

# L'ÉTAT FACILITATEUR EN PRATIQUE

## LE TÉMOIGNAGE DES INNOVATEURS

Tara Murphy et  
Jennifer Wallace

Août 2016



# Table des matières

Introduction	1
À propos du Défi	3
Les 8 étapes vers un État facilitateur	4
1. Se mettre en retrait	4
2. Donner l'autorisation	6
3. Aider les gens à s'entraider	8
4. Aider les personnes à faire plus	10
5. Donner des droits	12
6. Faire de l'approche facilitatrice la « nouvelle norme »	14
7. Investir dans les communautés défavorisées	15
8. Mettre l'accent sur le bien-être	16
Conclusion	18
À propos du panel d'experts	20

# Introduction

**DEPUIS PLUS D'UN SIÈCLE, LE CARNEGIE UK TRUST SOUTIENT ET DÉFEND LES DÉMARCHES ASCENDANTES MENÉES PAR LES COMMUNAUTÉS EN MATIÈRE DE PRISE DE DÉCISION ET DE DÉVELOPPEMENT.**

Notre « quête » de l'État facilitateur a débuté en 2012, avec pour objectif de décrire le changement que nous commençons à voir apparaître dans les services publics : le passage d'un État providence à l'émergence d'un État « facilitateur » (voir figure 2). En analysant les réponses que le secteur public apporte face à l'austérité, dans notre étude intitulée « Résister à la tempête » (*Weathering the Storm*, Carnegie UK Trust, 2012), nous avons constaté que certains gouvernements, au lieu de s'efforcer de faire des économies, repensent la relation entre l'État, les communautés et les citoyens (voir figure 1).

Ce changement est caractérisé par l'acceptation du fait que les approches « descendantes » traditionnelles ne sont plus à même de résoudre les problèmes sociaux complexes auxquels la société est confrontée. Cela montre également que le rôle de l'État doit être de faciliter et de responsabiliser, de céder plus de contrôle aux individus et aux communautés afin qu'ils soient en mesure d'améliorer leur bien-être personnel et collectif.

Si l'État est capable de fournir d'excellents services standardisés, sa capacité à s'adapter pour améliorer le bien-être dans des circonstances particulières

est limitée. Ce sont les interactions avec nos amis et nos proches ainsi que les activités communautaires qui sont les meilleures sources d'amélioration de certains aspects de notre bien-être. Il a été clairement démontré que les gens souhaitent être maîtres de leur propre vie. Nous savons aussi que le sentiment d'avoir le contrôle de sa vie est un facteur déterminant pour une bonne santé physique et mentale. Il est donc dans notre intérêt, aussi bien sur le plan individuel que collectif, de chercher à maximiser ce contrôle.

Pour continuer à contribuer au bien-être de la société, il est nécessaire de repenser les bases de la relation de l'État avec les citoyens et les communautés. L'État doit continuer à fournir les services publics dans lesquels il excelle. Mais il doit également assumer un autre rôle, celui d'« État facilitateur », en apportant son soutien aux communautés, aux individus et aux familles et en leur donnant les moyens de jouer un rôle plus actif dans l'amélioration de leur propre bien-être.

Les avancées vers ce changement sont fragmentaires, ce qui amenuise le potentiel pour des changements profonds et augmente le risque de laisser de côté les individus les plus vulnérables de notre société.

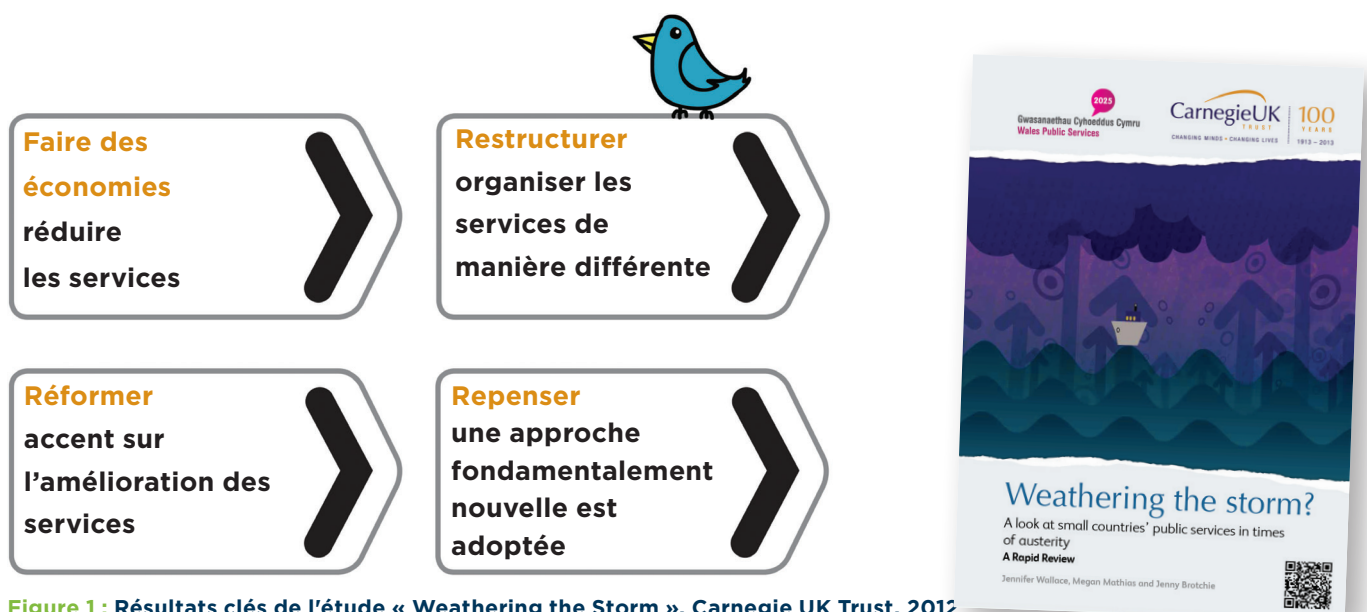
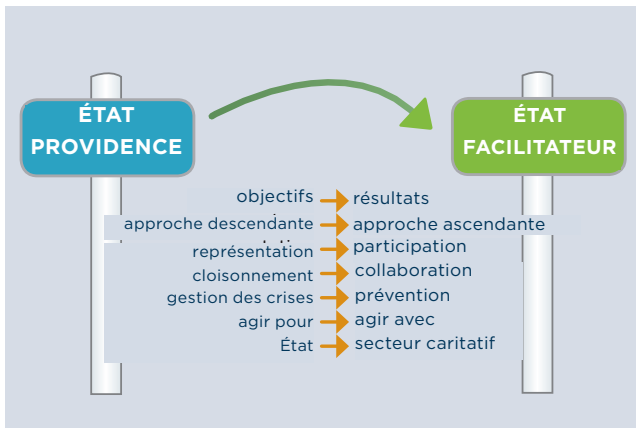


Figure 1 : Résultats clés de l'étude « Weathering the Storm », Carnegie UK Trust, 2012



**Figure 2 : Aspects clés du passage d'un État providence à un État facilitateur, mis en évidence par *The Rise of the Enabling State*, Carnegie UK Trust, 2013**

Les huit étapes définies dans notre « Guide pour un État facilitateur » (*Route Map to an Enabling State*, Carnegie UK Trust, 2014) constituent un ensemble de principes directeurs susceptibles d'accélérer ce changement tout en limitant certains risques.

Le présent rapport actualise le Guide sur la base des connaissances acquises à l'occasion



**Figure 3 : Sir John Elvidge aborde l'État facilitateur avec les citoyens durant l'évènement de lancement en 2014**

du Défi de l'État facilitateur. Des pionniers des quatre coins du Royaume-Uni dressent un état des lieux d'émergence de l'État facilitateur et mettent en évidence les caractéristiques des démarches « facilitatrices » qui fonctionnent.

