

# 20\_48

## Chapitre 6

### Huit leçons fondamentales pour améliorer la conception et la mise en œuvre d'initiatives de revitalisation de collectivités

par Anne C. Kubisch

Ce chapitre porte sur les leçons qui ressortent du travail réalisé à ce jour, des leçons dont devraient tenir compte les initiatives de revitalisation de collectivités en cours et celles qui démarrent. Il s'intéresse spécialement aux raisons pour lesquelles certaines initiatives n'ont pas répondu aux attentes à leur endroit et on y suggère des changements qui pourraient renforcer les prochaines initiatives.

#### **Leçon 1 : définir le plus clairement possible les buts, la réussite souhaitée et la théorie du changement**

La question la plus fondamentale concernant les initiatives de revitalisation de collectivités, à savoir « Comment définit-on la réussite? », a été une des questions auxquelles il a été le plus difficile de répondre. Trop souvent, les objectifs d'une intervention locale sont mal précisés au départ et sont définis en termes généraux ou abstraits. Qu'entendons-nous exactement par la revitalisation du milieu, par l'atténuation de la pauvreté, par le renforcement des capacités, par la durabilité ou même par une chose aussi simple en apparence que l'amélioration du sort des enfants?

Parfois, le manque de clarté est intentionnel afin qu'une variété d'acteurs se reconnaisse dans l'initiative et y investisse. Si le processus de planification a pour objet de stimuler une participation large du milieu, alors les définitions de succès peuvent attendre la décision du groupe. Par ailleurs, une initiative qui vise le développement des capacités de la collectivité pourrait bien ne pas se fixer de résultats précis à atteindre avant d'avoir une idée plus précise de ce que le milieu ou les organismes porteurs seront en mesure d'accomplir une fois bien outillés. Dans d'autres cas, à mesure que se manifestent les difficultés liées à la mise en œuvre d'une initiative de changement portée par la collectivité, les concepteurs, les promoteurs et les gestionnaires peuvent modifier leur définition de la réussite, réviser à la baisse leurs attentes et se concentrer sur des résultats intermédiaires qui marquent des progrès vers des résultats à long terme.

Le manque de clarté entourant les objectifs de changement d'une initiative locale entraîne des problèmes techniques et politiques. Les problèmes techniques illustrent le vieil adage, « Si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin vous y mènera ». De toute évidence, l'intentionnalité est cruciale pour arriver à des résultats. Les planificateurs, les gestionnaires et les bailleurs de fonds doivent : 1) bien cerner la situation qu'ils entendent changer; 2) mettre au point une stratégie réalisable (fondée sur une théorie qui se tient ou sur des preuves empiriques) pour agir sur la situation; 3) créer un plan d'action; 4) bien exécuter ce plan d'action; et 5) surveiller les progrès vers l'atteinte des objectifs. Le manque de clarté entourant les objectifs ou les buts recherchés prive inmanquablement l'initiative d'une théorie du changement solide pour guider ses stratégies et l'action.

Les problèmes politiques, quant à eux, surviennent parce qu'un manque de clarté à propos des objectifs fait en sorte que les divers acteurs définissent différemment le succès. Par conséquent, à mesure que la démarche progresse, un groupe est susceptible d'être satisfait de ses réalisations, tandis qu'un autre est susceptible d'être déçu, ce qui mine l'engagement collectif dans l'initiative. Cette rupture survient généralement quand un groupe d'acteurs (habituellement le conseil d'administration de la fondation qui parraine le projet) s'impatiente de la lente progression vers des résultats concrets et quantifiables pour les interventions par secteur; et qu'un autre groupe d'acteurs (tel que les employés de l'initiative) valorise le développement des capacités en cours, les liens qui se tissent et les assises qui s'érigent pour soutenir des interventions par secteur à plus long terme.

Ceci ne veut pas dire pour autant que tout doit se décider au départ ou que toutes les décisions sont immuables. Après tout, ce travail évolue en bonne partie à mesure que les capacités d'agir du milieu se développent, que des consensus émergent et que les liens se consolident. Plutôt, cela signifie qu'il faut une théorie du changement suffisamment élaborée pour démarrer l'initiative, déterminer si des progrès sont réalisés et vérifier que le plan d'action est suffisamment souple pour l'adapter au fil de l'expérience acquise. Cela signifie aussi qu'il doit y avoir des discussions délibérées, structurées et régulières concernant les changements attendus dans le milieu entre les membres du conseil d'administration, les employés de l'initiative, les fonctionnaires, les bailleurs de fonds, les résidents de la collectivité et autres partenaires.

#### **Lignes directrices utiles pour l'établissement d'objectifs :**

- *Établir des objectifs atteignables sur une période de cinq à dix ans.* Voici deux exemples de tels objectifs : améliorer les résultats aux examens de troisième année des enfants de dix ans ayant participé à des programmes de soutien éducatif et familial intensifs de grande qualité depuis leur naissance (Harlem Children's Zone); ou construire, sur une période de cinq ans, un centre communautaire en impliquant pleinement la collectivité (l'initiative Market Creek de la Fondation de la famille Jacobs). Même lorsque la revitalisation du milieu est l'objectif à long terme, une période d'attente de cinq à dix ans semble être le

maximum d'attente que peuvent tolérer les acteurs clés avant de voir des résultats tangibles.

- *S'assurer de bien définir des étapes clés en cours de route*, à propos desquelles tous sont d'accord. La difficulté de définir des objectifs intermédiaires est aussi grande que celle de définir des objectifs à long terme, mais le temps consacré à cet exercice de définition et à bâtir des consensus autour des objectifs est bien investi.
- *Définir aussi précisément que possible la population qui bénéficiera de l'initiative*. Par exemple, tous les adultes habitant des logements sociaux (Jobs-Plus), tous les membres d'un gang de rues dans le quartier (Boston TenPoint Coalition, Columbia Heights/Shaw Support Collaborative), tous les pâtés de maisons autour de la cité universitaire (West Philadelphia Initiative).
- *Prévoir des gains rapides*. Par exemple, le nettoyage d'un îlot urbain, l'augmentation du nombre de bénéficiaires du Crédit d'impôt pour revenus gagnés, l'organisation d'une fête culturelle ou d'activités de dépistage de personnes souffrant d'asthme. Ces gains confèrent de la crédibilité et de la légitimité à l'initiative et lui donnent de l'élan, tout en produisant des résultats valables.
- *Réévaluer les objectifs à long terme, la théorie du changement et les objectifs intermédiaires régulièrement*. Il y a toujours du roulement au sein d'une initiative et ces discussions permettent d'intégrer les nouveaux joueurs. Et même pour les intervenants de la première heure encore impliqués, les rappels sont utiles pour s'assurer que les gains rapides ne les détournent pas des objectifs à long terme. Ils sont utiles aussi lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévu ou que la fatigue ou la frustration s'installe. Pour tous les participants, la discussion est une façon de faire face aux divisions et différences d'opinion occultées durant les premières phases de l'initiative, mais qui resurgissent plus tard.

