ...) par des établissement ou services spécialisés, il est un pionnier de la finance solidaire, et propose la plus large gamme existante de placements et produits bancaires éthiques et de partage. Le Crédit Coopératif est une des maisons mères du Groupe Banque Populaire, au sein duquel lui revient la mission d'être le pôle d'excellence en matière d'économie sociale et solidaire.

[www.coopanet.com](http://www.coopanet.com)

## **FEBEA**

Crée en 2001, la Fédération Européenne des banques Ethiques et Alternatives est une association de droit belge installée à Bruxelles. Ouverte aussi bien aux pays membres de l'Union Européenne qu'aux pays candidats, elle réunit des institutions financières qui ont pour point commun de financer l'économie sociale et solidaire.

La FEBEA est un lieu d'échanges, de partage d'expériences et de création d'outils communs pour permettre le développement de la finance solidaire en Europe. Accessibles à tout membre de la FEBEA qui souhaite y participer, ces outils sont très variés : fonds de garantie (« Garantie Solidaire »), fonds commun de placement (« Choix Solidaire ») ou encore société financière (« SEFEA : Société Européenne de Finance Ethique et Alternative »)...

Autant d'instruments au service d'un objectif commun : créer à terme une banque de refinancement pour les institutions financières éthiques et alternatives à l'échelle européenne.

[www.febea.org](http://www.febea.org)

## **Finansol**

Finansol est le seul collectif en France représentant les Finances solidaires. L'épargne solidaire est une solution efficace pour permettre aux personnes exclues des systèmes financiers classiques de trouver des financements pour mener leurs projets. Pour permettre aux épargnants de distinguer les produits d'épargne solidaires des autres produits financiers classiques, Finansol a mis en place un label : le label Finansol qui garantit la solidarité et la transparence des produits qu'il distingue.

[www.finansol.org](http://www.finansol.org)

## **Pour la Solidarité**

'Pour la Solidarité' a pour principale ambition de **promouvoir la Solidarité** sous toutes ses formes à travers la poursuite d'une démarche spécifique consistant à créer un réseau de compétences, ou pôle de « **reliance** » **européenne**, entre les cinq principaux acteurs clés du monde actuel que sont les entreprises, les pouvoirs publics, les syndicats, les associations de l'économie sociale et solidaire organisée et les chercheurs. Les thématiques couvertes sont regroupées au sein de quatre grands thèmes : le développement local et durable ; la socio-économie et la cohésion sociale ; la citoyenneté et la démocratie participative ; la mondialisation. Méthodologiquement, 'Pour la Solidarité' identifie, analyse et diffuse nombre de bonnes pratiques ou expériences pertinentes dans ces différents domaines d'action. Les pratiques permettant à chacune et chacun d'opérer des choix éthiques et solidaires y tiennent une place essentielle.

[www.pourlasolidarite.be](http://www.pourlasolidarite.be)

## **ITD**

ITD (Innovación, transferencia y desarrollo) a pour mission d'initier, de développer et de transférer des projets, des structures et des concepts innovants pour promouvoir le développement culturel, l'inclusion sociale et leur impact sur le pays. Ses lignes directrices sont :

- l'innovation dans le design et le développement de projets ;
- la conceptualisation et le transfert de connaissances et de process ;
- une réponse rapide et efficace aux défis de chaque projet individuel ;
- le travail constant entre les réalités de pays différents, en particulier en Europe ;
- la capacité à chercher et à générer le changement.

[www.e-itd.com](http://www.e-itd.com)

## **Ville de Lille**

[www.mairie-lille.fr](http://www.mairie-lille.fr)

## **Banca Popolare Etica**

Banca Popolare Etica est une institution bancaire ordinaire, supervisée par la Banque d'Italie. Toutefois, elle s'est donné pour mission de créer un 'profit social'. En tant que telle, Banca Popolare Etica finance des personnes et des projets viables d'un point de vue économique, mais tenant compte de l'impact de l'activité en termes d'avantage social : ces projets touchent l'environnement, la coopération internationale, la culture et l'économie sociale et solidaire, les services sociaux. Banca Popolare Etica coopère avec les communes, les provinces, les régions, pour fournir une réponse aux besoins du pays.

[www.bancaetica.com](http://www.bancaetica.com)

**Développer des outils communs  
aux pouvoirs publics et aux institutions financières  
en vue de favoriser  
les droits fondamentaux  
dans l'Union européenne**

décembre 2004 – décembre 2005

**ANNEXE 2**

**FICHE TYPE  
UTILISEE POUR L'IDENTIFICATION ET LA SELECTION  
DES BONNES PRATIQUES**



RÉSEAU FINANCEMENT ALTERNATIF

eufin.org

## Section 1 : Partenaires engagés dans le projet

### 1.1. Titre du projet

(pour permettre un premier niveau de lecture, comprendre la spécificité du projet)

### 1.2. Localisation du projet

Etat	
Région	
Commune	

### 1.3. Acteurs engagés dans le projet

#### Administrations publiques responsables

(nom et brève description)

#### Institutions financières

(nom et brève description)

#### Organisations de la société civile

(nom et brève description)

### 1.4. Destinataires du projet

(énumérer et/ou décrire brièvement les types de bénéficiaires du projet)

### 1.5 Dates du projet

- Date de début: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

- Date de conclusion: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ou Date prévue de conclusion:  
\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_



## Section 2 : Contenu du projet

### 2.1. Description du projet

#### 2.1.1. Synthèse du projet

(décrire les points essentiels qui caractérisent le projet)

#### 2.1.2. Eléments clés (selon le rôle joué par les pouvoirs publics)

(indiquer dans quelle catégorie se classe votre expérience de dialogue)

Structure ou mécanisme de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) créé par les institutions financières ou la société civile et **soutenue par les pouvoirs publics**.

