

possibles

2019-2020

L'INNOVATION SOCIALE COMME VECTEUR DE TRANSFORMATION DES COMMUNAUTÉS.

À la découverte d'acteurs de changement engagés
dans 4 secteurs :

LA TECHNOLOGIE



LES SPHÈRES PUBLIQUE ET PHILANTHROPIQUE



LES AFFAIRES



LES ARTS

HORS-SÉRIE : RETROUVER L'ÉQUILIBRE

Une initiative de



FONDATION
J. ARMAND
BOMBARDIER

 esplanade

possibles

Possibles est une série destinée à rassembler des acteurs et actrices de changement de différents secteurs qui contribuent à la transformation de nos sociétés : technologie, philanthropie, sphère publique, affaires et arts sont à l'honneur. La série s'intéresse tant à des projets internationaux que locaux.

En 2019 et 2020, quatre grands événements couvriront un large éventail de sujets et secteurs pour favoriser l'apprentissage, l'inspiration et l'émerveillement, mais également provoquer des conversations marquantes pour l'avenir de nos communautés.

Chaque événement de la série débute par une classe de maître, prétexte pour des rencontres en groupes restreints afin de favoriser la collaboration et les discussions entre des acteurs d'ici et invités. Une conférence grand public est offerte en soirée, qui met en vedette des porteurs de projets locaux et internationaux.



OBJECTIFS

Plus qu'une simple conférence, cette série événementielle est le point de départ permettant des rencontres entre des acteurs de divers secteurs d'activités et la production de contenus de qualité sur les grands enjeux de société que nous souhaitons adresser collectivement.

Nous souhaitons :

- Mettre en avant des projets internationaux et locaux dédiés à la transformation positive de nos communautés ;
- Valoriser les interactions entre des acteurs de changement locaux et internationaux ;
- Décloisonner les différents milieux : entrepreneurs, experts, décisionnaires, milieu institutionnel et politiques, artistes, chercheurs etc. ;
- Offrir une vitrine à des projets locaux ayant un impact positif sur leurs communautés ;
- Sensibiliser le grand public et les grandes entreprises (le « Québec Inc. ») aux nouvelles approches entrepreneuriales et à l'entrepreneuriat social ;
- Favoriser le développement de compétences et l'échange de bonnes pratiques grâce à des moments privilégiés facilités pour permettre la résolution de problèmes concrets.

Possibles est une initiative de l'Esplanade et la Fondation J. Armand Bombardier, présentée par Bombardier en collaboration avec Espace pour la vie et la Fondation Mirella et Lino Saputo.



À PROPOS DE NOUS

L'Esplanade est le premier accélérateur et espace collaboratif dédié à l'entrepreneuriat et à l'innovation sociale au Québec. Notre mission est de catalyser et d'accompagner une communauté d'acteurs de changement, organisations et citoyens pour relever collectivement les défis économiques, sociaux et environnementaux d'aujourd'hui. L'Esplanade offre un espace, des services, des outils et des réseaux formant un écosystème complet pour aider les entrepreneurs et les innovateurs à développer leurs projets et organisations et à accroître leur impact.

Notre parcours d'accompagnement Impact8 propose trois programmes — Collision, Accélération, Transformation — s'adressant à des entrepreneurs et projets à différents stades d'avancement. À travers ce parcours, nous facilitons le parcours d'entrepreneurs et d'acteurs de changement vers le développement d'un modèle d'affaires pérenne en adéquation avec l'impact social souhaité.

Plus d'informations : esplanademtl.org et impact8.org

La Fondation J. Armand Bombardier, créée en 1965, a pour mission de perpétuer l'œuvre humanitaire de Joseph-Armand Bombardier et de contribuer à la réalisation de la responsabilité sociale de Bombardier, la compagnie qu'il a fondée en 1942. Au fil des ans, la Fondation a développé sa personnalité philanthropique qui se caractérise par l'accessibilité, la convivialité et la proximité avec le milieu. Notre priorité est une connaissance approfondie de nos organismes partenaires. Nous accordons beaucoup de temps et d'énergie à construire des liens solides et durables, dans la perspective la plus égalitaire possible. Cette confiance mutuelle nous permet de trouver des solutions innovantes pour avancer ensemble vers une société meilleure

INNOVATION SOCIALE + TECHNOLOGIE

16 SEPTEMBRE 2019

Le 1^{er} événement, s'est tenu le 16 septembre 2019 au Planétarium Rio Tinto Alcan.

L'objectif était de proposer une réflexion ouverte et critique sur les enjeux soulevés et les opportunités permises par l'utilisation des données au service du bien commun.

Nous souhaitons également mettre la lumière sur des projets d'innovation sociale qui ont osé repensé l'utilisation des nouvelles technologies pour ouvrir le champ des possibles ! Nous avons donc facilité la rencontre entre le public et deux entrepreneurs sociaux, le québécois Jean-Noé Landry, co-fondateur et DG de NordOuvert et le français Paul Duan, co-fondateur et PDG de Bayes Impact. L'animateur Matthieu Dugal dirigeait les conversations.