## **Leçon 2 : une fois les buts clairement définis, investir dans des stratégies délibérées pour les atteindre**

Cette étude des initiatives de revitalisation de collectivités met en relief l'importance de l'intentionnalité en tout temps et sur tous les fronts. Par exemple, pour favoriser une meilleure réussite scolaire, il faut intervenir à l'école; pour améliorer les conditions et la qualité de vie dans le quartier, il faut revitaliser l'environnement physique; et pour renforcer la capacité d'agir du milieu, il faut investir directement dans le développement du leadership et des organismes locaux et pouvoir accéder aux sphères de pouvoir. Même les initiatives qui visent un résultat moins tangible, tel que l'accroissement du capital social, doivent agir délibérément, c'est-à-dire avec intentionnalité, et ne pas simplement espérer que le résultat souhaité découle de manière indirecte d'autres stratégies.

Les interventions des initiatives qui ont investi délibérément leurs efforts dans un domaine donné ont connu du succès : la situation s'est améliorée et les capacités du milieu ont été renforcées. Les initiatives qui n'ont pas investi leurs efforts délibérément ou directement dans un domaine donné, ou qui ont tenu pour acquis que leurs interventions dans un domaine auraient des retombées dans d'autres, n'ont pas connu de tels succès.

Cette leçon s'applique à tous les aspects d'une initiative de revitalisation de collectivités, mais on l'observe plus clairement par l'évaluation. On demande souvent aux évaluateurs des initiatives de revitalisation de collectivités de clarifier la théorie du changement qui sous-tend ces initiatives, et de définir et suivre les résultats qui peuvent être reliés logiquement à des stratégies particulières d'investissement. Mais parfois, on leur demande aussi de surveiller les effets à long terme dans une grande variété de domaines reliés. L'évaluation de l'initiative San Francisco Beacons est un exemple à cet égard. L'initiative était conçue pour être un programme parascolaire axé sur le développement et la sécurité des jeunes. Elle ne visait pas de prime abord à améliorer la réussite scolaire des jeunes. L'évaluation a porté sur la qualité de la mise en œuvre du programme parascolaire, en regardant, par exemple, la présence d'adultes pour soutenir les jeunes et les possibilités offertes aux jeunes d'assumer du leadership. L'évaluation portait également sur certains objectifs de développement des jeunes, comme la perception qu'avaient les jeunes de leur efficacité personnelle. Certains acteurs ont aussi demandé aux évaluateurs de contrôler les effets du programme sur la réussite scolaire des jeunes participants. Tout au long de sa conception, de sa mise en œuvre et de son évaluation, les évaluateurs les avaient mis en garde de ne pas s'attendre à ce que l'initiative améliore le rendement scolaire des jeunes. Le rendement scolaire étant resté pratiquement le même, les évaluateurs ont pu démontrer qu'une des principales raisons était l'absence d'investissements directs dans un volet éducatif (Walker et Arbreton, 2004).

Cette leçon entourant l'intentionnalité est encore plus pertinente pour les initiatives de revitalisation de collectivités que pour les interventions sectorielles classiques. La difficulté dans la plupart des domaines de pratique (comme en santé) est d'amener les praticiennes et les praticiens, les bailleurs de fonds et les décisionnaires à s'extirper du carcan de leur discipline, à dépasser les programmes cloisonnés et à reconnaître la nature systémique des causes d'un si grand nombre de problèmes sociétaux. Par contre, à cet égard, les leaders d'initiatives de revitalisation de collectivités ne ressemblent pas à la plupart des leaders du domaine de l'intervention sectorielle. Au départ, ils sont beaucoup plus susceptibles que les autres leaders d'avoir une compréhension globale et intégrée des problèmes sur lesquels ils interviennent et sans doute ont-ils déjà une approche systémique. Par conséquent, la difficulté pour les bâtisseurs communautaires est d'un autre ordre. Le résultat des démarches territoriales intégrées (DTI<sup>1</sup>) de ces vingt dernières années semble indiquer que les approches

---

<sup>1</sup> Comprehensive Community Initiative (CCI); cf. chapitre 2

globales et intégrées en matière de mobilisation citoyenne reposent parfois sur une pensée si globale qu'elles perdent de vue leurs cibles précises et peut-être même une certaine rigueur. Le défi pour les bâtisseurs communautaires consiste à être plus centrés sur des objectifs, plus stratégiques et plus délibérés dans leurs actions.

### Lignes directrices pour promouvoir l'intentionnalité :

- *S'assurer que la théorie du changement initiale dévoile toutes les hypothèses implicites* sur les résultats attendus des activités. À cause de la complexité et de l'interrelation des facteurs qui contribuent aux changements dans un milieu, il est souvent difficile de faire ressortir les composantes particulières d'une intervention censées produire des résultats précis. L'expérience démontre que l'exercice de remettre en question les hypothèses de la théorie du changement d'une initiative est facilement court-circuité pour plusieurs raisons : la difficulté conceptuelle de l'exercice, la faiblesse de données probantes sur la façon d'obtenir des résultats dans des domaines d'action liés à la revitalisation de collectivités et les divergences sur le plan idéologique et politique parmi les acteurs.
- *Trouver des leviers stratégiques pour démarrer*, les activer efficacement et déployer l'initiative à partir de ceux-ci. Il est possible d'intervenir sur des aspects particuliers tout en conservant une orientation globale en matière de revitalisation.
- *Adopter des procédures administratives, de gestion et de gouvernance* qui facilitent les boucles régulières de rétroaction interne et l'évaluation.
- *Réaliser des vérifications internes et externes périodiques* pour s'assurer que les buts, les capacités du milieu et les investissements sont bien coordonnés et que les investissements ont de bonnes chances de produire des résultats.

Peu importe le point de départ, l'objectif consiste à aborder le travail dans une perspective globale tout en déployant des interventions de qualité qui, selon toute vraisemblance, donneront les résultats souhaités. Le défi est d'arriver à trouver le juste équilibre entre l'approche globale et les efforts ciblés, et la solution variera en fonction du point de départ de l'initiative et de l'orientation des leaders et des participants. Et le point d'équilibre bougera à mesure que progressera la démarche, de sorte qu'il est crucial de réévaluer le tout sur une base régulière.

### **Leçon 3 : se doter d'une théorie de mise à l'échelle claire et s'assurer que les investissements sont proportionnels au type et à l'envergure des résultats souhaités**

La théorie générale sur la façon d'atteindre des résultats sur une plus grande échelle dans une initiative de revitalisation de collectivités tient compte de la quantité limitée de financement disponible pour produire les changements souhaités. Par conséquent, les planificateurs, les leaders et les bailleurs de fonds des initiatives doivent préciser les

investissements qui déclencheront une série d'évènements qui, s'appuyant les uns sur les autres, créeront l'élan nécessaire pour améliorer les conditions de vie générales de la collectivité. En vertu de cette théorie du changement, dérivée en partie de la théorie des systèmes et de la théorie de la complexité, beaucoup d'efforts sont consacrés à réfléchir aux interrelations et aux relations causales dans le but de trouver des leviers précis et catalytiques. Les DTI classiques qui ont été lancées dans les années 1990<sup>2</sup> pouvaient investir, par exemple, d'un à trois millions de dollars par année par quartier pour : 1) élaborer des plans de revitalisation de collectivités; 2) lancer des projets de démarrage; 3) combler des lacunes de services; 4) créer des partenariats et des collaborations; 5) développer les capacités d'agir des personnes et des organisations; 6) recueillir des données sur le quartier ou sur l'enjeu; 7) mobiliser les résidents; 8) réclamer des changements de politiques, etc.