*Martyn Evans*

**Martyn Evans**  
PDG du Carnegie UK Trust

## Les 8 étapes vers un État facilitateur

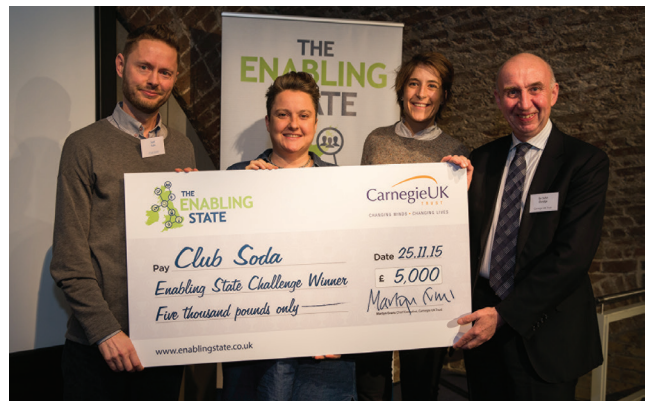


# À propos du Défi

**LE DÉFI DE L'ÉTAT FACILITATEUR (ENABLING STATE CHALLENGE) EST NOTRE CONTRIBUTION EN VUE D'APPLIQUER LA THÉORIE À UNE RÉALITÉ PLUS PRATIQUE, EN METTANT EN VALEUR ET EN PRÉSENTANT LES DÉMARCHES FACILITATRICES QUI ONT DÉJÀ ÉTÉ ADOPTÉES AU ROYAUME-UNI.**

Nous avons lancé le Défi de l'État facilitateur en 2015, avec un appel à contributions destiné aux personnes dont les projets et le travail sont en phase avec le modèle de l'État facilitateur. Nous avons été agréablement surpris non seulement du nombre de candidatures reçues, mais également de la qualité des projets et de l'impact de ceux-ci. Nous avons ensuite eu le plaisir de présélectionner, non sans mal, les candidats, puis les lauréats.

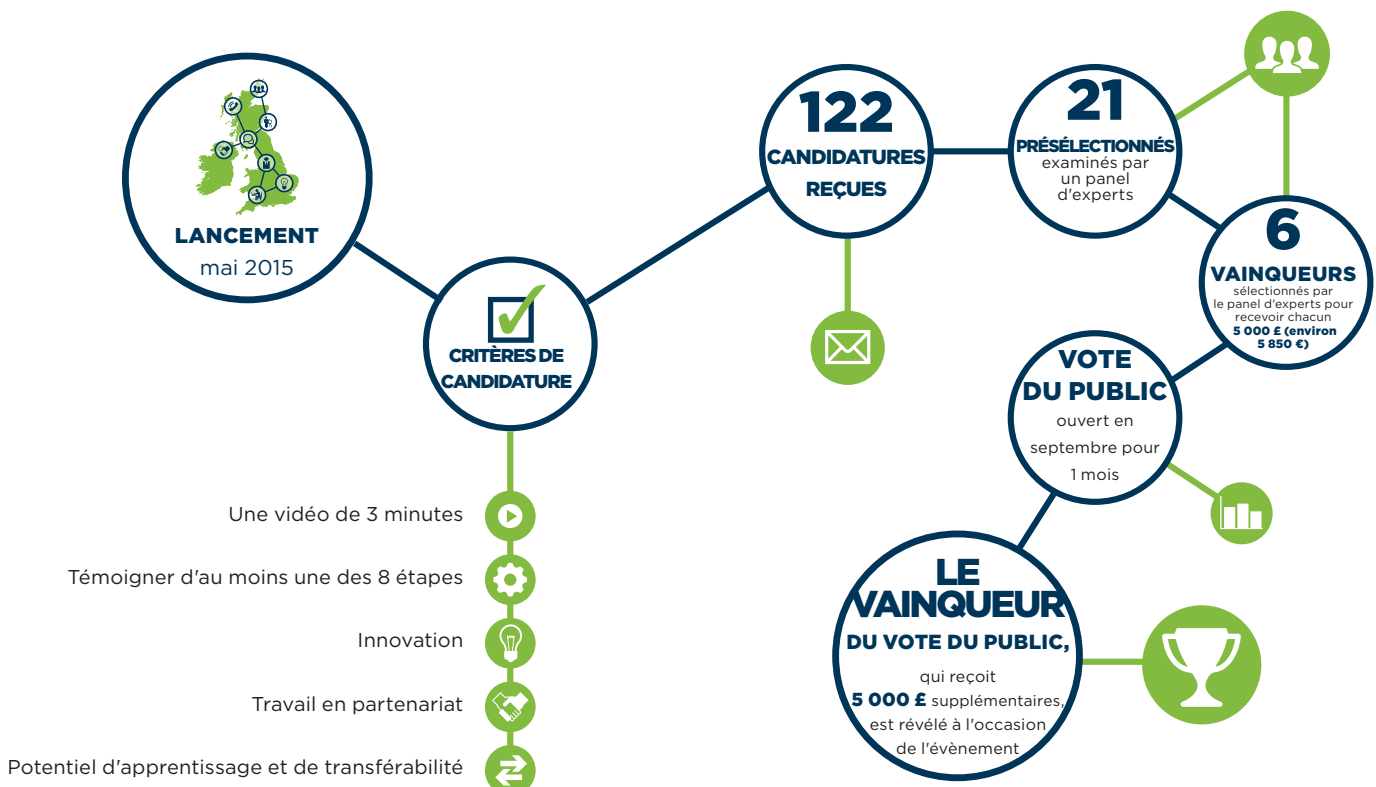
L'équipe du Carnegie UK Trust a rendu visite à chaque lauréat pour en apprendre davantage sur leur expérience des démarches de travail « facilitatrices ». Pour chaque projet, nous avons interrogé de nombreuses personnes, y compris des responsables de service, des professionnels et des utilisateurs des services. Tous ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits afin d'en effectuer une analyse plus approfondie. Ces entretiens nous ont permis de



**Figure 4 : Les grands vainqueurs de Club Soda recevant leur prix de la part de Sir John Elvidge**

découvrir l'envers des clips vidéos soumis pour le Défi et de comprendre plus en détail pourquoi et comment ces nouvelles manières de travailler avaient émergé, mais aussi d'identifier ce qui avait aidé ou, au contraire, entravé ces démarches.

## La procédure du Défi de l'État facilitateur



# Les 8 étapes vers un État facilitateur



## 1. Se mettre en retrait

Guide : Le gouvernement doit cesser les actions qui dissuadent ou empêchent les individus, les familles et les communautés d'avoir le contrôle sur leurs propres vies ou de contribuer au bien-être au niveau collectif.

En tout, seul un quart des 122 candidatures reçues se reconnaissait dans cet aspect de l'État facilitateur. Cependant, comme le montrent nos lauréats, « se mettre en retrait » ne signifie pas remettre en question le rôle de l'État. Nos lauréats reconnaissent tous avoir un lien avec l'État et témoignent de l'émergence d'un type de relation différent. Aucun des projets sélectionnés ne mentionne n'avoir aucune relation avec le gouvernement.

Tous nos innovateurs ont bénéficié de financements de l'État, sous forme de soutiens financiers pour les start-ups ou de manière plus directe, par le biais de

subventions ou de services commandités. Dans le cadre de certains projets, ce soutien financier constitue une extension de la relation avec le Bureau du cabinet britannique (*Cabinet Office*) et l'organisme chargé de la santé publique (*Public Health England*), cités plusieurs fois comme ayant joué ce rôle.

Lorsque l'État assume un rôle plus actif et plus directeur, cela se fait souvent au niveau des collectivités locales ; dans ces cas, nous avons constaté une démarche plus pratique qui s'appuie de manière significative sur l'établissement de relations entre les individus (voir par exemple l'encadré 1).