JEAN-NOÉ LANDRY

Co-fondateur et directeur général
NordOuvert

NordOuvert (ou OpenNorth) est une partie prenante incontournable de l'éveil et de l'accompagnement à la gestion des données des administrations publiques québécoises.

Elle est à la source de la première politique de données ouvertes réalisée par la Ville de Montréal au début des années 2010. Au fil des ans, des applications concrètes ont vu le jour :

- PatinerMontreal.ca qui fait un rapport sur l'état des patinoires extérieures;
- RestoNet qui retrace la salubrité des restaurants;
- BudgetCitoyen.com qui permet d'impliquer les citoyens dans les processus budgétaires municipaux et qui est déployé dans 120 villes au Canada.

NordOuvert s'est ensuite lancée dans le formatage des données, c'est-à-dire un grand nettoyage pour les rendre interopérables avec d'autres banques de données qui respectent les standards internationaux. Dans cette mouvance, l'OBNL a répertorié des standards de données ouvertes, utilisés par une douzaine de gouvernements.

« Nous collaborons avec des administrations publiques et des intervenants communautaires variés, pour développer leur utilisation efficace, éthique et collaborative des données et de la technologie, dans le but de résoudre des problèmes complexes. »



Le concept de Ville intelligente a émergé. Mais il ne correspondait pas aux valeurs d'ouverture et de gouvernance partagée présentes au sein des villes canadiennes. En collaboration avec de multiples partenaires, NordOuvert a développé une définition d'une ville ouverte et intelligente, dans le respect de principes éthiques, de transparence, d'ouverture et d'interopérabilité.

L'OBNL se positionne dans son rôle d'informé. « Nous créons des ponts entre différentes parties prenantes qui peuvent tirer parti des données et nous aidons à les contextualiser de manière éthique ».

NordOuvert accompagne actuellement une cinquantaine de villes vers l'intelligence et l'ouverture tout en jouant un rôle de liaison dans le but de réseauter ces villes entre elles.



PAUL DUAN

Co-fondateur et PDG
Bayes Impact

Après un parcours atypique, des études en sciences politiques et en mathématiques, et une expérience professionnelle en tant que data scientist chez Paypal et Eventbright, Paul Duan fonde Bayes Impact en 2014.

Son intention : « mettre l'intelligence artificielle et la technologie au service du bien commun tout en réinventant le service public de demain ». Avec la ferme conviction que l'utilisation des données permet de décupler les pouvoirs d'action et donc de maximiser l'impact social grâce au changement d'échelle.

Quelques exemples de projets réalisés par l'ONG :

- Le développement d'algorithmes pour l'organisme de micro-finance Zidisha au Kenya, permettant de réduire de plus de 30 % les coûts des prêts;
- L'accompagnement de 800 agences de police en Californie pour prévenir et réduire les violences policières;
- La création en France d'un service de conseils en emploi personnalisé, Bob, pour accompagner les personnes dans leurs recherches d'emploi.

Pour l'entrepreneur social, « les données ne sont pas le nouveau pétrole mais le nouveau CO₂ ». Les données individuelles ont de la valeur uniquement lorsqu'elles sont agrégées en grande quantité et permettent ainsi de générer des modèles (patterns). Le pouvoir de chaque individu sur ses propres données est donc faible. Par contre, la



technologie donne la possibilité aux citoyens de remettre en question les forces de pouvoir par l'action collective.

D'où sa position sur le fait que les enjeux liés à la technologie et aux données sont d'abord d'ordre politique.

« La technologie est la partie émergée de l'iceberg, tout le reste c'est de la politique. »

Comment utiliser les données reflète un choix de société, un choix entre la préservation de la vie privée versus la sécurité publique, un choix entre le confort prodigué par certaines applications versus la confidentialité, etc.

Dans ce choix de société, intervient une vision plutôt manichéenne de la technologie, alimentée par les scandales touchant les GAFA. Au-delà de la diabolisation de ces grandes entreprises, Paul Duan souligne que la Silicon Valley a créé un système très performant d'optimisation du capital dont le succès repose sur des produits qui nous rendent service. Les choix qui y sont faits sont influencés par la maximisation des profits.

En être conscient permet de commencer à déconstruire le système et à se demander s'il est possible d'utiliser ces méthodes et ressources pour optimiser autre chose que le capital.

Et voir la technologie pour ce qu'elle est véritablement : « un formidable amplificateur de pouvoir ». D'où l'urgence pour les pouvoirs publics de se doter de politiques de gestion et d'utilisation des données, tout comme ils se dotent de politiques environnementales, pour pallier au vide législatif actuel.

Qu'envisage Bayes Impact pour l'avenir ? Rien de moins que créer un OCDE de la technologie avec l'intention de répliquer dans différents pays les politiques qui fonctionnent ainsi que des nouveaux services publics open source.