Les initiatives de revitalisation de collectivités axées sur le développement humain s'appuient généralement sur une de deux hypothèses pour expliquer comment pourraient se produire les changements à l'échelle de la population. Une de ces hypothèses est celle de la « saturation », l'idée étant que chacun des résidents du quartier sera touché par l'intervention et en bénéficiera. La deuxième est celle du « point de bascule », l'idée étant que l'atteinte d'un seuil de changement chez les résidents déclenchera le changement à l'échelle de la collectivité. Par exemple, l'initiative Harlem Children's Zone (HCZ) se déroule sur un territoire de 100 îlots urbains et dessert 8 000 enfants. La théorie qui sous-tend HCZ est que si 65 p. cent des enfants du secteur sont touchés, toute la population sera touchée. L'initiative Urban Health de la Fondation Robert Wood Johnson exigeait des collectivités qu'elles fassent l'exercice de calculer ce qu'il leur faudrait pour atteindre un succès à large échelle. Cette théorie tire ses origines du domaine de la santé publique où l'immunité collective est atteinte lorsqu'un nombre critique de membres de la collectivité, mais pas tous, est vacciné.

Dans les initiatives de revitalisation de collectivités qui sont axées sur les services sociaux et le développement humain, ni l'hypothèse de la saturation ni l'hypothèse du point de bascule pour produire des changements à l'échelle de la population ne se sont avérées. Néanmoins, les décideurs et les praticiens n'ont pas abandonné l'objectif de produire des changements à cette échelle en bonne partie parce qu'ils ne croient pas que ces hypothèses aient suffisamment été mises à l'essai. Il se peut qu'une mise en œuvre plus efficace (à plus grande intensité) pour un nombre plus important (à plus grande échelle) de résidents puisse provoquer le degré de changement souhaité. Mais cette hypothèse, à ce jour, n'est pas vérifiée.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Y compris les DTI lancées par les fondations Rockefeller, Ford et Annie E. Casey (Rebuilding Communities Initiatives), Pew Charitable Trusts, Northwest Area Foundation, Hewlett, Edna McConnell Clark et Surdna.

<sup>3</sup> Un champ d'intervention des initiatives de revitalisation de collectivités qui valide dans une certaine mesure la théorie du point de bascule est celui de la sécurité des quartiers. Il a été démontré que le taux de criminalité chute dans la foulée d'initiatives de revitalisation de l'environnement physique, de développement de la capacité d'agir d'une collectivité et de programmes de développement jeunesse. Et l'accroissement de la sécurité dans le quartier qui en

Les initiatives de revitalisation de collectivités qui portent sur l'aménagement du cadre bâti et sur le développement local d'un territoire géographique donné font appel, par définition, à une échelle différente d'investissement, car elles visent à transformer le milieu en profondeur. Elles fonctionnent à l'échelle de dizaines ou de centaines de millions de dollars et elles ont transformé considérablement le logement, l'environnement physique et les zones commerciales des quartiers. L'Université de la Pennsylvanie a investi 150 M\$ et a récolté 370 M\$ de plus pour son initiative dans West Philadelphia. De 2000 à 2010, la Fondation MacArthur a investi plus de 200 M\$ dans Chicago pour promouvoir à la fois la revitalisation de l'environnement physique et le développement humain dans des quartiers pauvres de la ville. East Baltimore Revitalization, Camden Redevelopment et HOPE VI sont autant d'exemples d'initiatives fonctionnant à cette échelle d'investissement ou près de cette échelle.

### Lignes directrices en ce qui concerne l'échelle :

- *Définir clairement le terme échelle*, en précisant ce que cela signifie sur le plan individuel et sur le plan collectif. Élaborer une théorie claire pour expliquer comment l'initiative s'étendra à l'échelle souhaitée.
- *S'assurer que le financement accordé est proportionnel* aux buts de l'initiative. Jumeler les attentes avec les ressources et harmoniser l'intensité et l'échelle aux résultats anticipés.<sup>4</sup>
- *Considérer la question d'intensité en tenant compte de la défavorisation* extrême des populations et des collectivités qui sont visées par ce type de travail.
- *Si les ressources sont limitées, il est plus judicieux d'offrir soit des programmes de qualité élevée à une population bien circonscrite* d'enfants, de jeunes ou de familles, soit de faire des investissements ciblés dans la mobilisation des acteurs du milieu, dans des interventions sur le plan des politiques, dans des efforts de représentation et d'influence politique ou dans le développement des capacités d'agir de la collectivité, soit de travailler dans des milieux où d'autres

---

résulte à une incidence positive sur tous les résidents.

<sup>4</sup> Il y a beaucoup d'exemples de décalage entre les résultats attendus et l'échelle du financement accordé. L'investissement de 70 M\$ de la Fondation Robert Wood Johnson dans l'Urban Health Initiative (UHI) a donné sept dollars par enfant. Comme l'ont dit les évaluateurs d'UHI, « La question de l'ampleur des changements attribuables à une intervention de cette envergure et de cette portée, dans le contexte de tendances économiques et sociales plus vastes, est critique pour l'évaluation définitive d'UHI. UHI était unique de par la durée prolongée de l'engagement et de par son budget relativement élevé. Mais les tendances qu'elle tentait de renverser persistaient depuis au moins 50 ans et les budgets publics qu'elle cherchait à attirer étaient des milliers de fois plus importants que l'investissement lui-même. Si UHI avait satisfait ses attentes originales, l'initiative aurait été un investissement extrêmement payant, l'équivalent, pour le monde de la philanthropie, d'être un des premiers investisseurs dans Microsoft ou de Google. Mais, on peut faire valoir que des effets modestes dans des secteurs choisis et ciblés constituent un rendement raisonnable pour un investisseur prudent, faute d'être un investisseur en capital de risque.

investissements ont préparé le terrain pour de nouvelles interventions dans d'autres secteurs.

- *Le changement à l'échelle d'une collectivité locale, ça coûte cher.* S'il est possible de mobiliser des ressources importantes, alors la revitalisation de l'environnement physique est une option et elle peut servir de moteur pour d'importants changements à l'échelle de la collectivité locale.
- *À ce jour, aucun bailleur de fonds à lui seul n'est parvenu à investir suffisamment pour transformer un quartier,* par conséquent il est essentiel d'avoir des stratégies visant à mobiliser d'autres ressources. Par contre, il faut les examiner et réexaminer régulièrement pour s'assurer qu'elles s'appuient sur des prémisses réalistes en ce qui concerne les autres investisseurs.