Pour beaucoup de nos innovateurs, notamment pour ceux qui bénéficient d'un soutien moins évident de la part des collectivités locales, la bureaucratie associée à l'État demeure un obstacle considérable. Ces problèmes ont trait à la gestion des risques, aux réglementations et aux papiers à remplir. La plupart d'entre eux adopte cependant une approche pragmatique :



Figure 5 : L'équipe de Community Catalysts recevant son prix avec Simon Parker, membre du panel d'experts

## Encadré 1 : Le projet de microentreprise de Community Catalysts fait le lien entre les services communautaires et le Conseil

communitycatalysts®  
unlocking potential effecting change

Le projet microentreprise du Worcestershire est un partenariat entre Community Catalysts, le conseil du comté du Worcestershire et les citoyens locaux. Community Catalysts est une entreprise sociale et d'intérêt communautaire.

Le projet, destiné à aider la population locale à s'entraider à une échelle humaine et très réduite, repose sur 2 postulats principaux :

1. Les personnes qui ont besoin d'aide (par exemple les personnes âgées, handicapées ou souffrant de maladies) doivent pouvoir choisir des services et de l'accompagnement locaux, à petite échelle et de qualité.
2. Avec une assistance adéquate, la population locale dispose des compétences et des motivations pour créer de nouveaux projets et des initiatives en mesure d'offrir ces services et cet accompagnement.

Le projet, soutenu par un groupe de conseil consultatif de représentants du conseil, des organismes locaux et de la communauté, a deux missions principales :

- Aider, conseiller et informer les gens qui ont de bonnes idées pour des initiatives ou des projets. Les aider à comprendre le monde de l'accompagnement et des soins, à associer les institutions législatives et à prendre en compte la qualité et la durabilité de leur projet.
- Travailler avec le conseil pour les aider à comprendre et à surmonter les obstacles auxquels les initiatives communautaires en matière de soins font face, et pour créer de nouveaux systèmes pour l'avenir.

Les initiatives et les projets communautaires proposent un accompagnement de manière très souple (et souvent originale), en mettant l'accent sur les personnes. Parmi ces initiatives, des entreprises qui aident les personnes âgées ou handicapées à créer du lien social, à acquérir des compétences, à rester en bonne forme physique et à prendre du répit dans leurs responsabilités en matière de soins. Depuis son lancement, le projet a soutenu 68 microentreprises et initiatives communautaires. Tous projets confondus, ces initiatives accompagnent 1 712 personnes. Elles ont également créé 98 emplois et 175 postes de bénévolat.

*« Pour certaines écoles, notamment lorsque nous travaillons avec des jeunes particulièrement « difficiles à atteindre », il y a beaucoup de paperasse relative à l'évaluation des risques à remplir. Nous ne nous attendons pas à ce que les écoles se contentent de nous accepter, tout simplement. »*

### ENVISION

Pour d'autres, ce sont les modèles de commande, souvent trop prescriptifs et trop rigides, qui posent problème. De ce fait, certains projets ne parviennent pas à recueillir suffisamment de financement, à atteindre les clients ou à proposer des services selon leurs propres conditions, qui sont destinées à responsabiliser les utilisateurs.

*« C'est un sujet délicat en ce moment à cause de la manière dont les financements fonctionnent, et parce que nous ne rentrons dans aucune case. »*

### CLUB SODA

*« Nous n'avons pas de personnes soutenues financièrement par les services sociaux parce qu'il faut figurer sur une liste pour pouvoir prendre ces personnes en charge, ce qui constitue une barrière importante. »*

### UNE MICROENTREPRISE FOURNISSANT DES SERVICES DE SOINS DANS LE COMTÉ DU WORCESTERSHIRE



## 2. Donner l'autorisation

Guide : Nous devons créer une culture qui reconnaît les avantages de voir les citoyens agir avec autodétermination et s'engager pour contribuer au bien-être.

Moins d'une candidature au Défi sur cinq (18 %) se reconnaissait dans cet aspect de l'État facilitateur. De la même manière, la plupart de nos innovateurs ne sont pas des personnes à qui le gouvernement a donné la permission d'adopter une démarche nouvelle. C'est plutôt l'histoire de personnes qui ont elles-mêmes pris l'initiative de faire quelque chose de différent par rapport au modèle classique selon lequel les services publics sont conçus et proposés. Beaucoup de nos entretiens avec les innovateurs ont mis en évidence un sentiment très clair d'aller à contre-courant.

La plupart de nos études de cas font état de motivations à la fois réactives et préventives (voir figure 6).

Pour certains, les faiblesses du système tel qu'il existe sont source d'opportunités : elles créent une ouverture sur le marché pour proposer une alternative, en adaptant les éléments existants ou en créant quelque chose de totalement nouveau.

*« Après des années de soins et d'accompagnement, nous voulions changer cette culture des soins dépassée. »*

**ASSOCIATION POUR LE LOGEMENT DU YORKSHIRE DU SUD (SOUTH YORKSHIRE HOUSING ASSOCIATION)**



**Figure 7 : Élèves participant au programme « Community Apprentice » à Birmingham**

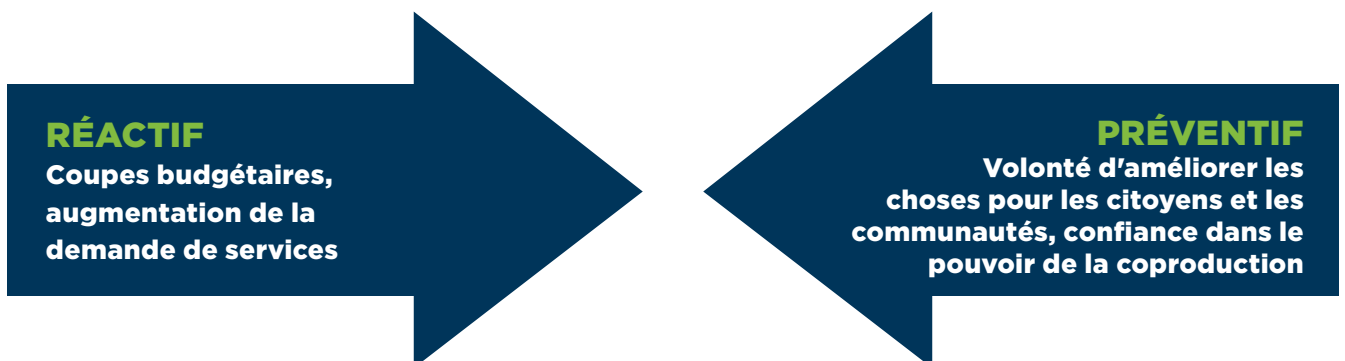
*« Nous n'étions pas assez efficaces et nous ne parvenions pas à offrir un accompagnement vraiment individuel aux gens ; nous avons admis que nos prestataires n'étaient probablement pas prêts à changer assez rapidement ou suffisamment pour combler les insuffisances du marché. »*

**CONSEIL DU COMTÉ DE WORCESTERSHIRE (WORCESTERSHIRE COUNTY COUNCIL), SPONSOR DE L'ORGANISATION COMMUNITY CATALYSTS**

Le fait de faire personnellement l'expérience des services publics classiques qui ne répondent pas aux besoins a été un autre moteur clé. Des personnes ne peuvent par exemple pas obtenir d'accompagnement parce qu'elles ne remplissent pas des critères stricts. Si la création d'une nouvelle organisation a constitué un défi, cela a permis à certains de nos innovateurs d'établir leur propre culture dès le départ :

*« Je me suis rendu compte qu'il n'existait en fait rien pour aider les gens comme moi à entreprendre une démarche autonome afin de changer ma relation à l'alcool. »*

**CLUB SODA**



**Figure 6 : Les moteurs pour un État facilitateur**



## Encadré 2 : Le programme « Community Apprentices » d'Envision : stimuler l'engagement citoyen grâce à la participation des jeunes



Envision est une organisation caritative créée en 2003 par quatre jeunes dans le but d'inspirer les jeunes et de les responsabiliser pour résoudre des problèmes sociaux et environnementaux. Cette organisation se fonde sur la croyance selon laquelle tous les jeunes ont leur propre potentiel d'influence.