« Notre pari est de montrer qu'il y a une autre façon de concevoir la technologie. Je pense qu'il peut y avoir de la valeur ajoutée en alliant la technologie à l'intérêt général. »



Pour conclure, voici quelques recommandations aux entrepreneurs sociaux du secteur technologique :

- Développer une vision systémique des enjeux;
- Être conscient que les systèmes humains sont plus complexes que les systèmes technologiques;
- La bienveillance n'est pas toujours présente : attention aux intérêts individuels et aux agendas politiques;
- Éviter le « move fast and break things » mais privilégier une approche de concertation;
- Bien définir sa mission, pour permettre de bons arbitrages lorsque la question de l'indépendance financière se pose.



CLASSE DE MAÎTRE

En marge de la conférence, une trentaine de personnes ont participé à une rencontre d'échanges afin de réfléchir aux réalités et enjeux liés au développement de projets d'innovation sociale en collaboration avec les pouvoirs publics. Ces réflexions ont permis de dégager des pistes de solutions visant à renforcer ces collaborations pour maximiser l'impact des innovations sociales au bénéfice des communautés et des citoyens.

LES PANÉLISTES

Paul Duan
de Bayes Impact

Jérôme Maurice
du LIUM

Mallory Wilson
d'Entremise

Jean-Noé Landry
de NordOuvert



LES ENJEUX QUI FREINENT LES COLLABORATIONS

Les jeux d'acteurs existants et les tirs croisés dans lequel on peut être pris. Ex. les syndicats, les employés et la direction; « Il est facile de tomber dans des combats qui ne sont pas les nôtres » – Paul Duan

L'existence de « monopoles » de l'intérêt général;

Être identifié à un allié convaincu du projet mais qui ne parvient pas à contaminer ses collègues du même enthousiasme;

Obtenir les réponses classiques : « ce n'est pas permis ! » ou « cela n'a jamais été fait », en d'autres termes, des embûches légales et administratives;

Le manque d'accessibilité des données privées administrées par le gouvernement : les OBNL ne sont pas considérées comme des acteurs d'importance contrairement aux centres de recherche (universités);

La résistance aux changements;

Le manque de financement et/ou la dépendance financière;

Les enjeux liés à la mise à l'échelle;

La quantité de projets et le manque de personnel;

La difficulté à déterminer la valeur du travail de l'organisation;

Les attentes d'impact social très élevées.

LES PISTES DE SOLUTION

Trouver les bons interlocuteurs — miser sur la multiplicité des relations;

Développer l'empathie, une écoute véritable; faire en sorte que les parties prenantes expriment leurs besoins, leurs inquiétudes;

Élaborer un diagramme des jeux d'influence en interne et externe;

Bien identifier les problèmes pour élaborer des stratégies de contournement;

Expliquer l'approche open source versus une approche mercantile;

À l'argument : « c'est impossible », répliquer : « aidez-nous à trouver une façon de le faire autrement ! »;

Souligner les succès au fur et à mesure, à chaque partie prenante, pour pouvoir aller plus loin;

Utiliser les concurrences pour casser le statu quo;

Faire plusieurs projets pilotes (stratégie « death by pilot »);

Participer à des consultations publiques; cela portera fruits lors de la mise en œuvre des plans d'action;

Comprendre les évaluations, les budgets, les procédures des pouvoirs publics et expliquer comment on peut contribuer à une gestion plus saine;

Projeter une image de force et de désirabilité; ajouter un zéro à la demande de financement !

Jean-Noé Landry de NordOuvert a conclu les discussions avec une liste des « dix commandements » pour les entrepreneurs qui souhaitent renforcer les collaborations avec les pouvoirs publics. Ces 10 commandements peuvent aussi s'appliquer à toutes les collaborations intersectorielles.

1. CONNAÎTRE SON PUBLIC CIBLE

Le travail que nous faisons en tant qu'entrepreneurs sociaux dans le domaine de la technologie et des données est intrinsèquement politique. Nous devons définir la position et l'influence des parties prenantes sur lesquelles nous comptons pour faire avancer notre vision et notre mission. Chaque public a besoin de son propre message, d'une appréciation de ses rôles et responsabilités, de son pouvoir, de sa capacité de soutenir ou d'inhiber vos besoins et vos intérêts.

2. PENSER COMME UN MOUVEMENT

La construction d'un mouvement est souvent fondée sur les principes organisationnels fondamentaux que sont le respect, l'inclusion et l'autonomisation. L'union fait la force! En tant qu'entrepreneurs sociaux, nous avons souvent du mal à mobiliser des ressources. En racontant notre histoire, en construisant un récit qui explique notre but, il peut être puissant de parler du point de vue d'une plus grande communauté de pratique alignée sur des valeurs communes. Le « nous » est beaucoup plus séduisant que le « moi ».

3. CHERCHER L'AVANTAGE DU TERRAIN

Les paradigmes vont et viennent. Ils sont créés par des individus, des théoriciens, des influenceurs. Il peut être très frustrant et contraignant de faire avancer votre vision du monde dans les conditions fixées par quelqu'un d'autre. C'est toujours mieux de mener son combat à ses propres conditions. C'est pourquoi NordOuvert a décidé d'élaborer la première définition d'une ville intelligente, comme une invitation à une réflexion critique et éthique sur les décisions que doivent prendre les décideurs dans et hors des villes.