**Leçon 4 : se concentrer sur l'efficacité de la mise en œuvre de l'initiative, accepter d'investir dans le développement des capacités d'agir du milieu et s'assurer que les capacités du milieu et les objectifs sont bien arrimés**

Les initiatives de revitalisation de collectivités sont des démarches complexes et leur mise en œuvre exige beaucoup de moyens et de capacités. La théorie dont beaucoup d'entre elles s'inspirent est celle de la pensée systémique qui voit les divers aspects de la vie d'un quartier comme autant de maillons interreliés et interdépendants. Les initiatives de revitalisation de collectivités sont conçues pour tenir compte de ces interrelations et les exploiter dans le but d'améliorer considérablement les conditions locales. La difficulté est que le modèle résultant exige un ensemble de capacités différentes de celles qu'exigent des programmes plus traditionnels, des capacités qu'ont rarement les organismes sous-financés des quartiers défavorisés.

Dans un trop grand nombre d'initiatives de revitalisation de collectivités, la théorie du changement était trop complexe pour pouvoir être mise en pratique; les interventions ont donc connu des ratés au moment de leur déploiement. (Yogi Berra<sup>5</sup> aurait bien pu être en train de parler des initiatives de revitalisation de collectivités lorsqu'il a dit « en théorie, il n'y a pas de différence entre la théorie et la pratique, mais en pratique, il y en a ».)

La leçon à tirer de ce qui précède est que les buts doivent être évalués en fonction de la capacité de mise en œuvre du milieu. Or, si la capacité de mise en œuvre est faible, il existe deux possibilités : diminuer les attentes ou investir dans le développement des capacités du milieu. Un déséquilibre entre les buts et les capacités du milieu nuit

---

<sup>5</sup> Célèbre joueur de baseball et gérant avec les Yankees de New York, connu pour ses citations savoureuses comme : « *It ain't over till it's over* (Ce n'est pas fini tant que ce n'est pas fini) ».



sérieusement au travail. Et si on greffe à ces interventions extrêmement complexes un calendrier de réalisation ambitieux, certains diraient que ces initiatives sont vouées à l'échec.

### Lignes directrices pour l'arrimage des capacités du milieu à la nature du travail :

- *Déterminer à qui revient la responsabilité* pour les résultats et prévoir des conséquences liées au succès et à l'échec. La responsabilité est diluée dans des initiatives complexes où interviennent plusieurs partenaires et acteurs, ce qui fait que lorsque les choses tournent mal, personne n'est à blâmer. Le leadership, la gouvernance et les programmes peuvent s'égarer en l'absence de définitions claires de responsabilité.
- *Entretenir un sentiment d'urgence et de rapport personnel avec les résultats* du travail. Trop insister sur l'expertise technique et le professionnalisme peut créer une distance par rapport à la réalité du milieu.
- *Créer une « culture de l'apprentissage »* à tous les échelons de la démarche, depuis le conseil d'administration du bailleur de fonds aux résidents du quartier et aux employés. Prévoir des boucles de rétroaction et des vecteurs de communication ouverte, franche et formatrice. Faire de l'évaluation un outil pour améliorer la pratique et favoriser le processus de changement à chaque échelon de la démarche. Ces mesures permettent de concilier le besoin de clarté et d'intentionnalité à une reconnaissance de la nature organique, dynamique et émergente de ce travail.
- *Chercher à amalgamer de façon créative l'argent du milieu philanthropique et celui du secteur public.* Les fondations sont susceptibles de fournir le financement le plus souple pour les activités liées au développement des capacités d'agir du milieu, tandis que le financement public est susceptible de se limiter à des activités sectorielles.
- *Si le développement des capacités du milieu et du leadership, le processus décisionnel démocratique, etc. sont des éléments centraux de l'initiative de revitalisation de collectivités, ils faut les définir comme objectifs à atteindre* et travailler avec les évaluateurs afin de les mesurer. Lorsque les acteurs réfléchissent aux retombées des initiatives de revitalisation de collectivités, ils indiquent souvent l'accroissement des capacités du milieu et le renforcement des liens.

**Leçon 5 :** l'approche intégrée est encore plus difficile à cerner que ce que l'on pensait auparavant; considérez-la comme un principe et non comme un but

Le domaine de la revitalisation de collectivités a évolué en ce qui concerne la notion d'approche intégrée. Au début des années 1990, les initiatives comprenaient de façon

très littérale la notion d'intégration. Elles voulaient s'attaquer à tous les aspects de la problématique et créer une synergie de toutes les pièces reliées les unes aux autres. Aujourd'hui, les praticiens et les observateurs conviennent que l'approche intégrée est un *principe* qui devrait guider l'ensemble de la démarche et qu'il est difficile d'essayer de tout *faire* simultanément.

Ceci ne s'applique pas seulement à l'échelle de l'action locale, mais aussi à l'échelle du domaine de la revitalisation de collectivités. Malgré des années d'effort pour intégrer les « sous-domaines » des sphères de la lutte contre la pauvreté et de l'action locale, ces champs d'intervention demeurent distincts. Dans les années 1990, on décrivait les initiatives intégrées de mobilisation des collectivités comme des véhicules conçus expressément pour intégrer trois axes : 1) les services sociaux; 2) l'aménagement de l'environnement physique et le développement économique; 3) et l'organisation communautaire.<sup>6</sup> On cherchait à concentrer à un endroit le « meilleur » de ce qui avait été appris de ces trois axes afin d'obtenir un tout supérieur à la somme de ses parties. Toutefois, l'intégration est survenue à très peu d'endroits ou dans très peu d'organismes.

Certaines initiatives sont parvenues à combler des lacunes et à regrouper un certain nombre de programmes dans un quartier en particulier, mais très peu, s'il en est, réussissent vraiment à conjuguer le développement humain, la revitalisation du cadre bâti et le développement des capacités à l'échelle individuelle et à l'échelle de la collectivité. Certaines organisations puissantes et bien outillées sont parvenues à regrouper dans un milieu local divers axes d'action. Parmi les exemples à cet effet, mentionnons les corporations de développement communautaire et les organismes communautaires plus grands et plus développés ou les institutions pivots. Plus récemment, des bailleurs de fonds enracinés dans leur milieu ont démontré leur capacité à intégrer des démarches (quoique dans des secteurs géographiques plus restreints). Le programme New Communities de MacArthur/LISC à Chicago tente de regrouper dans ses quartiers cibles un nombre considérable d'activités liées à la planification communautaire, au développement économique, à la revitalisation du cadre bâti, à la réforme scolaire, à la réinsertion d'ex-détenus et aux services humains.

C'est en grande partie les programmes existants de l'organisme qui dicteront l'orientation de son travail de revitalisation de collectivités. Nous pouvons classer les initiatives locales les plus connues en fonction de leur orientation, à savoir si elles sont axées sur les services aux enfants et aux familles (Harlem Children's Zone), sur la revitalisation physique et le développement économique (HOPE VI) ou sur l'organisation communautaire (Lawrence CommunityWorks). La difficulté d'intégrer les trois axes de travail est exacerbée par le fait que chacun des axes a tendance à chercher à l'intérieur de son propre secteur des ressources de financement, d'infrastructures, d'expertise et de leadership. Le développement économique a tendance à se tourner vers le secteur

---

<sup>6</sup> À titre d'exemple, cf. Kubisch, 1996; Bruner et Parachini, 1997; Kingsley, McNeely, et Gibson, 1997.

privé, le développement humain vers le secteur public et le développement citoyen vers le secteur communautaire/à but non lucratif/philanthropique.