Le programme « Community Apprentice » d'Envision est un concours interécoles pour les jeunes de 16 à 18 ans de Birmingham, Bristol et Londres. Le programme s'inspire librement de l'émission de télévision britannique « The Apprentice » et met au défi les équipes des différentes écoles d'identifier les problèmes au sein de leur communauté et de contribuer au maximum à la résolution de ceux-ci. Ce processus permet aux jeunes de montrer que leurs qualités font d'eux des personnes à part et des vecteurs de changement.

Le programme de Birmingham s'est associé avec 20 écoles pour identifier les étudiants qui pourraient le plus bénéficier de cette occasion de bénévolat. Les jeunes eux-mêmes décident de ce qu'ils souhaitent changer et de la manière dont ils veulent ce changement.

Ils sont guidés et soutenus pendant 10 mois par l'équipe d'Envision ainsi que par des organisations et des entreprises au sein de la communauté locale pour élaborer et mettre en œuvre un projet vecteur de changement. Grâce au programme, ces jeunes acquièrent un ensemble de compétences professionnelles qui touchent notamment à la communication, la résilience, l'organisation, la résolution de problèmes, le leadership et l'empathie.

Ils obtiennent un profil de compétences basé sur les exemples issus du programme, qui prouve qu'ils seront en mesure de faire preuve de ces qualités à l'avenir. Toutes ces compétences sont acquises grâce au défi pratique associé à la résolution des problèmes identifiés par les jeunes au niveau local. Les projets sont variés et englobent aussi bien des cours promouvant une alimentation saine pour les élèves de primaire qu'une initiative pour rénover le sol dans un centre de soins pour personnes âgées.

Le programme n'est pas seulement destiné à améliorer le potentiel professionnel des jeunes, il crée également une culture de la participation en donnant à la jeune génération les outils pour construire une meilleure société pour tous.

Toutefois, pour certains de nos lauréats, l'État lui-même a été un moteur de changement positif. Le climat financier actuel a forcé les collectivités locales à repenser leurs services ainsi que la façon dont ceux-ci sont proposés. On pourrait penser que face à cette pression, la position par défaut consiste à réduire les services. Les exemples de nos lauréats font toutefois état de réponses beaucoup plus positives et innovantes de la part des collectivités locales. Dans le cadre de l'un de nos projets, par exemple, l'équipe du conseil local a travaillé en étroite collaboration avec l'organisation pour mettre

en place un nouveau modèle de travail qui, malgré les coupes budgétaires, a permis à un nombre plus important de personnes d'être responsabilisé et de bénéficier d'un accompagnement.

L'un de nos projets innovants, le programme Community Apprentice, de l'organisation Envision (encadré 2), a été conçu spécialement pour créer une culture de la participation et de l'engagement sur les problématiques sociales locales. Ce projet a permis aux jeunes d'agir pour améliorer les choses chez eux, au niveau local.



### 3. Aider les gens à s'entraider

Guide : Faciliter l'entraide au sein des communautés.

Dans le cadre d'une enquête réalisée au Royaume-Uni en 2015, nous avons constaté que 43 % des personnes déclaraient que ce sont la famille, les amis et la communauté qui influencent le plus leur qualité de vie. Les approches des services publics basées sur les actifs, qui tiennent compte des ressources plus larges disponibles dans nos communautés, se développent depuis quelque temps. Les candidatures soumises dans le cadre du Défi le confirment, avec 89 % des candidats qui se reconnaissent dans cet aspect de l'État facilitateur.

Nos innovateurs ne s'arrêtent souvent pas à la responsabilisation des personnes avec qui ils travaillent : ils leur demandent d'aider à leur tour les gens de leur communauté. Par exemple, toute personne qui s'engage dans le projet Eat Well pour

une meilleure alimentation, de l'Association pour le logement du Yorkshire du Sud (*South Yorkshire Housing Association*), est encouragée à prendre contact avec des personnes de la région pour planifier des repas et faire leurs courses à plusieurs afin de profiter de promotions et de réduire le gaspillage alimentaire.

Cette philosophie est au cœur du travail de Club Soda (encadré 3), qui donne aux gens les moyens de se fixer leurs propres objectifs par rapport à leur relation à l'alcool, et rapproche les personnes afin qu'elles se soutiennent mutuellement dans la réalisation de leurs objectifs. À ces fins, l'organisation propose un accompagnement en ligne (salons de discussion en ligne, de rencontres amicales, mise en relation avec des experts, avantages), et également des soirées, des ateliers de soutien et des événements source de motivation.

Beaucoup d'innovateurs rapportent que ces expériences contribuent à estomper les frontières entre prestataires, bénévoles et utilisateurs. Des utilisateurs de Club Soda, par exemple, ont créé leur « antenne » locale :



Figure 8 : Des événements vivants et agréables sont une composante clé de la démarche de Club Soda

### Encadré 3 : Club Soda : créer une communauté d'entraide

Club Soda est une entreprise sociale, qui encourage un mode de vie sain, créée pour aider les gens à changer leur relation à l'alcool, qu'ils souhaitent réduire leur consommation, arrêter pendant un certain temps ou pour de bon, ou rester abstinents. Elle repose sur les sciences des changements comportementaux. Club Soda s'adresse au 1,8 million de Britanniques dont la consommation d'alcool dépasse les recommandations, qui souhaitent changer leur relation à l'alcool. Il n'est pas facile d'aborder les problèmes de consommation excessive d'alcool avec des amis proches ou des collègues de travail ; cela peut être source de stigmatisation et d'embarras.



des

De plus, il existait peu de structures proposant de l'accompagnement et du soutien en vue d'aider les gens à entreprendre une démarche autonome destinée à changer leur relation à l'alcool. Des services et de l'accompagnement destinés aux personnes alcooliques existent, mais pas pour les personnes non dépendantes qui ne se définissent pas comme « alcooliques ».

La démarche de rapprocher les gens s'appuie sur des éléments de preuve qui montrent que les individus sont plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs en matière d'alcool s'ils combinent simultanément plusieurs techniques de changement comportemental. Leur succès est d'autant plus important s'ils ont accès à du soutien sur le plan social (à la fois au niveau pratique et émotionnel), s'ils sont en mesure de comparer leurs habitudes de consommation par rapport à l'alcool (actuelles et recherchées) avec d'autres et de mettre en pratique leurs nouveaux comportements dans des situations sociales normales.

Le projet a été lancé en janvier 2015, avec l'aide d'un prêt pour start-up du *Cabinet Office*, et a attiré depuis plus de 3 000 membres au Royaume-Uni ainsi qu'à l'international.

*« Nous allons devoir coordonner, prendre contact avec des gens, organiser les soirées, fixer les dates, envoyer des avis de réunion. »*

**UN UTILISATEUR DE CLUB SODA**

Dans le comté du Worcestershire, les organisations soutenues par Community Catalysts se réunissent pour s'échanger des conseils grâce à un mécanisme d'entraide :

*« Il s'agit surtout de réseauter, de rapprocher les gens et de voir dans quelle mesure il est possible de partager des ressources et de s'entraider. »*

**UNE MICROENTREPRISE DU COMTÉ DU WORCESTERSHIRE, SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT**

Les microentreprises ont organisé, à l'occasion d'une réunion de réseautage, un événement de financement participatif (*crowdfunding*) durant lequel elles ont pu vanter leur projet auprès de leurs pairs. Le vainqueur est reparti avec une cagnotte de plus de 300 livres [environ 347 euros].

La majorité de nos innovateurs déclarent que la communication est un élément clé de leur travail. Pour les organisations plus jeunes, comme Club Soda, créées dans le but de responsabiliser les gens, l'accent a été mis sur le soutien proposé à l'utilisateur final, qu'il soit direct ou par le biais de l'entraide.



## 4. Aider les personnes à faire plus

Guide : Le gouvernement doit renforcer les capacités en transférant les biens aux communautés ou en leur donnant la marge de manœuvre nécessaire pour acquérir ces biens.