4. LAISSER LES AUTRES TOMBER DANS LA CONTROVERSE

Le bon combat est digne d'intérêt, mais tout le monde ne peut pas faire la une. Lorsque des controverses surviennent, il est important de resserrer votre communication et de comprendre comment les différentes positions sont perçues par les intervenants dans votre communauté. Les perspectives critiques qui remettent en question le statu quo sont essentielles. Elles peuvent aussi vous permettre de paraître plus modéré. Il y a de la place pour les deux.

5. TIRER PARTI DES COMPARAISONS ET DES RÉSEAUX INTERNATIONAUX

Les villes sont à la fois compétitives et collaboratives. C'est un paradoxe intéressant qui n'a pas besoin d'être réconcilié. Ce qui est clair, c'est que les responsables du changement dans la fonction publique au niveau municipal ne sont pas toujours conscients du degré d'innovation et de leadership qu'ils exercent. Démontrer qu'ils sont alignés sur les pratiques internationales peut être très gratifiant. Cela brise l'isolement et met l'accent sur leur leadership.

6. RECONNAÎTRE ET METTRE EN VALEUR LE LEADERSHIP DES AUTRES

Avec la croissance, vous voulez garder vos amis et partenaires près de vous parce que vous en avez besoin. Il est important d'impliquer les gens et de tirer parti de votre notoriété pour reconnaître le travail des autres. Une véritable générosité est payante à long terme. C'est lorsque vous accédez au pouvoir et à l'influence que vous avez la responsabilité de réfléchir de façon plus critique à vos privilèges. Cela exige de sacrifier votre espace. Ne vous mettez pas en valeur vous-mêmes. Vous verrez vite que plus personne ne vous écoute.



7. EMBAUCHER DES EMPLOYÉS ISSUS DES PUBLICS CIBLES

Une évidence car tellement logique! On apprend à la dure. Tester ses prototypes sur les utilisateurs est un aspect courant de notre travail en tant qu'entrepreneurs sociaux. Quel meilleur moyen de s'assurer que nos produits et services sont adaptés aux besoins de notre public cible que de s'allier avec eux pour les concevoir!

8. UTILISER LES MÉDIAS EFFICACEMENT... ET AVEC PRUDENCE

Les fonctionnaires font face à toutes sortes de pressions, y compris de la part des représentants élus, de leurs gestionnaires et des besoins et demandes de la société civile. Les médias sont une avenue intéressante pour signaler les possibilités de changement. Un article d'opinion bien rédigé dans un média crédible, qui reconnaît le leadership et les opportunités en termes réalistes sera largement diffusé, suscitera l'intérêt, mènera à la réunion que vous vouliez, tout en faisant valoir votre intention de défendre l'intérêt public.

9. AIDEZ LES AUTRES À FAIRE VALOIR LEUR POINT DE VUE

Il y a des limites au degré de d'influence que vous pouvez exercer. Faites preuve d'empathie à l'égard des décideurs qui veulent innover mais qui sont bloqués. Offrez-leur des occasions de souligner les bénéfices publiquement, d'expliquer les changements à apporter et les petits pas à franchir pour amorcer le changement. L'organisation d'un événement ou d'une réunion où des intervenants alliés peuvent inviter des collègues indécis vous permet d'écouter et de répondre aux préoccupations. Soyez prêt. Écouter activement. Expliquez vos intentions.

10. NE GASPILÉZ PAS UNE BONNE CRISE

Il s'agit d'un principe fondamental de tout organisateur politique, et il s'applique également aux entrepreneurs. Une crise est un point de rupture, où l'attention se cristallise sur des questions que vous contrôlez ou pas. Tant que vous n'êtes pas responsable de la crise, vous avez la responsabilité (et l'opportunité) de proposer une vision alternative, d'en comprendre les causes profondes, de (re)formuler le problème d'une manière qui vous avantage vous et votre communauté.



BIOGRAPHIES

CONFÉRENCIERS

PAUL DUAN

Co-fondateur et président
Bayes Impact

Paul Duan est un entrepreneur social convaincu que la technologie doit être utilisée pour le bien commun. En 2014 il quitte un travail de datascientist dans la Silicon Valley pour fonder l'ONG Bayes Impact. Bayes Impact a travaillé sur des problématiques comme la collecte des données de violence policière en Californie ou l'amélioration du système Medicare aux USA. Aujourd'hui le chantier principal de Bayes Impact est Bob, une plateforme numérique qui a déjà accompagné plus de 180 000 personnes en recherche d'emploi en France.