### Lignes directrices pour réfléchir à l'approche intégrée :

- *L'approche intégrée est un principe qui devrait guider le travail; ce n'est pas un objectif.* L'analyse des problèmes et des actifs d'une collectivité devrait être systémique et les solutions doivent tenir compte des interrelations entre les divers axes d'intervention, mais il est difficile, voire impossible d'essayer de tout faire.
- *Essayer de regrouper dans un même endroit des axes de travail et de relier ensemble deux ou trois axes complémentaires de travail, comme l'aide à l'emploi et la garde d'enfants, l'amélioration de l'alimentation et l'implantation de supermarchés et d'équipements récréatifs ou encore des exercices de planification communautaire et la conception de nouveaux espaces physiques.* La nécessité de relier la revitalisation du milieu physique et l'amélioration des écoles est de plus en plus évidente. Construire à partir de ces points de départ.
- *Toutes les composantes de la démarche ne doivent pas et ne peuvent pas exister au sein d'une même entité.* La négociation et la coordination entre les divers acteurs au nom de la collectivité en entier sont cruciales.
- *Utiliser du financement souple (habituellement du secteur philanthropique) pour le travail visant à établir des liens, coordonner les investissements, développer les capacités et entretenir une vision globale pour le quartier.*

### Leçon 6 : considérer la mobilisation de la collectivité à la fois comme un principe directeur et comme un ensemble d'actions délibérées

Aujourd'hui, dans les initiatives de revitalisation de collectivités, le rôle et le but de la mobilisation de la collectivité sont encore contestés et demeurent non résolus. On ne conteste pas le fait que la *mobilisation de la collectivité* soit un élément au cœur même de ces initiatives. Il y a consensus à cet égard. Les divergences portent plutôt sur la place qu'occupe cette mobilisation dans la théorie du changement générale qui guide les interventions locales. La mobilisation de la collectivité est-elle un moyen ou une fin, ou est-elle les deux à la fois? S'agit-il d'un principe qui doit guider le travail ou d'un ensemble d'actions définissables? Quelle ampleur doit-elle avoir?

La sphère des services sociaux et du développement humain peut fournir des exemples pour montrer comment la participation du milieu a permis de concevoir des services sensibles à la culture et de recruter des participants. À titre d'exemple, le fait d'avoir recours à des membres de la collectivité comme *promoteurs* a permis à Latino Health Access d'offrir des services pertinents et accueillants pour les résidents du quartier. Dans le cas de Harlem Children's Zone, la connaissance des normes et des pratiques

du milieu en matière d'éducation des enfants a suscité la mise sur pied d'un programme pour informer les parents sur la communication verbale et la rétroaction positive dans leurs interactions avec leurs enfants. Dans le projet Making Connections à San Antonio, les responsables avaient priorisé au départ l'accès à la propriété, mais ont modifié leur stratégie après avoir appris des résidents du quartier que l'achat d'une voiture devait passer en premier lieu, car avoir un moyen de transport était crucial pour conserver un emploi.

Dans le même ordre d'idées, demander aux résidents quel type d'aménagement domiciliaire ou commercial leur conviendrait le mieux a permis aux initiatives de revitalisation de collectivités axées sur l'aménagement du cadre bâti de faire en sorte que leur produit corresponde aux besoins du milieu. Dans certains cas, cette démarche peut même avoir coupé court à l'opposition à l'égard d'une nouvelle construction. La mobilisation des résidents autour de nouveaux projets d'aménagement de l'environnement physique a mené à des accords sur les avantages pour la collectivité et a permis aux leaders locaux de poser des exigences envers les institutions publiques et privées.

Les initiatives de revitalisation de collectivités dont les volets de mobilisation sont les plus forts considèrent cette dimension de leur travail, tout à la fois comme un principe qui guide l'ensemble des décisions et comme un ensemble d'actions pour opérationnaliser le principe. Par exemple, la majorité des initiatives de revitalisation de collectivités examinées dans ce document déclarent que la participation citoyenne est un principe directeur de leur travail. Pour opérationnaliser ce principe, elles vont parfois créer une structure de gouvernance qui comprend des représentants du milieu, et des stratégies et approches pour s'assurer de tenir compte de l'opinion des résidents dans l'élaboration de leurs plans d'action. Bon nombre d'entre elles font de gros efforts pour intégrer à leur structure un mécanisme de rétroaction continue. Elles vont parfois organiser sur une base régulière des activités « d'écoute du milieu », fournir des occasions aux résidents d'examiner et d'analyser les données sur la démarche et encourager la participation des jeunes pour développer la prochaine génération de leaders. Elles stipulent aussi que la participation du milieu est un des résultats attendus et s'assurent que l'évaluation mesure les progrès réalisés à cet égard.

#### Lignes directrices en matière de mobilisation des collectivités :

- *La mobilisation de la collectivité est une philosophie, une valeur et un principe qui sous-tend toutes les décisions prises dans le cadre d'une initiative de revitalisation de collectivités. C'est aussi un ensemble d'actions qui servent à structurer la participation, le développement des capacités d'agir de la collectivité et l'établissement de liens. Lorsque les valeurs et les actions sont combinées, l'effet de la mobilisation peut être puissant.*
- *Être précis en ce qui concerne le rôle et le but de la mobilisation de la collectivité dans le cadre de la démarche. La mobilisation citoyenne peut prendre différentes*

formes et les actions doivent être adaptées aux objectifs particuliers.

- *S'assurer, en faisant le suivi des résultats à long terme, que l'évaluation et les leçons apprises mettent en valeur et captent les dimensions de la démarche liées à la mobilisation citoyenne.*
- *Souvent de petites subventions ou d'autres formes de soutien modeste ont pour effet de libérer de l'énergie et des talents qui donnent de l'élan à la mobilisation d'une collectivité.*
- *Au mieux, la mobilisation citoyenne arrive à modifier la nature des liens entre le milieu et les intermédiaires influents, de sorte que des résidents du quartier sont assis à la table lors des réunions de conseils d'administration de grandes entreprises, du conseil municipal, etc.*
- *Investir dans des bâtisseurs communautaires individuels.* Un examen rétrospectif du cheminement des leaders d'efforts de mobilisation de la collectivité qui se sont déroulés il y a dix à vingt ans indique que bon nombre d'entre eux ont progressé pour devenir des agents de changement dans des organisations et des secteurs diversifiés.