En tout, deux tiers des candidatures soumises dans le cadre du Défi se reconnaissent dans cet aspect de l'État facilitateur, avec beaucoup de projets évoquant largement l'importance des actifs (67 %).

Parmi les projets sélectionnés, un seul portait sur des transferts d'actifs. Entre avril 2012 et mars 2015, le conseil du comté de Durham (CCD) a mené l'un des plus grands programmes de transfert d'actifs d'Angleterre. Le programme a soutenu un réseau de bâtiments communautaires durables et redonné aux gens le contrôle au niveau local en permettant aux communautés de trouver des solutions aux besoins locaux et individuels.

Le soutien du conseil a permis aux groupes locaux de renforcer leurs capacités et leur autorité en élaborant des business plans solides, des prévisions de trésorerie, des politiques et des procédures pour s'assurer qu'ils sont viables et adaptés pour soutenir leurs communautés à l'avenir. Un aspect clé du programme a été l'aide pratique et les conseils fournis par les fonctionnaires du conseil et les organisations partenaires.

Pour le conseil du comté de Durham, le transfert d'actifs permet aux communautés de prendre le contrôle des services qui sont importants à leurs yeux en leur donnant l'occasion d'innover et d'accéder à des ressources alternatives en matière de bâtiments communautaires. Le transfert d'actifs a été en phase avec l'orientation adoptée par le gouvernement britannique pendant un certain nombre d'années, depuis l'étude Quirk de 2007 à la loi britannique relative aux pouvoirs des collectivités locales (« *Localism Bill* ») de 2011 et les propositions relatives aux droits communautaires (« *Community Rights proposals* ») de 2011.



Figure 9 : Steve Wyler remettant un prix au conseil du comté de Durham. Membre du panel d'experts

## Encadré 4 : Conseil du comté de Durham : Macrae House : changement transformationnel grâce au transfert de biens immobiliers



Le centre communautaire de Macrae House, à Murton, a été cité par le conseil comme un bâtiment à part dans le programme. Avant le transfert de biens immobiliers, le bâtiment n'était utilisé que par 6 personnes pour une séance hebdomadaire de bingo. En 2013, un groupe de personnes locales a demandé à reprendre le bâtiment grâce à un bail de 30 ans dans le cadre duquel les locataires prennent en charge les coûts d'assurance (*full repairing lease*). Le groupe a travaillé avec le CCD, avec Durham Community Action, East Durham Area Action Partnership, East Durham Trust, East Durham Homes, Locality, Cranfield Trust et d'autres centres communautaires, afin d'obtenir des conseils, un accompagnement et des orientations, et pour apprendre des bonnes pratiques en vue de faire fonctionner un centre communautaire adapté et actif.

Plus de 150 personnes utilisent désormais le centre toutes les semaines et de nombreux projets impliquant toute la communauté y sont menés. Le projet « men's CREE » (un projet relatif à la santé et au bien-être masculins comparable au « Men's Sheds ») attire des individus qui étaient auparavant « difficiles à atteindre », qui passaient souvent entre les mailles des filets des autres services. Ils prennent part à diverses activités et créent du lien social, ce qui atténue leur isolement. Le projet « Murton Mams » a donné la possibilité aux femmes de se réunir dans le cadre d'un ensemble d'activités qui leur ont permis de renforcer leurs compétences et leur confiance et qui ont aidé certaines d'entre elles à trouver un emploi.

Ce que les individus impliqués dans ce centre ont entrepris sur le plan personnel a très souvent transformé leur vie. Ils ont acquis de nouvelles compétences, renforcé leur confiance en eux, ce qui a contribué à leur bien-être ; beaucoup se sont engagés activement dans des activités sociales et sportives.

Les moteurs clés du projet ont été l'étude des collectivités locales (*Local Government Review*), le climat économique et l'importance des bâtiments communautaires dans la vie de la communauté.

*« Les motivations à l'origine de ce projet sont issues du besoin de s'attaquer aux incohérences et à la complexité de l'ancien système administratif à deux niveaux, qui comprenait huit conseils. Cela a également constitué une politique gouvernementale pendant de nombreuses années. »*

**CONSEIL DU COMTÉ DE DURHAM**

La réduction subséquente du budget, au lieu d'entraîner le retrait du conseil du projet, a renforcé son orientation en faveur de l'octroi de plus de contrôle à la communauté. Cela a donné lieu à un investissement considérable dans le projet afin de s'assurer que l'objectif était atteint.





## 5. Donner des droits

Guide : Les cadres législatifs et/ou financiers doivent donner aux communautés la capacité de prendre les décisions pour ce qui les concerne, avec leur communauté.

Du fait de leur portée à petite échelle, beaucoup de candidats au Défi ne sont pas directement impliqués dans la conception des cadres législatifs ou financiers. Moins d'un quart des projets se reconnaissent dans cet aspect de l'État facilitateur (31 %).

Si nos lauréats ne citent pas souvent les changements intervenus dans ces cadres comme des moteurs clés, ils reconnaissent les avantages qui en découlent pour le soutien à leurs activités. L'introduction des paiements directs dans le secteur social, en particulier, ont modifié le marché des services en rendant possible le projet de l'organisation Community Catalysts du comté du Worcestershire. De la même manière, le travail de transfert d'actifs entrepris par le conseil du

comté de Durham était en phase avec la loi relative aux pouvoirs des collectivités locales (« *Localism Act* ») de 2011.

Face à une pénurie de financement, Cartrefi Cymru (encadré 5) a décidé de changer complètement son modèle de travail en se concentrant davantage sur les utilisateurs et leur droit de décider du type de soutien dont ils souhaitent bénéficier. Leur nouvelle démarche s'est éloignée des modèles précédents de programmes de soins et d'accompagnement à horaires fixes et a adopté un schéma plus souple, axé sur le résultat souhaité par l'utilisateur du service. Les soins et l'accompagnement sont adaptés aux besoins de chacun, que les personnes expriment avec leurs propres mots, et sont délivrés au moment où elles en ont besoin. Cette nouvelle manière de travailler a permis à des personnes de ne plus être dépendantes du service d'accompagnement flexible (*floating support service*) en devenant plus indépendantes, de mieux comprendre leur droit de décider du type d'accompagnement dont elles ont besoin et du moment où elles en ont besoin, et de s'impliquer davantage au niveau de leur communauté.



Figure 10 : Le personnel de Cartrefi Cymru apporte de l'aide aux utilisateurs des services selon les besoins et les aspirations de ceux-ci

## Encadré 5 : Cartrefi Cymru : donner le pouvoir aux utilisateurs



Cartrefi Cymru est une organisation à but non lucratif créée en 1989 par un groupe de parents et de militants. Son but est d'aider les personnes du Pays de Galles souffrant de handicaps, d'autisme, de problèmes comportementaux et de permettre aux personnes âgées de vivre chez elles et au sein de leur communauté.

Le Service d'accompagnement flexible (*Floating Support Service*) de Cartrefi Cymru apporte une assistance aux personnes souffrant de difficultés d'apprentissage dans les régions rurales de Brecon, au Pays de Galles. Le service d'accompagnement flexible (*floating support service*) était auparavant assuré de manière classique et « descendante », avec un nombre d'heures établi et planifié, des tâches spécifiques à effectuer certains jours et dans le cadre d'horaires définis. Le service consistait en 200 heures de soins par semaine et accompagnait environ 38 personnes à Brecon. Face aux coupes dans les financements du gouvernement en 2013, l'organisation a décidé qu'au lieu de réduire ses services, et donc le nombre de personnes qui en bénéficie, elle repenserait sa démarche. Avec l'aide de l'Équipe de soutien (*Supporting People Team*) du Conseil de Powys, et en travaillant étroitement avec les utilisateurs du service et d'autres acteurs, Cartrefi Cymru a créé une démarche axée davantage sur l'individu, avec une approche plus « ascendante ».