bayesimpact.org

JEAN-NOÉ LANDRY

Co-fondateur et directeur général
NordOuvert

Jean-Noé Landry est entrepreneur social et directeur-général de NordOuvert, l'organisation à but non-lucratif principal au Canada spécialisé en gouvernance ouverte et civic tech. Il a co-fondé les initiatives citoyennes Montréal Ouvert et Québec Ouvert, l'incubateur d'innovation sociale Connexité MTL, et plus récemment Le pôle en données massives en culture. Avant de s'installer à Montréal, Jean-Noé a travaillé pendant une douzaine d'années pour des organisations internationales appuyant des pays en transition démocratique. Il a fait ses études en philosophie.

nordouvert.ca

ANIMATEUR

MATTHIEU DUGAL

Diplômé en journalisme et en sciences politiques, Matthieu Dugal pratique le métier de journaliste, d'animateur et de chroniqueur depuis 20 ans. Il anime depuis 2011 l'émission de culture numérique « La sphère » (aujourd'hui « Moteur de recherche ») sur Ici Radio-Canada Première. Il est aussi, depuis septembre 2014, chroniqueur hebdomadaire à Paris pour l'émission « 300 millions de critiques » animée par Guillaume Durand et diffusée dans plus de 200 pays et territoires sur les ondes de TV5 Monde. En 2016, il a animé la série documentaire Hackers présentée sur Ici Explora.



Texte : Maeva Dourthe, Jean-Noé Landry
Photos : Jean-Michael Seminaro
Univers visuel : Pulpa
Design graphique : Valérie Beaulieu

Présentée par

BOMBARDIER

En collaboration avec



Partenaires d'accueil



[Click here for the English version](#)

INNOVATION SOCIALE + PHILANTHROPIE ET SPHÈRE PUBLIQUE

20 JANVIER 2020

Pour ce 2^e événement de la série Possibles, nous souhaitons réfléchir au rôle de la philanthropie comme alliée des villes, face aux enjeux sociaux, climatiques, économiques et de mobilité croissants qui les touchent déjà.

La complexité des enjeux abordés et la diversité des partenaires engagés entraînent nécessairement une remise en question des modus operandi existants en philanthropie.

- Quels changements les fondations doivent-elles entreprendre pour contribuer à trouver des réponses exceptionnelles à des situations exceptionnelles ?
- Quelles nouvelles avenues les fondations privées, publiques et communautaires peuvent-elles emprunter ?
- Quels risques la philanthropie subventionnaire est-elle prête à prendre pour soutenir le développement de communautés innovantes, égalitaires et résilientes ?

Les conversations se sont inspirées de 2 études de cas :

- À l'international, l'initiative The Grand Bargain mise en place à Détroit suite à la faillite de la Ville en 2013, où un consortium de 12 fondations s'est engagé à soutenir la revitalisation de la ville à hauteur de 386 M\$ US sur 20 ans;
- Au niveau local, la Fondation McConnell a partagé plusieurs apprentissages réalisés au fil des ans et des projets de collaboration.





CLASSE DE MAÎTRE

Profitant de la présence des conférenciers internationaux, une trentaine d'acteurs du milieu philanthropique ont été invités à participer à une classe de maître, au Centre sur la Biodiversité d'Espace pour la vie. Le but recherché était de bénéficier de l'expérience partagée par nos invités mais aussi de réfléchir aux conditions à mettre en place afin de s'assurer du succès de projets réalisés en collaboration avec différents acteurs, dont les visions, missions et structures de gouvernance semblent a priori irréconciliables.

S'appuyant sur le cas du « Grand Bargain », chaque conférencier a présenté un défi auquel il a dû faire face et les actions qui ont été entreprises pour aller de l'avant.





GERALD E. ROSEN

Juge en chef émérite,
Cour de District américain
du District est du Michigan



GERALD E. ROSEN – UN SCHÉMA REDOUTABLEMENT EFFICACE

En 2013, la situation de Detroit était d'une gravité extrême. La population avait fondu de 2 millions à 700 000 habitants. 42 % de l'éclairage public ne fonctionnait plus. La dette s'élevait à 18 milliards dont 3,5 milliards de fonds de retraites de 23 000 employés municipaux. 150 000 maisons étaient abandonnées. Mise sous faillite, Detroit n'avait plus la capacité d'emprunter.

L'enjeu du juge Rosen était de trouver une solution urgente à un problème inextricable : comment sortir Detroit de la faillite financière et contenter les multiples créanciers, tout en s'assurant de rééquilibrer les budgets de la ville et d'établir un plan à long terme afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs ? Et ce, avec un seul actif en poche, le Detroit Institute of Arts (DIA) ?

La réponse réside dans un schéma redoutable de simplicité et d'efficacité : contrairement aux attentes de plusieurs, ne pas démanteler et vendre la collection artistique de la ville, mais la protéger dans une fiducie pour l'utiliser comme levier.