Quelques questions importantes à propos des investissements consentis à la mobilisation des collectivités demeurent sans réponses. Est-ce qu'un accroissement des capacités d'agir individuelles et collectives, et un renforcement des liens mènent à des effets à long terme, telles que la résilience accrue du milieu et l'amélioration de la situation économique des quartiers pauvres et des résidents? Est-ce que cela entraîne des changements fondamentaux et transformateurs dans les relations de pouvoir entre la collectivité locale et les forces politiques et économiques externes? Nous devons continuer de chercher des moyens de répondre à ces questions et des données permettant de démontrer les liens entre la mobilisation de la collectivité et les améliorations dans la qualité de vie des personnes et des collectivités. En l'absence de preuves à cet effet, le débat sur la valeur de la mobilisation citoyenne se poursuit et les décisions s'appuient sur de l'anecdote, de l'idéologie et de la spéculation.

### **Leçon 7 : élargir la définition et le but de l'évaluation pour aider à la planification, à la gestion et à l'apprentissage**

Les initiatives de revitalisation de collectivités ont imposé de nouvelles exigences au domaine de l'évaluation. Il y a quinze ans, les évaluateurs s'attaquaient surtout au défi d'établir des liens causaux et ils débattaient du bien fondé d'utiliser des approches expérimentales ou quasi expérimentales. Aujourd'hui, la difficulté d'établir des liens causaux existe toujours, mais les principaux acteurs sont conscients que les modèles expérimentaux ne conviennent pas aux initiatives de revitalisation de collectivités. Les évaluateurs sont plus susceptibles de parler « d'analyse de contribution » que « d'analyse d'attribution causale ».

À présent, l'évaluation a beaucoup de fonctions, outre celle de l'évaluation sommative. On fait appel aux évaluateurs dès les premières étapes de la planification pour encadrer et assurer la rigueur du processus d'élaboration et de formulation de la théorie du changement. L'évaluation est souvent le moyen par lequel les données sur le milieu sont recueillies, puis utilisées pour la planification, la mobilisation du milieu et la promotion et défense des intérêts de la collectivité. L'évaluation cherche à fournir une rétroaction en temps réel pour informer les décisions des gestionnaires et apporter des correctifs à mi-parcours. Et l'évaluation cherche à faire le suivi des dimensions de mobilisation citoyenne d'une initiative. Il s'agit d'une évolution importante dans ce domaine.

#### Lignes directrices en matière d'évaluation :

- *Faire participer les évaluateurs à l'initiative dès son ébauche.* Leurs méthodes de travail et façons de penser peuvent élucider ou renforcer une théorie du changement.
- *Élaborer à l'interne le cadre d'évaluation.* Lorsque cette fonction est confiée à un tiers, elle perd son potentiel de consolider les appuis au sein du milieu. L'évaluation est alors perçue comme un mécanisme de reddition de comptes imposé de l'extérieur.
- *Prévoir des occasions d'engager les résidents* en tant qu'experts et participants des processus d'évaluation et d'apprentissage, surtout au chapitre de l'analyse des données sur le milieu.
- *S'assurer que tous les acteurs clés reconnaissent* la difficulté que comporte l'attribution causale dans les initiatives de revitalisation de collectivités et la comprennent.
- *Mettre l'accent sur des résultats intérimaires ou des étapes* en cours de route. Obtenir l'accord des acteurs à leur propos au début de la démarche, même s'ils feront l'objet de modifications en cours de route.
- *Chercher des possibilités de comparaisons* et d'analyses au cours du temps (analyses de séries chronologiques) et d'autres moyens de démontrer de façon convaincante que les interventions produisent les résultats souhaités. Avoir recours à des méthodes innovatrices et non traditionnelles pour recueillir et présenter les données sur les effets de la démarche.
- *Reconnaître la légitimité des résultats des efforts pour développer la capacité collective d'agir* (c'est-à-dire le leadership, la capacité organisationnelle, le capital social, la capacité citoyenne) et établir des indicateurs pertinents pour les mesurer.

- *Considérer que l'évaluation et l'apprentissage font partie de la démarche.*  
Consentir les investissements requis en argent, en personnel et en temps pour assurer un cycle d'apprentissage efficace.

### **Leçon 8 : repenser l'avantage comparatif de la philanthropie dans le domaine de l'action locale et agir en conséquence**

Dans la plupart des démarches de revitalisation de collectivités, ce sont presque exclusivement des fondations qui soutiennent les stratégies de planification communautaire, de mobilisation des acteurs du milieu, d'organisation communautaire et de développement des capacités d'agir du milieu. Le secteur philanthropique assume également les coûts afférents au soutien technique et à l'évaluation dans la plupart de ces initiatives.

Les secteurs public, privé et philanthropique ont chacun un rôle différent dans le financement des interventions. Généralement, le secteur public finance les programmes directs, qu'ils visent le développement humain, la revitalisation du cadre bâti ou le développement économique. Le secteur privé investira quand le rendement est clair ou quand les incitatifs financiers subventionnent en partie les coûts. Les fondations contribuent généralement à la planification des interventions, à des projets de lancement et de démarrage, aux coûts de démarrage de nouvelles activités, à pallier les manques laissés par d'autres sources de financement, à créer des incitatifs financiers, etc.

Certaines fondations ont étendu leurs stratégies de financement pour inclure des investissements axés sur la mission, c'est-à-dire investir des fonds de dotation dans le développement communautaire.<sup>7</sup> Quelques fondations, comme Ford et Heron, se sont avérées des leaders dans le domaine de la revitalisation de collectivités. Elles ont ouvert la voie à des investissements liés aux programmes et à la mission, et elles ont aidé à bâtir un réseau de soutien pour les fondations désireuses de suivre leur exemple. À titre d'exemple, mentionnons les villes pilotes du réseau Living Cities, où les fondations Annie E. Casey, MacArthur, McKnight et Knight ont investi considérablement tant en termes financiers que du point de leur réputation pour leurs collectivités locales. Certaines fondations d'entreprises, comme la Prudential, et des fondations locales, comme Wachovia Regional et William Penn à Philadelphie, ont également investi considérablement dans des programmes. La fondation Annie E. Casey a utilisé le mécanisme de « dépôts axés sur la mission » (ouvrir des comptes dans des banques qui font des affaires localement et y déposer des sommes importantes) pour inciter les banques locales à agir différemment dans les quartiers cibles.

---

<sup>7</sup> Cf. Fondations communautaires du Canada: **Investissement local ou axé sur la mission** - l'utilisation d'une partie de l'actif de la fondation pour investir directement dans la collectivité, notamment dans des prêts hypothécaires sur des logements abordables, un fonds de prêts ou des infrastructures vertes. ([http://www.cfc-fcc.ca/programmes/imr\\_approaches.html](http://www.cfc-fcc.ca/programmes/imr_approaches.html))

À mesure que progresse le domaine, les bailleurs de fonds des secteurs public et privé doivent travailler ensemble pour mieux comprendre leurs contraintes respectives tout en cherchant des moyens de couvrir les coûts de toutes les dimensions de l'action locale. En se concentrant sur les façons dont les initiatives de revitalisation de collectivités peuvent catalyser les liens entre les secteurs public et privé et les collectivités à faible revenu, les interventions philanthropiques peuvent servir de pivot à une réorganisation sociale et économique plus vaste.