Exemples : « Prêt 5 sur 5 » en Belgique ; « Association pour le droit à l'initiative économique » en France.

Structure ou mécanisme de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) créé par les institutions financières ou la société civile **en partenariat avec les pouvoirs publics**.

Exemples : « Bridges Community Development Venture Funds » au Royaume-Uni ; « Fondazione la Casa Onlus » en Italie.

**Gestion de l'argent public** ou à caractère public selon les critères de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Exemples : « Fonds de Réserve pour les Retraites » en France, « Vlaams Zorgfonds » en Belgique.

#### 2.1.3. Contexte du projet

(décrire brièvement quels éléments du contexte socio-économique, culturel, institutionnel, etc. ont été déterminants pour la naissance du projet)

#### 2.1.4. Objectif du projet

(mettre en évidence le but poursuivi par le projet et les besoins auxquels il veut répondre)



## 2.2. Méthodologie appliquée

### 2.2.1. Phases de réalisation du projet

(décrire brièvement les principales phases de réalisation du projet)

### 2.2.2. Problèmes et contraintes du projet

(expliquer brièvement les contraintes, écueils et problèmes principaux auxquels vous avez été confronté(e) lors de la réalisation du projet. Tous les problèmes ont-ils trouvé une solution ?)

### 2.2.3. Ressources allouées au projet

(énumérer les ressources humaines, physiques ou financières mobilisées par les différents acteurs pour la réalisation du projet)

## 2.3. Résultats

### 2.3.1. Résultats

(mentionner tous les résultats obtenus à ce jour)

### 2.3.2. Eléments d'innovation

(mentionner et expliciter brièvement les éléments à caractère novateur du projet)

### 2.3.3. Impact durable du projet

(mentionner en quoi le projet a un impact sur le Développement Durable)



**2.3.4. Autres points d'intérêt**

(mentionner, s'il y a lieu, tout autre élément du projet qu'il vous semble opportun de signaler)

**2.3.5. Perspectives d'avenir**

(décrire brièvement l'évolution future et les perspectives d'avenir du projet)

**Section3 : Contacts****3.1. Responsable du projet**

Prénom et nom	
Titre	
Organisation	
Adresse professionnelle	
Pays	
Téléphone	
Fax	
E-mail	
Adresse Internet	

**3.2. Responsable auprès des pouvoirs publics**

Prénom et nom	
Titre	
Organisation	
Adresse professionnelle	
Pays	
Téléphone	
Fax	
E-mail	
Adresse Internet	



**3.2. Responsable au sein de l'institution financière**

Prénom et nom	
Titre	
Organisation	
Adresse professionnelle	
Pays	
Téléphone	
Fax	
E-mail	
Adresse Internet	

**3.1. Responsable au sein de l'organisation de la société civile**

Prénom et nom	
Titre	
Organisation	
Adresse professionnelle	
Pays	
Téléphone	
Fax	
E-mail	
Adresse Internet	

Date de la première rédaction : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Date de la dernière mise à jour : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_



**Développer des outils communs  
aux pouvoirs publics et aux institutions financières  
en vue de favoriser  
les droits fondamentaux  
dans l'Union européenne**

décembre 2004 – décembre 2005

**ANNEXE 3**

**COORDONNEES DES PARTICIPANTS**

BAYOT Bernard  
**Réseau Financement Alternatif (Belgium)**  
☎ ++ 32 (0)81 71 15 73  
📠 ++ 32 (0)473 30 11 13  
[bernard.bayot@rfa.be](mailto:bernard.bayot@rfa.be)

BONTEMPS Marc  
**Ethibel (Belgium)**  
☎ ++ 32(0)2 206 11 11  
📠 ++ (0)475 61 16 97  
[marc.bontemps@ethibel.org](mailto:marc.bontemps@ethibel.org)

BOUCHART Christiane  
**Ville de Lille (France)**  
☎ ++ 33 (0)3 20 49 50 49  
[cbouchart@mairie-lille.fr](mailto:cbouchart@mairie-lille.fr)

BUSSARD Allan  
**Integra Foundation (Slovakia)**  
☎ ++421 2 5441 8829   ☎ ++421 2 5441 8827  
📠 ++42 903 419 216  
[allan.bussard@integra.sk](mailto:allan.bussard@integra.sk)