Le DIA attirait chaque année près de 550 000 visiteurs au centre-ville. Le vendre signifiait mettre en péril de nombreux petits commerces, boutiques et restaurants. Cela signifiait également utiliser un actif d'une valeur artistique inestimable pour rembourser une dette de façon très ponctuelle. Selon le juge, une telle décision « aurait desservi l'histoire de Detroit ». Enfin, il ne fallait pas sous-estimer la composante raciale d'une

telle transaction : le DIA était représenté comme la préservation de la culture blanche des banlieues, alors que les créanciers étaient majoritairement des retraités afro-américains. Se départir du DIA aurait exacerbé des tensions déjà très présentes sur le terrain.

Le génie de l'idée a donc été de préserver cet actif et de l'utiliser pour mobiliser toute une communauté autour d'un plan de revitalisation de Detroit. Et cela a fonctionné : le secteur philanthropique, les syndicats des retraités, le secteur public et le secteur privé y ont adhéré.



Aux 370 millions recueillis auprès d'une douzaine de fondations, se sont ajoutés 350 millions de l'État du Michigan et 100 millions du secteur privé. Une entente a été conclue avec les retraités, le DIA est devenu une organisation à but non lucratif indépendante et la vie reprend son cours à Detroit. Ce n'est que le début de la guérison, mais cette expérience tout à fait unique montre qu'en pensant différemment et en réunissant différents acteurs engagés autour d'une table, on peut aller très loin.



MARIAM NOLAND

Présidente,
Community Foundation
for Southeast Michigan

MARIAM NOLAND – L'ART DE LA CONVERGENCE

Convaincue que la survie de la ville de Detroit passait par l'engagement de multiples acteurs, madame Noland a mis son «rolodex» au service du plan de sortie de crise imaginé par le Juge Rosen. En tant que présidente d'une fondation communautaire, elle possédait déjà des liens avec de nombreuses personnes au niveau local et national dont l'intérêt pour la survie de Détroit était immense. Il fallait également rallier celles dont la participation financière servirait de levier au plan.

Comment bâtir la confiance
nécessaire à une telle entreprise ?

Premièrement en trouvant un objectif commun, celui de sauver la vie de gens de Détroit. Le comment viendrait ensuite.



Dans un deuxième temps, en maintenant les parties prenantes engagées et informées des avancées. En cela, le président de la Ford Foundation, Daren Walker, a été un acteur clé de la collaboration, passant des coups de téléphone chaque dimanche après-midi aux membres des différentes fondations engagées dans le sauvetage.

Enfin, pour s'assurer que les engagements des fondations seront utilisés en faveur des retraités et que la ville respecte cet objectif, la Community Foundation for Southeast Michigan a créé une organisation « subsidiaire », la Foundation for Detroit's Future (FDF). Les fondations effectuent des paiements à la FDF, respectant ainsi l'ordonnance de la Cour et reçoivent les informations requises de la ville chaque année. C'est la première fois qu'une fondation communautaire est invitée à assumer ce type de responsabilité.

Pour madame Noland, la confiance est la clé du succès de tout projet, la base sur laquelle il est ensuite possible de faire converger des intérêts pluriels. Elle souligne également le rôle de leadership essentiel des conseils d'administrations, des cadres et des employés des fondations.



RIP RAPSON

Président et chef de la direction,
Kresge Foundation

RIP RAPSON – DE CHAUFFEUR D'AUTOBUS À CONTRÔLEUR AÉRIEN

À travers l'exemple de la collaboration entre la Fondation Kresge et le [Collège Marygrove](#), monsieur Rapson a soulevé la question suivante :

Comment une fondation peut-elle aller au-delà de son rôle traditionnel de bailleur de fonds ?

Dans le cas présenté, il était important de comprendre le contexte plus large dans lequel se situait l'institution éducative et les impacts multiples du projet sur la vitalité du quartier, les logements, les activités commerciales, l'environnement, les défis sociaux...

L'urgence étant telle, la Fondation Kresge a d'abord agi comme « chauffeur d'autobus », prenant le leadership pour stabiliser l'institution et travailler de concert avec le conseil afin de lui faire comprendre la gravité de la situation et de l'engager dans un nouveau plan d'affaire impliquant le développement d'une nouvelle vision.

Puis, petit à petit, d'autres acteurs se sont joints au projet, en fonction de leurs intérêts et de leurs champs d'expertise. C'est comme cela que la Fondation Kresge s'est trouvée à jouer un rôle tenant d'avantage du contrôleur aérien, s'assurant que les différentes parties prenantes puissent toutes converger vers un point commun sans anicroche.

Les premiers résultats sont au rendez-vous : la nouvelle institution est consolidée, les enfants des quartiers environnants en bénéficient, les retombées économiques se font sentir dans les commerces avoisinants, le taux d'occupation des logements est en hausse...

Il reste encore du chemin à parcourir, notamment concernant la pérennité du projet. La question de stratégie de sortie de projet se pose. Comment une fondation peut-elle se retirer sans fragiliser l'édifice bâti ? Comment s'assurer que les acquis seront préservés et développés ? Selon monsieur Rapson, une des voies passe par l'appropriation du projet par la communauté et par la ville elle-même, au-delà des egos et tiraileries politiques.



CONFÉRENCE – 1^{ère} PARTIE

La conférence grand public s'est tenue dans le spectaculaire Édifice Wilder des Grands Ballets canadiens.