En outre, les opportunités créées par Cartrefi Cymru ont permis à des utilisateurs du service de s'entraider d'une manière que l'ancienne démarche « descendante » ne permettait pas. L'État n'a pas seulement apporté son soutien dans l'élaboration de cette nouvelle démarche, il a également créé un espace pour que cette nouvelle façon de travailler, souple et préventive, puisse se développer. Cette nouvelle approche a donné lieu à une augmentation du nombre d'utilisateurs du service, qui est passé de 38 à 60, tout en réduisant le nombre d'heures d'assistance.





## 6. Faire de l'approche facilitatrice la « nouvelle norme »

Guide : Le gouvernement doit renforcer les capacités en transférant les biens aux communautés ou en leur donnant la marge de manœuvre nécessaire pour acquérir ces biens.

Permettre aux gens d'avoir plus de contrôle sur leur propre vie et sur les services qu'ils utilisent est essentiel pour améliorer leur bien-être. La philosophie de l'engagement est au cœur de toute démarche facilitatrice : la moitié des candidats au Défi (49 %) se reconnaissait dans cet aspect de l'État facilitateur. En 2015, lorsque nous avons interrogé la population du Royaume-Uni, 55 % des répondants déclaraient ne pas avoir assez de contrôle sur les services publics qu'ils utilisent. La majorité d'entre eux (61 %) explique que malgré les programmes gouvernementaux et les changements législatifs des cinq dernières années, la situation n'a pas évolué.

Cette démarche d'autonomisation comme mécanisme d'amélioration des résultats pour les utilisateurs des services se retrouve chez tous nos innovateurs :

*« Cela permet aux gens de vivre la vie qu'ils veulent mener plutôt que d'avoir l'impression d'être encore à l'école ou quelque chose qui y ressemble. »*

**CARTREFI CYMRU**

*« On ne me dit pas ce que j'ai à faire, on me laisse chercher des solutions... Et on me donne des conseils, mais rien de plus. »*

**UN UTILISATEUR DE CLUB SODA**

Dans les six projets, l'accent est mis sur différents éléments d'autonomisation. La plupart des projets mettent en évidence l'importance de donner aux gens la possibilité de choisir dans la perspective de



**Figure 11 : Messages pour aborder l'alimentation saine très dès le plus jeune âge de l'Association pour le logement du Yorkshire du Sud**

les autonomiser. Pour certains, c'est pour proposer une alternative que l'organisation ou l'initiative a été mise en place. La composante du choix était également évidente dans les projets. Pour Club Soda, il s'agissait de laisser les utilisateurs choisir quels outils utiliser pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Pour Envision, il s'agit de laisser les étudiants choisir les problématiques les plus importantes à leurs yeux ainsi que la manière dont ils les abordent.

Il n'y a pas de discours uniforme pour décrire les notions de choix et de contrôle, mais le concept de « coproduction » a été utilisé dans un certain nombre de projets pour parler de leur démarche. Ces projets font toujours attention à ce que les principes de coproduction soient appliqués avec du sens sans les imposer aux gens ou les utiliser de façon purement symbolique :

*« Nous sommes très pragmatiques dans notre approche de la coproduction. Il ne s'agit pas de tendre une feuille blanche à notre utilisateur en lui disant « bon, dites-nous ce que nous pouvons faire en matière d'alimentation saine ». En réalité, il s'agit de combiner notre expertise avec la leur pour créer un produit final qui marchera. »*

**ASSOCIATION POUR LE LOGEMENT DU YORKSHIRE DU SUD (SOUTH YORKSHIRE HOUSING ASSOCIATION)**

Faire tout son possible pour autonomiser les gens ne veut pas dire adopter une démarche de non-intervention. Les innovateurs nous montrent clairement que la démarche d'autonomisation nécessite une structure d'encadrement :

*« Je pense qu'ils ont trouvé l'équilibre parfait dans l'accompagnement en nous aidant à trouver notre démarche sans nous diriger. »*

**UN ÉLÈVE DU PROGRAMME « COMMUNITY APPRENTICE » D'ENVISION**

Cet accompagnement peut prendre différentes formes. Nos innovateurs évoquent des formations, du conseil et de l'assistance pour développer les capacités.

Pour les organisations qui cherchent à changer les démarches de travail existantes, le processus de changement inclut explicitement un degré d'accompagnement supplémentaire de la part des gestionnaires à destination du personnel. Beaucoup de personnes déclaraient qu'elles se sentaient poussées en dehors de leur zone de confort et certaines étaient réticentes à s'écarter de la façon dont elles ont toujours travaillé, et qui leur avait permis de penser qu'elles faisaient du bon travail. Les innovateurs déclaraient qu'ils parvenaient à résoudre ces problèmes, mais que cela nécessitait du temps et de l'accompagnement pour apporter du soutien au personnel existant.





## 7. Investir dans les communautés défavorisées

Guide : Afin de donner à tous la possibilité de s'engager avec un État plus facilitateur, un soutien supplémentaire doit être apporté aux communautés défavorisées.

L'un des risques inhérents à l'État facilitateur est le renforcement des inégalités dans la société, les personnes défavorisées étant moins à même de saisir les chances de s'engager davantage. Il est donc essentiel que les initiatives se concentrent sur les personnes défavorisées. Plus des deux tiers (69 %) des candidatures soumises dans le cadre du Défi étaient axées spécialement sur les communautés défavorisées,

ce qui se traduit de différentes manières chez nos lauréats. Club Soda, par exemple, ne demande pas de frais d'adhésion aux personnes aux revenus modestes. Les jeunes qui s'engagent avec Envision font le choix d'agir sur des questions sociales telles que l'assistance aux réfugiés et aux demandeurs d'asile. Envision exprime son souhait de travailler avec des groupes de jeunes plus ciblés, notamment avec les jeunes aux besoins spécifiques en matière d'éducation, mais reconnaît ne pas encore disposer de l'expertise nécessaire pour concrétiser ce souhait.

Le projet Community Catalysts a été conçu pour apporter un soutien aux microentreprises qui soutiennent des personnes défavorisées. Le Conseil reconnaît l'existence d'un besoin de soins de plus en plus personnalisés pour les personnes qui font face à des problèmes multiples et complexes. Le soutien financier apporté par Community Catalysts au projet relatif aux microentreprises est un mécanisme destiné à fournir des services à ces groupes de la manière la plus locale et créative possible.

Les projets axés spécifiquement sur les groupes défavorisés, directement ou indirectement, mettent en avant la nécessité de concevoir minutieusement des programmes tournant autour des besoins de ces personnes et de trouver des ressources suffisantes.

Concernant le travail avec les personnes défavorisées, nos innovateurs se concentrent sur les forces et les atouts apportés par celles-ci, et ils évitent les activités stigmatisantes. Par exemple, le programme « Eat Well », de l'Association pour le logement du Yorkshire du Sud, s'est appuyé sur ses liens avec un restaurant local pour créer un programme sur l'alimentation saine attractif pour tous. Certains remarquent que c'est l'une des différences principales par rapport aux services publics traditionnels, qui se concentrent sur l'identification et le ciblage des besoins.

Curieusement, la majorité des innovateurs se sont heurtés à la résistance face au changement de la part des utilisateurs des services et des communautés elles-mêmes. Nos lauréats expliquent souvent cela par les habitudes ou les attentes des gens en ce qui concerne le rôle historique de l'État et ce que celui-ci fournit :

*« C'est un changement culturel auquel nous faisons face. Il s'agit d'inciter les gens à faire ce qui est bon pour eux-mêmes, même si c'est plus difficile. »*

**ASSOCIATION POUR LE LOGEMENT DU YORKSHIRE DU SUD (SOUTH YORKSHIRE HOUSING ASSOCIATION)**

*« C'est un grand changement dans le message pour les gens qui ont toujours compté sur le soutien ou l'appui financier du conseil. »*

**COMMUNITY CATALYSTS**



**Figure 12 : Envision reçoit son prix de la part de Karl Wilding, membre du panel d'experts**



## 8. Mettre l'accent sur le bien-être

Guide : Se concentrer sur les résultats environnementaux, sociaux et économiques importants plutôt que sur les procédés ou les données pour créer des conditions favorables à une approche plus holistique, souple et préventive des services publics essentiels à une démarche facilitatrice.