CAFFREY Claire  
**Community Development Finance Association (UK)**  
☎ ++ 44 (0)20 7430 0222  
[c.caffrey@cdfa.org.uk](mailto:c.caffrey@cdfa.org.uk)

CALLEGARO Laura  
**Banca Popolare Etica scarl (Italy)**  
☎ ++39 (0)49 87 71182  
[lcallegaro@bancaetica.com](mailto:lcallegaro@bancaetica.com)

CENTEIO José  
**ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito (Portugal)**  
☎ ++351 213 156 200  
📠 ++351 93 334 76 03  
[j.centeio@microcredito.com.pt](mailto:j.centeio@microcredito.com.pt)

DEPOORTERE Jan  
**Fonds de l'Economie Sociale et Durable (FESD) (Belgium)**  
☎ ++ 32 (02) 209 08 33  
📠 ++32 (0)476 27 54 14  
[jan.depoortere@kf-fesd.be](mailto:jan.depoortere@kf-fesd.be)

DOICIU Maria  
**Microfinance Coalition (Romania)**  
☎ ++40 21 231 32 93  
📠 ++40 744 388 562  
[maria.doiciu@micro-finance.ro](mailto:maria.doiciu@micro-finance.ro)

EVRARD Caroline  
**Osiris-Crédal – Crédit Social asbl (Belgium)**  
☎ ++32 (0) 10 45 25 33  
[osiris@credal.be](mailto:osiris@credal.be)

GENET Michel  
**Crédal (Belgium)**  
☎ ++32 (0)10 48 33 50  
📠 ++32 (0)478 39 39 66  
[michel.genet@credal.be](mailto:michel.genet@credal.be)

McGEEHAN SARAH  
**Community Development Finance Association (UK)**  
☎ ++44 (0)20 7430 0222  
[s.mcgeehan@cdfa.org.uk](mailto:s.mcgeehan@cdfa.org.uk)

MAST-WEGGEMAN Gabriella  
**ALMI Förestragspartner Sörmland (Sweden)**  
☎ ++46 1617 80 24  
📠 ++46 70 580 83 32  
[gabriella.mast@almi.se](mailto:gabriella.mast@almi.se)

MANDONNET Mathilde  
**Finansol (France)**  
☎ ++33 (0)1 53 36 80 60  
[mathilde.mandonnet@finansol.org](mailto:mathilde.mandonnet@finansol.org)

MONTEIRO Sandra  
**Association des Cigales du Nord-Pas-de-Calais (France)**  
☎ ++33 (0)3 20 54 09 51  
📠 ++33 (0)685 05 28 10  
[financesolidaire.lille@wanadoo.fr](mailto:financesolidaire.lille@wanadoo.fr)

PANZER Thomas  
**Enigma Gründungszentrum**  
☎ ++49 40 86 66 26 66  
[thomas@drpanzer.net](mailto:thomas@drpanzer.net)

PEDREGOSA Juan  
**Innovación, Transparencia y Desarrollo (ITD) (Spain)**  
☎ ++34 93 319 47 50  
[jj@e-itd.com](mailto:jj@e-itd.com)

RADERMACHER Françoise  
**Réseau Financement Alternatif (Belgium)**  
☎ ++32 (0)81 71 15 70  
📱 ++32 (0)496 63 10 66  
[francoise.radermacher@rfa.be](mailto:francoise.radermacher@rfa.be)

SACHS Karol  
**Crédit Coopératif (France)**  
☎ ++33 (0)1 47 24 89 08  
[karol.sachs@coopanet.com](mailto:karol.sachs@coopanet.com)

SAPY Patrick  
**Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) (France)**  
☎ ++33 (0)1 56 03 59 00  
[p.sapy@adie.org](mailto:p.sapy@adie.org)

STOKKINK Denis  
**Fondation pour la Solidarité (Belgium)**  
☎ ++32 (0)2 535 06 85  
📱 ++32 (0)476 71 17 24  
[denis.stokkink@fondation-solidarite.be](mailto:denis.stokkink@fondation-solidarite.be)

SVENSSON Jan  
**Kooperativ Konsult (Sweden)**  
☎ ++46 31 744 01 69  
[jan@kooperativkonsult.coop](mailto:jan@kooperativkonsult.coop)

STREITBERGER Hajo  
**Enigma Gründungszentrum**  
☎ ++49 40 633 06 101  
[HStreitberger@enigmah.de](mailto:HStreitberger@enigmah.de)

VANOVERVELT Cyril  
**Ethibel (Belgium)**  
☎ ++ 32(0)2 206 67 99  
[marc.bontemps@ethibel.org](mailto:marc.bontemps@ethibel.org)

WINKWORTH Amanda  
**Portsmouth Savers Credit Union Limited (UK)**  
✉ ++44 23 9282 7980  
[aw@portsmouthsavers.co.uk](mailto:aw@portsmouthsavers.co.uk)

ZLOTOWSKI Yaël  
**Crédit Coopératif (France)**  
✉ ++33 (0)1 47 24 83 39  
[yael.zlotowski@coopanet.com](mailto:yael.zlotowski@coopanet.com)