Pour la première partie, Stephen Huddart nous a ouvert les portes de la Fondation McConnell, sous forme de conversation guidée par Ericka Alneus.

Le récit fondateur a mis la table sur l'importance des partenariats dans l'atteinte de la transformation sociale. En 1927, sensible à la situation dramatique de deux hôpitaux québécois au bord de la faillite, J.W. McConnell sollicite des leaders influents du monde des affaires et recueille 60 millions de dollars de dons privés. Ce succès sert de levier pour convaincre le gouvernement provincial d'assumer également une partie des opérations courantes. Les hôpitaux sont sauvés. Cet événement crée un précédent quant au soutien que le secteur corporatif peut apporter au secteur social, basé sur deux conditions : le bon jugement et la volonté commune de contribuer au bien-être de la communauté.

Après avoir œuvré longtemps au niveau canadien, c'est en 2014 que la Fondation McConnell a recentré certaines de ses activités sur le Québec, passant d'une philanthropie nationale à une philanthropie locale avec l'accent sur des programmes pour la réduction de la pauvreté comme *Vivre Saint-Michel en santé*. La Fondation a également contribué à plusieurs initiatives rassemblant une multitude d'acteurs d'horizon différents, mais tous animés par la volonté de faire de Montréal une ville dynamique, inclusive et créative. *Amplifiez Montréal, Je vois Montréal, Je fais Montréal*, et la Maison de l'innovation sociale (MIS) en sont quelques exemples.

« L'économie sociale au Québec est très développée. Elle offre de superbes occasions à saisir en tant que philanthrope. »

– Stephen Huddart

Les leçons apprises de la collaboration dans ces nombreux projets sont les suivantes :

- Il est désormais indispensable de créer des partenariats durables et solides. Un secteur ne peut résoudre tous les problèmes en faisant cavalier seul.
- Le secteur public est réticent à travailler avec une seule fondation, mais très ouvert quand c'est un effort collectif, ce qui permet de maximiser et diversifier les retombées.
- Les fondations devront accompagner les villes dans le principal enjeu qui les attend : les changements climatiques, en contribuant à bâtir des communautés résilientes et inclusives, attentives aux personnes les plus vulnérables.
- *La Ville intelligente* est une avenue intéressante pour favoriser l'équité d'opportunités, promouvoir une démocratie « vibrante », la liberté d'expression et transformer les institutions pour le bien commun.



« Je suis très heureuse d'avoir pu m'entretenir avec M. Huddart et d'avoir découvert l'histoire de la Fondation McConnell et sa vision d'impact pour l'avenir. Ce que je retiens de cette conversation est l'importance du rôle à jouer des fondations dans l'élaboration de lieux de collaborations favorisant un réel esprit d'équipe sur les enjeux sociaux auxquels un milieu doit faire face. À la lumière des propos de M. Huddart, les changements sociaux des prochaines décennies requièrent que les gouvernements, les entreprises, les fondations et les organisations communautaires s'unissent, nourrissant l'intention de mieux se comprendre, pour mieux travailler ensemble. »

– Ericka Alneus

CONFÉRENCE – 2^e PARTIE

La deuxième partie de la conférence a porté sur le cas de la ville de Détroit et l'initiative connue comme le *Grand Bargain*.



Cinq ans après la mise en place du *Grand Bargain*, quels apprentissages les conférenciers invités en retirent ? De la discussion habilement menée par Claire Trottier, nous retenons les points suivants.

- La solution la plus évidente n'était pas forcément la meilleure : vendre la collection artistique du DIA pour rembourser une partie de la dette était la solution la plus simple en apparence. Pourtant, la réaliser aurait ouvert une boîte de pandore aux conséquences désastreuses : dilapidation de l'héritage de la ville, recrudescence des tensions raciales, mise en péril de l'économie du centre-ville, poursuites juridiques interminables (la plupart des œuvres d'art ayant fait l'objet de contrats complexes).
- Le secteur philanthropique a été capable de réagir adéquatement même dans une situation d'extrême urgence, grâce aux liens qui existaient déjà entre la plupart des fondations. Ayant appris à collaborer sur quelques projets, la décision de soutenir le plan de sortie de faillite proposé par le Juge Rosen a été « la décision la plus facile que nous ayons prise », selon Rip Rapson. Le *Grand Bargain* a toutefois contribué à renforcer le dialogue inter-fondations.
- Le choix des mots et la mise en récit sont déterminants pour susciter l'adhésion des acteurs. Aucune fondation privée n'a annoncé publiquement « qu'elle soutenait le secteur public afin de l'aider à se remettre sur pied ». Toutes ont choisi d'appuyer le futur de Detroit.