Depuis 2010, le Trust s'engage dans le domaine en pleine évolution de la mesure et de la compréhension du bien-être, dans lequel on distingue quatre dimensions (voir figure 13). La majorité des contributions au Défi (80 %) s'identifiait avec cet aspect de l'État facilitateur.

Nos lauréats ont souvent créé leur projet de manière à éviter les interprétations réductrices de ce qu'ils efforcent d'accomplir. Ce qui les intéresse, c'est d'améliorer la vie des gens et de trouver des manières de faire plus efficaces. Si chaque projet se focalise sur un aspect spécifique, nos lauréats ont beaucoup parlé de l'impact plus large de leur travail :

*« C'est une approche holistique, pas un service de santé ; les fondements sont bien sûr la santé et le bien-être, mais c'est plus que ça. Il s'agit aussi des relations sociales. »*

**UN UTILISATEUR DE CLUB SODA**

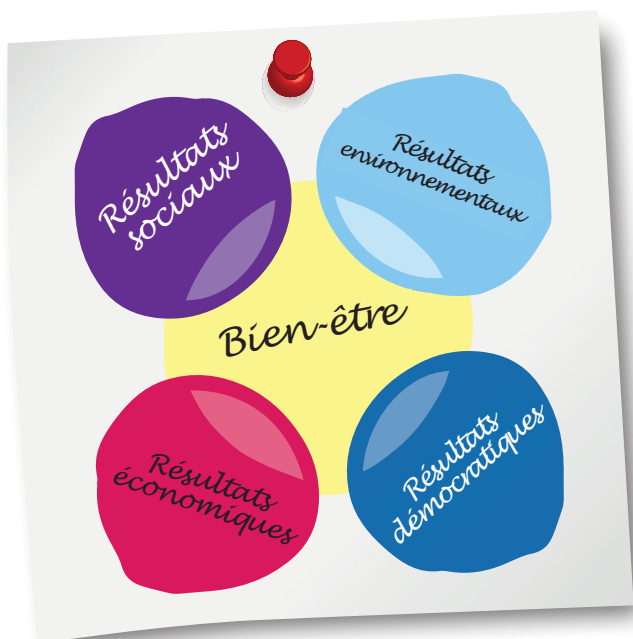


Figure 13 : Les quatre dimensions du bien-être du Carnegie UK Trust

Beaucoup de personnes ont évoqué une démarche d'« aller au-delà des attentes » pour s'assurer de répondre aux besoins des gens :

*« Ce que nous essayons de faire avec les gens qui viennent ici, c'est d'offrir un service complet. Si des familles nous demandent de faire plus, comme venir les chercher le matin et les ramener le soir parce que leurs proches nous font confiance, alors nous le faisons, car la continuité est importante. »*

**UNE MICROENTREPRISE DE SERVICE DE SOINS DU WORCESTERSHIRE**

Tous nos innovateurs travaillent en partenariat avec des tiers pour atteindre leurs objectifs. Ces collaborations et ces partenariats prennent différentes formes. Ils peuvent être très informels, sous forme de soutien en nature ou en matière de communication, ou se concrétiser en des accords contractuels formels.

Beaucoup de ces partenariats sont intersectoriels. Tous nos innovateurs, sauf un, travaillent avec des organisations du monde caritatif, et la moitié d'entre eux travaillent de manière proactive avec des organisations du secteur privé. Curieusement, pour les projets impliquant le secteur privé, ces accords reposent sur la réciprocité plutôt que sur des transactions financières :

*« La relation avec « Nourish » (un restaurant local) repose sur un travail basé sur une sorte d'échange de compétences. »*

**ASSOCIATION POUR LE LOGEMENT DU YORKSHIRE DU SUD (SOUTH YORKSHIRE HOUSING ASSOCIATION)**

*« Nous constatons que certaines grandes entreprises, notamment celles du secteur du bâtiment et celles qui bénéficient d'une certaine visibilité au sein de la communauté, sont très enclines à aider et à soutenir les projets portant sur la communauté comme le nôtre. »*

**ENVISION**

Pour Envision, cette collaboration active avec des entreprises a été particulièrement importante puisqu'elle a permis de renforcer la crédibilité des enseignements et des expériences que l'organisation offre aux jeunes.

Comme on peut s'y attendre, il n'y a pas que des collaborations avec des partenaires externes. Pour le Conseil du comté de Durham, la collaboration avec d'autres équipes et services internes a été tout aussi

## Encadré 6 : Association pour le logement du Yorkshire du Sud, « Eat Well » : le bien-être au centre



L'Association pour le logement du Yorkshire du Sud (*South Yorkshire Housing Association*, SYHA) œuvre pour que ses utilisateurs puissent avoir un logement, être bien chez eux et réaliser leur potentiel. En octobre 2014, ils ont mis en place un programme sur cinq mois mené par les utilisateurs, relatif à une alimentation saine et financé par l'institution *Public Health England* du ministère de la santé britannique. Le projet est conçu autour du cadre des « 5 voies vers le bien-être » de la fondation *New Economics framework* et a pour objectif d'aider les gens à acquérir des habitudes alimentaires saines, améliorer leur alimentation et réduire leur consommation de repas à emporter ou préparés dans les régions de Sheffield les plus défavorisées.

L'approche innovante en matière de coproduction de SYHA a été centrale dans le projet « Eat Well ». Le projet a été entièrement coproduit avec ses futurs bénéficiaires : tous les éléments du programme ont été élaborés avec les participants afin de faciliter leur rôle dans la réalisation collective du projet. Ce projet a aussi été conçu à l'aide d'un modèle normalisé de coproduction en vue de garantir son impact aux niveaux individuel, communautaire, municipal et régional. Le fait de donner le pouvoir aux utilisateurs a permis d'obtenir un projet du domaine de la santé et du bien-être fondamentalement différent.

Le projet a donné lieu à un partenariat innovant entre les équipes de SYHA, les utilisateurs, les communautés et les secteurs public et privé. Le partenariat établi avec la chaîne de restaurants « Nourish » a permis à SYHA d'intégrer les relations dans le secteur public de l'entreprise ainsi que l'expertise de celle-ci en matière de diététique dans la conception des éléments du programme. Ce partenariat, qui repose sur un échange de compétences et de ressources plutôt que sur des transactions financières, constitue un modèle de collaboration innovant entre différents secteurs.

Une évaluation réalisée par l'Université Hallam de Sheffield des résultats et des conséquences à court terme a mis en évidence les effets positifs du projet sur les choix en matière de bien-être et de santé de ceux qui y ont participé.

déterminante pour la réussite du programme, ce qui montre l'impact d'une approche concertée :

*« Tous les services ont été impliqués dans le projet, ce qui nous a aidé à comprendre les besoins de la communauté et à mettre au point une réponse holistique plutôt que de s'attaquer à chaque problème séparément. »*

**LE CONSEIL DU COMTÉ DE DURHAM**

Tous nos innovateurs, sauf un, entretiennent des relations avec une université locale qui propose son expertise et parfois un soutien à l'évaluation (évaluation support), et, dans un cas, avec le service des stages pour les étudiants. Cette relation avec l'université est précieuse, non seulement car elle permet de collecter des informations solides, mais aussi et surtout, car elle est source de crédibilité et de confiance dans le travail effectué. Cet aspect peut être important lors de la recherche de ressources supplémentaires en vue de s'agrandir ou de travailler avec de nouveaux groupes,

pour éviter que les nouvelles manières de travailler soient accueillies avec scepticisme :

*« Nous sommes très conscients de l'importance de notre rôle dans l'amélioration des conditions de santé, mais nous n'avons pas d'éléments concrets pour le prouver. Nous nous efforçons constamment d'acquérir ces éléments. »*

**ASSOCIATION POUR LE LOGEMENT DU YORKSHIRE DU SUD (SOUTH YORKSHIRE HOUSING ASSOCIATION)**

Que ces collaborations soient internes ou externes, il est clair que ce qui motive nos innovateurs est la recherche de ce qu'il y a de mieux pour les citoyens et pour les communautés tout en admettant que leur organisation seule n'a pas toutes les réponses ni toute l'expertise. Cette confiance et cette volonté de déléguer le contrôle, de travailler avec d'autres personnes et de mobiliser les atouts de celles-ci est un facteur clé dans la concrétisation des grandes transformations.