Cette vision plus large du rôle du secteur philanthropique au chapitre de la revitalisation de collectivités exige des fondations qu'elles modifient leur façon de penser. Les dirigeants et le personnel des fondations doivent cesser de poser la question « Quelles sortes de subventions auront les effets les plus directs et importants? » pour se demander : « Comment pouvons-nous utiliser toutes les ressources dont nous disposons pour améliorer l'efficacité des autres investissements des secteurs public et privé dans les quartiers pauvres, ainsi que ceux provenant des collectivités elles-mêmes? ». Pour citer un dirigeant d'une fondation de famille : « La question que nous nous posons sans cesse est *quelle est notre raison d'être?* Notre travail, c'est la revitalisation de collectivités, pas l'octroi de subventions. Les subventions sont simplement des outils ».

Ce qui suggère un changement d'orientation, passer « d'octroyeurs de subventions » à « initiateurs de changement » ou, pour paraphraser Mark Kramer de FSG Social Impact Advisor, opter pour une forme de « philanthropie catalytique » et du coup changer la façon dont les ressources sont affectées. À titre d'exemple, la Fondation Skillman estime que son personnel consacre près d'un tiers de son temps à harmoniser des intérêts variés, à créer des leviers et à négocier, souvent en coulisse.

Plus les fondations acceptent d'utiliser les diverses ressources dont elles disposent, plus leurs rôles autres que celui d'octroyeurs de subventions prennent de l'importance. James Joseph (2008) a expliqué la nécessité pour les fondations de tenir compte de l'ensemble de leurs leviers et d'en coordonner l'utilisation pour s'attaquer aux problèmes qu'elles veulent régler. En s'inspirant des propos de James Joseph, il est évident que les fondations devraient envisager de mobiliser les ressources et les leviers suivants :

- *Financiers* : subventions, ainsi qu'investissements en tant que moyens de mobiliser d'autres ressources.
- *Techniques* : accès aux recherches nationales et aux pratiques exemplaires.
- *Civiques* : Diriger, convier, établir les objectifs et les paramètres de la démarche, intégrer le domaine du changement politique et institutionnel, aider à rééquilibrer la répartition des pouvoirs.
- *Éthiques* : prôner l'égalité entre les races, la justice sociale et l'autonomie.



- *Mettre à contribution leur réputation* : prendre des risques.
- *Intellectuels* : apprendre et créer une culture d'apprentissage.

Et une conséquence de cette orientation est que les fondations devraient revoir la décision d'utiliser le modèle de « l'initiative » pour structurer l'action locale. Généralement, les initiatives ont des points d'entrée et de sortie définis, une durée de vie prédéterminée et des limites à l'intérieur desquelles œuvrer. Elles nécessitent souvent de nouvelles structures ou de nouveaux processus de mise en œuvre pour réaliser le travail. Pour citer Tom David (2008) : « Généralement les fondations lancent une initiative au moment où ça leur apparaît indiqué. Elles ont parfois mis la dernière main à un nouveau plan stratégique ou leur potentiel de subventions s'est peut-être accru suivant de bons rendements sur leurs placements. Mais le moment est rarement, voire jamais, idéal pour les titulaires pressentis de ces subventions ».

L'autre possibilité consiste à travailler dans un quartier pendant un certain temps pour en connaître les capacités et les besoins, puis à élaborer en fonction des réalités et de la dynamique du milieu une intervention à partir de ce qui y existe déjà, et de ce qui peut fonctionner le plus efficacement pour en accélérer la revitalisation. Ce mode de fonctionnement permet d'évaluer attentivement et stratégiquement les capacités et les avantages comparatifs de tous les acteurs et de construire sur cette base. En vertu de cette approche, les fondations agissent davantage comme des partenaires et moins comme des bienfaiteurs distants chargés du pouvoir de déterminer les objectifs ou des émetteurs de chèques et commis de contrôle.

Dans le même ordre d'idées, les fondations n'ont pas toutes besoin d'être le partenaire d'une initiative de revitalisation de collectivités et ce ne sont pas toutes les fondations qui le peuvent. Pour beaucoup de fondations, la meilleure stratégie consiste à soutenir des projets et des programmes de qualité élevée qui correspondent à leurs priorités. L'important c'est d'être clair quant aux résultats attendus en fonction des différents types d'actions de la fondation. Comme le mentionne cette étude, investir dans de bons programmes donnera des résultats différents que d'investir dans une stratégie de revitalisation de collectivités.

Enfin, l'expérience des DTI donne à penser qu'il y aurait lieu pour les fondations nationales de réexaminer leur avantage comparatif dans le contexte de l'action locale. Les bailleurs de fonds d'ancrage local ont un engagement à long terme à l'endroit de leur milieu qui leur permet d'adopter l'approche enracinée dans les réalités du milieu recommandée ici, tandis que les bailleurs de fonds d'ancrage national n'ont habituellement pas ce genre de liens dans des collectivités locales. Il y aurait peut-être lieu que ces derniers concentrent leurs efforts sur trois principaux axes de travail : 1) construire le domaine dans son ensemble, y compris le développement du leadership, le renforcement des capacités d'agir, l'amélioration des systèmes de données et le développement du savoir; 2) travailler à modifier les politiques fédérales, régionales, et à

l'échelle des États pour soutenir le travail local; et 3) fournir le leadership et le soutien requis aux fondations locales et aux fondations régionales, aux organismes intermédiaires et aux autres institutions locales pour les aider à accomplir leur travail local. Des exceptions à cet égard sont les fondations nationales qui ont des liens locaux solides, comme la Fondation MacArthur dans Chicago et la Fondation Annie E. Casey dans Baltimore où se trouve son siège social et dans Atlanta, où se trouve le siège social de sa société mère, United Parcel Service.

### Lignes directrices entourant le rôle futur des fondations dans le domaine de la revitalisation des collectivités :

- *Ne pas concevoir et exécuter d'initiatives.* Le fait que les initiatives soient parrainées par des fondations, qu'elles soient limitées dans le temps, catalysées de l'extérieur et qu'elles aient besoin de nouvelles structures ou d'autres processus pour mettre en œuvre des programmes qui se déroulent dans les collectivités leur a nuï. Nous ne pouvons plus soutenir l'hypothèse selon laquelle l'injection d'une somme prédéterminée d'argent provenant d'une fondation pour mener une initiative, peu importe la souplesse de l'enveloppe, son importance ou sa durée relative en fonction de normes propres aux fondations, puisse sur une courte période changer substantiellement la trajectoire globale d'une collectivité abandonnée à son sort. Ce constat plaide contre le recours à des démarches territoriales intégrées indépendantes.
- *Les fondations locales sont les mieux placées pour faire de l'action locale.*
- *Penser de manière créative aux façons de mettre l'ensemble des actifs et des capacités de la fondation, au-delà des subventions, au service de l'initiative de revitalisation des collectivités.*
- *Ce ne sont pas toutes les fondations qui devraient s'investir dans l'action locale.* Il existe beaucoup d'autres activités valables en soi que les fondations peuvent soutenir par leurs subventions et qui peuvent correspondre de plus près à leur mission.
- *Les fondations nationales devraient financer des activités qui soutiennent le domaine de l'action locale, notamment le développement des connaissances, la réforme de politiques et le développement des infrastructures.* Elles peuvent également travailler par le biais d'organismes intermédiaires et soutenir l'action locale entreprise par des fondations locales et régionales ou par des organisations clés du milieu. La capacité des fondations nationales de parrainer des initiatives locales est limitée par la mesure dans laquelle elles peuvent s'engager localement à long terme.
- *Lorsque l'État s'investit et investit dans la revitalisation de collectivités, les fondations devraient chercher des moyens de renforcer la contribution publique en subventionnant, par exemple, le développement des capacités d'agir du milieu et ses*

compétences afin de favoriser une bonne utilisation des fonds publics, en versant des fonds complémentaires pour faire le pont entre les différents axes de travail, l'aide technique et le développement du savoir.

