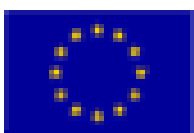




**Guide pratique des partenariats
pouvoirs publics / institutions financières /
économie sociale et solidaire**



Projet financé par la Commission européenne

Table des matières

1.	Introduction	1
2.	Facteurs de réussite des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire : chronologie	4
2.1.	Etape préliminaire : définir l'action supportée par le partenariat .	4
2.2.	Définir les motivations qui sous-tendent la mise en place du partenariat	5
2.3.	Déterminer le rôle attendu de chaque partenaire	7
2.4.	Sélectionner les partenaires	9
2.5.	Rédiger des conventions de partenariat	11
2.6.	Informers les partenaires quant à la réalisation de l'action	13
2.7.	Développer des relations interpersonnelles avec les partenaires	14
2.8.	Evaluer le partenariat	15
3.	Facteurs de réussite des partenariats pouvoirs publics / institutions financières / économie sociale et solidaire : thèmes transversaux	17
3.1.	Assurer des moyens financiers suffisants pour pérenniser l'action	17
3.2.	Adapter la structure partenariale aux besoins de l'action	19
3.3.	Favoriser l'appropriation de l'action par les partenaires	20
3.4.	Instaurer une communication entre partenaires	22
3.5.	Se donner le temps d'un travail préparatoire solide	24
4.	Conclusions	25

1. Introduction

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 2005, 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. », financé par la Commission européenne, DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des Chances.

Le RESEAU FINANCEMENT ALTERNATIF a analysé 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 afin d'en analyser les caractéristiques essentielles susceptibles de permettre une transposition dans d'autres régions de l'Union européenne et afin d'augmenter le taux de réussite des initiatives futures. Le site consacré au programme est disponible à l'adresse www.eufin.org.

A l'issue de cette analyse, 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.

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

2.1. 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.

2.2. 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 comblent 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 gêné 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.

2.3. 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.

2.4. 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.

2.5. 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.

Quoi qu'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.

2.6. 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.

2.7. 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 aisé 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.

2.8. 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, 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.

Quoi qu'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.

3. 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.

3.1. 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 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.

3.2. 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.

3.3. 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.

3.4. 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.

3.5. 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.

4. Conclusions

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'essaiimage 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.