# Conclusion

L'état des lieux général dressé suggère que la démarche de l'« État facilitateur » prend de la vitesse du fait des coupes budgétaires, mais aussi grâce à une volonté de travailler différemment afin d'améliorer la vie des gens.

Toutefois, tous les aspects de l'État facilitateur ne se développent pas de manière uniforme. Si aider les gens à s'entraider et contribuer au bien-être sont clairement des motivations centrales dans la majorité des 122 candidatures, d'autres aspects sont beaucoup moins évoqués, comme les démarches de « se mettre en retrait », d'autoriser à agir et de donner des droits aux personnes. Nos entretiens ont permis de mettre en évidence que ces éléments relèvent davantage des structures et des cadres des services publics, qui dépassent la portée des projets individuels.

Nous avons trouvé parmi nos lauréats des exemples de changement des structures ou des cadres de service. Le programme de transfert d'actifs immobiliers du Conseil du comté de Durham a par exemple influencé la démarche du Conseil et a entraîné la création du « Durham Ask », qui cherche à gérer les coupes budgétaires dans les services publics en autonomisant les communautés afin qu'elles prennent le contrôle des services et des biens qu'elles considèrent comme les plus précieux.

Tous les types de services nécessitent des ressources considérables, qu'elles soient financières, humaines ou physiques. Dans le climat de financement actuel du secteur public, il y a de plus en plus de pression sur

ces ressources : la demande augmente alors que la disponibilité diminue. Il n'est donc pas surprenant que l'un des défis les plus fréquemment rencontrés par nos innovateurs concerne les ressources. Pour certains, cet élément menace leur existence. Pour d'autres, il limite les perspectives d'expansion de leur travail.

L'application de l'État facilitateur dans la pratique se fait encore petit à petit et de manière fragmentée. Les premiers signes positifs viennent souvent ponctuellement d'une équipe ou d'un groupe d'individus plutôt que d'un Conseil ou que d'un gouvernement dans son ensemble, avec quelques exceptions notables. Cette approche fragmentée fait que le modèle classique prévaut toujours et que le gouvernement, dans ces conditions, semble encore constituer un obstacle plutôt qu'un moteur. Parmi nos lauréats, il a été particulièrement difficile pour les entreprises sociales de ne pas rentrer dans le moule pour ce qui est des financements et des réglementations.

Nous constatons l'existence de deux modèles qui fonctionnent en parallèle. Nous avons le modèle classique qui, s'il est en recul, reste l'approche par défaut de beaucoup de services publics. Parallèlement, nous avons un nombre croissant d'initiatives « facilitatrices » et fragmentées qui luttent contre le modèle « standardisé ».

Nous pensons que l'État facilitateur est le système du futur en matière de services « relationnels » tels que la santé, le social et l'éducation. Ce sont des services qui devront être de plus en plus coproduits afin que la société soit en mesure de continuer à améliorer les résultats pour les citoyens et les communautés. Le défi est de savoir comment naviguer dans ces systèmes mixtes et accélérer le changement vers un État davantage facilitateur.

## Résultats clés

L'État facilitateur continue son essor, mais demeure porté par des réactions aux faiblesses de l'État tel qu'il existe ; des motivations plus fortes et plus proactives sont nécessaires.

Les barrières structurelles, financières et réglementaires continuent de limiter la portée des initiatives qui s'inscrivent dans une démarche favorable à un État facilitateur.

L'État facilitateur implique plus qu'une relation financière aux services. Les initiatives réussissent lorsqu'elles ont un lien fort et direct avec le gouvernement.

L'État facilitateur s'appuie sur une approche basée sur les actifs afin d'aider les individus à s'entraider en estompant les frontières entre les utilisateurs et les prestataires.

Le soutien par les pairs pour les pairs peut être inestimable dans le cadre des nouveaux modèles de services, tout particulièrement lorsqu'ils vont à contre-courant des services publics traditionnels.

Les changements culturels s'inscrivent dans le temps et nécessitent de l'espace pour prendre place. Certains utilisateurs et praticiens font preuve de résistance face au passage à un État facilitateur.

Travailler de manière intersectorielle et faire appel à de nouveaux acteurs est essentiel pour réussir et identifier la valeur ajoutée.

Les résultats doivent être mesurés dans une perspective plus large ; les modèles d'analyse trop rigides ne permettent pas de démontrer l'impact des initiatives sur la vie des gens.



# À propos du panel d'experts

LES 6 LAURÉATS ONT ÉTÉ SÉLECTIONNÉS PAR UN PANEL D'EXPERTS COMPOSÉ DE PERSONNALITÉS CLÉS DES SECTEURS PUBLIC, CARITATIF ET PRIVÉ DU ROYAUME-UNI.



**Jennifer Wallace**  
Responsable des politiques, Carnegie UK Trust (présidence)



**Sir John Elvidge**  
Membre du conseil d'administration du Carnegie UK Trust et ancien Secrétaire permanent du gouvernement écossais



**Will Haire**  
Membre du conseil d'administration de la Fondation Joseph Rowntree (JRF) et ancien Secrétaire permanent du ministère pour le développement social (*Department of Social Development*) de l'exécutif irlandais



**Jackie Killeen**  
Directrice en Écosse du *BIG Lottery Fund*



**Susan Love**  
Responsable des politiques, Fédération écossaise des petites entreprises (*Federation of Small Businesses Scotland*)



**Ruth Marks**  
Directrice générale, Conseil gallois pour le bénévolat (*Wales Council for Voluntary Action*)



**Paul Nowack**  
Secrétaire général adjoint, Congrès des syndicats (*Trade Unions Congress*)



**Simon Parker**  
Directeur, Réseau des nouvelles collectivités locales



**Professor Sir Adrian Webb**  
*Big Lottery Fund Wales Committee*, présidence



**Karl Wilding**  
Directeur des politiques publiques, Conseil national des organisations bénévoles (*National Council of Voluntary Organisations*)



**Steve Wylor**  
Consultant indépendant et ancien Directeur général de *Locality*



Le Carnegie UK Trust œuvre pour améliorer la vie de la population du Royaume-Uni et d'Irlande, pour changer les mentalités en influençant les politiques et pour transformer des vies grâce à des pratiques innovantes et des partenariats. Le Carnegie UK Trust a été créé par le philanthrope écossais-américain Andrew Carnegie en 1913.

Andrew Carnegie House  
Pittencrieff Street  
Dunfermline  
KY12 8AW

Tél. : +44 (0)1383 721445  
Fax : +44 (0)1383 749799  
Adresse électronique : [info@carnegieuk.org](mailto:info@carnegieuk.org)  
[www.carnegieuktrust.org.uk](http://www.carnegieuktrust.org.uk)

Le présent rapport a été rédigé par Tara Murphy et Jennifer Wallace, août 2016

RELATIONS  
PERSONNES  
COPRODUCTION  
LEADERSHIP  
APPRENTISSAGE  
RÉFORME  
GOUVERNEMENT  
COMMUNAUTÉS  
PRÉVENTION  
CAPACITÉ  
RISQUE  
BIEN-ÊTRE  
DÉFI  
FACILITATEUR  
SOUTIEN  
INNOVATION  
ÉTAT



CHANGING MINDS • CHANGING LIVES

Carnegie United Kingdom Trust  
Association caritative écossaise immatriculée sous le numéro  
SC 012799, ayant des activités au Royaume-Uni et en Irlande  
Établie en vertu de la charte royale (Royal Charter) de 1917

ISBN 978-1909447448



9 781909 447448