## **Le rôle changeant des fondations dans le domaine de la revitalisation des collectivités**

**Les fondations nationales :** dans l'ensemble, les fondations nationales et régionales qui ont tracé la voie avec les DTI des années 1990, comme les fondations Ford, Rockefeller, Pew et Hewlett, ne subventionnent plus directement l'action locale. La fondation Annie E. Casey est l'exception à la règle avec Making Connections, une initiative qui s'est déroulée sur une période de dix ans. Tout en se retirant du domaine des CDC ou des DTI, les fondations nationales expérimentent de nouvelles stratégies pour investir dans l'action locale. Elles sont nombreuses à être devenues membres du consortium qui finance Living Cities, anciennement l'initiative National Community Development, un organisme intermédiaire national œuvrant dans le secteur de la revitalisation des collectivités. Une autre tendance observée est la recherche d'approches « régionales » pour entreprendre la revitalisation d'un milieu. Par exemple, les fondations Ford, Casey et Rockefeller ont uni leurs efforts pour promouvoir une stratégie régionale de revitalisation de Camden au New Jersey.

**Les fondations locales, régionales et à l'échelle des États :** différentes catégories de bailleurs de fonds, comme Skillman, George Gund, Price et Wean, ont fait leur entrée dans le domaine. Bon nombre d'entre eux assument une gamme diversifiée de rôles au chapitre de l'action locale. Les fondations les plus innovatrices s'appuient sur un plus grand nombre de ressources dont elles disposent pour expérimenter. Par exemple, elles investissent leur capital de dotation dans des projets locaux (George Gund), elles misent sur leur pouvoir rassembleur et sur leur poids politique pour mobiliser de puissants partenaires des secteurs public et privé (Skillman), elles font appel à leurs contacts pour influencer les systèmes publics (MacArthur), elles conjuguent l'action locale au travail d'influence politique à l'échelle de l'État (California Endowment), et elles profitent de leur indépendance pour investir dans des stratégies risquées ou controversées comme l'organisation et la revendication politiques (Woods, Needmor, Wean) ou les stratégies en faveur de l'autodétermination des nations autochtones (Bush). En tant que fondation régionale, la Fondation Mary Reynolds Babcock a mis au point une stratégie pour soutenir l'infrastructure des programmes et des politiques de lutte contre la pauvreté dans la région du Sud-Est.

**Les investisseurs sociaux et la philanthropie de risque :** au cours des dix dernières années, le secteur philanthropique a subi d'importants changements qui ont eu pour effet d'amener sur la scène des initiatives locales de nouveaux acteurs et une nouvelle façon de penser. Les fonds neufs considérables générés par les rendements élevés dans les secteurs de la technologie de l'information, du divertissement et de l'investissement privé ont ouvert la voie à une nouvelle brochette de donateurs motivés par des valeurs d'investissement social et « philanthrocapitalistes » (Bishop et Green, 2008). Ils acceptent d'investir des sommes importantes, mais exigent en retour des plans d'affaires et une reddition de comptes relativement aux résultats attendus. Des fonds collectifs, tels que la Fondation Robin Hood à New York, servent de véhicules à ces philanthropes, bien que certains d'entre eux investissent directement dans des

initiatives locales comme Harlem Children's Zone et les écoles à charte. Il arrive souvent que des organismes intermédiaires ou groupes-conseils, comme Arabella et New Profit, travaillent avec ces nouveaux bailleurs de fonds pour les aider à mettre au point une stratégie de dons. Ces bailleurs de fonds concluent des contrats avec des cabinets de consultants, comme McKinsey et Bridgespan, pour les conseiller eu égard au développement d'organismes à but non lucratif. Il s'agit d'un tout nouveau groupe d'acteurs sur la scène philanthropique et ils ont le potentiel d'influencer profondément le domaine.

**Les bailleurs de fonds intégrés à leur milieu :** ces bailleurs de fonds, relativement nouveaux eux aussi sur l'échiquier, sont liés de façon plus organique au milieu de la revitalisation de collectivités. Leur engagement dans un territoire donné est à long terme (Sojourner et col., 2004). Ils sont créatifs dans leur façon d'utiliser leurs subventions, leurs fonds d'investissement, leurs leviers, les capacités citoyennes, les membres de leurs conseils d'administration et leurs employés. À titre d'exemple, la Fondation de la famille Jacobs a utilisé ses capitaux pour acheter des terrains pour la construction d'un centre commercial et d'un centre communautaire, et ses employés ont développé de l'expertise dans l'utilisation de nouveaux crédits d'impôt pour l'aménagement. La Fondation Lyndhurst de Chattanooga au Tennessee a ciblé un quartier laissé pour compte pour y investir pendant dix ans environ. Elle a commencé par subventionner un organisme communautaire, par la suite elle s'est impliquée plus directement comme promoteur stratégique en achetant des propriétés pour y implanter du logement abordable et en coordonnant des projets.

**Health conversion foundations :** ces fondations sont créées à même les produits de la vente ou de la conversion en entreprises commerciales d'hôpitaux, de compagnies d'assurances et d'autres organismes de santé à but non lucratif. Elles fonctionnent à l'échelle des collectivités ou des États et ont le potentiel de jouer un rôle prépondérant dans le domaine de la philanthropie axée sur la revitalisation de collectivités, car elles adoptent souvent une définition large de la santé pour inclure la prévention, la santé publique et la santé communautaire. Les fondations California Endowment et California Wellness ont été les leaders initiaux de cette nouvelle génération de fondations issues de cette conversion d'organismes de santé. Par ailleurs, des fondations de plus petite taille, comme la Fondation pour la santé du Connecticut et la Fondation régionale de Danville, dans le cadre de leurs stratégies philanthropiques, ont également mis l'accent sur la justice sociale, l'équité raciale et le développement des capacités locales d'agir.

---

KUBISCH Anne, Patricia AUSPOS, Tom DEWAR et Prudence BROWN. *Voices From the Field III, Lessons and Challenges for Foundations Based on Two Decades of Community-Change Efforts*. Washington, D.C., Aspen Institute, 2010, 213 p.



Ouvrage traduit de l'anglais par Jocelyne Tougas, trad. a. et révisé par un comité éditorial.

(Version 1.0) Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 2.5 Canada](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