« Maintenant que la ville a été “rendue” aux citoyens, il est essentiel de renforcer les médias locaux, particulièrement, les journaux de quartier et les journaux ethniques. Si les gens n'ont pas accès à l'information, les anciens modèles pourraient se reproduire. Des citoyens bien informés sont mobilisés, participatifs et exigent des redditions de compte aux pouvoirs publics. »

– Mariam Noland

- Le succès de l'initiative a reposé sur le souci d'engager toutes les parties prenantes dans l'élaboration de la solution dès le départ. Ce furent 16 mois de rencontres soutenues, tant avec le secteur philanthropique que les syndicats, les leaders communautaires, les fonctionnaires, les créanciers et le secteur privé. La confiance a été le lien de toutes ces composantes : confiance entre individus, confiance envers et entre les institutions et la communauté.
- Une position d'humilité s'impose. Le secteur philanthropique doit reconnaître les enjeux de légitimité liés au fait que ses fonds proviennent de sources traditionnellement « blanches ». Toutefois, c'est en inventant un nouveau modèle que les fondations

surmonteront ces enjeux de légitimité : un modèle de leadership mieux distribué où, une fois le problème circonscrit, on recense les outils présents dans les différents secteurs que l'on pourra mobiliser pour résoudre ensemble le problème.

- Dans le même ordre d'idée, l'époque où la philanthropie prétendait pouvoir résoudre tous les problèmes est révolue depuis longtemps. Aujourd'hui, la résolution d'enjeux complexe passe par une forme changeante de collaboration entre les secteurs philanthropique, public, civique et privé qui prennent le leadership chacun à tour de rôle en fonction des problèmes ciblés. On assiste à l'émergence d'une certaine forme de philanthropie qui est basée sur la résolution de problèmes plutôt que sur l'engagement direct dans les communautés. Ce modèle cherche à renforcer les capacités des communautés pour qu'elles trouvent elles-mêmes les solutions à leurs propres besoins et les mettent en œuvre. Cela implique un certain lâcher-prise et perte de contrôle de la part du secteur philanthropique mais c'est une tendance inspirante qui porte ses fruits déjà au Canada. Détroit est encore le théâtre d'enjeux sociaux sérieux comme la disparité des revenus, le manque d'actifs dans les communautés racisées, les infrastructures inadéquates, mais il existe une réelle possibilité de renverser cela grâce aux efforts concertés et aux forces conjuguées de tous et chacun.

« Avec 5 ans de recul, je me rends compte que la sortie de faillite de Détroit reposait sur l'implication individuelle de gens qui se sont rassemblés, qui ont su dépasser leurs intérêts propres, dépasser la rigidité, dépasser la bureaucratie politique et les erreurs du passé pour sauver une ville-symbole ».

– Juge Rosen

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE GRAND BARGAIN :

- [« Detroit Grand Bargain »](#), Rockefeller Philanthropy Advisors
- [« Quand la philanthropie fait front commun »](#), le Devoir

« Le rôle de la philanthropie consiste à déconstruire des structures et hypothèses à l'origine des problèmes sociaux avec l'objectif ultime de reconstruire de façon positive la société. Il est de notre responsabilité d'adresser les questions raciales, de détruire les obstacles à l'égalité des chances pour les personnes racisées et de reconstruire les choses différemment. »

(Philanthropy as a disruptive deconstructor with the ultimate aim of reconstruction in a positive way).

– Rip Rapson





« Ce fut un privilège de découvrir le *Grand Bargain* de la part d'acteurs clés de l'initiative et leurs réflexions sur les facteurs qui les ont réunis. Cette conversation m'a amenée à réfléchir aux questions qui sous-tendent de nombreux problèmes systémiques auxquels nous sommes confrontés ici à Montréal et au Canada. Je crois que le secteur de la philanthropie doit s'attaquer aux questions de pouvoir et de privilège, et poursuivre le défi de tisser des collaborations étroites avec les communautés pour répondre à leurs besoins. Nous ne devrions pas attendre une crise, il est temps de le faire maintenant. »

– Claire Trottier





BIOGRAPHIES

CONFÉRENCIERS

MARIAM NOLAND

Présidente,
Community Foundation for
Southeast Michigan

Mariam C. Noland est présidente fondatrice de la Community Foundation for Southeast Michigan depuis 1985. La Fondation, qui à ce jour a versé plus d'un milliard de dollars dans 7 comtés du Michigan, est connue pour ses investissements dans les corridors verts (greenways), la diversification de l'économie entrepreneuriale et le rôle clé rassembleur qu'elle a joué pendant la faillite de Detroit.

RIP RAPSON

Président et chef
de la direction,
Kresge Foundation

Rip Rapson dirige la Fondation Kresge depuis 2006. La Fondation, qui existe depuis 95 ans, vise à améliorer les conditions économiques, sociales, culturelles et environnementales de Détroit par le biais de 6 programmes : arts et culture, éducation, environnement, santé, services sociaux et développement communautaire. La Fondation Kresge verse plus de 160 millions de dollars par an via des dons, des prêts et autres outils d'investissement social.

GERALD E. ROSEN

Juge en chef émérite,
Cour de District américain
du District est du Michigan

Monsieur Gerald E. Rosen a servi en tant que juge de district pendant 26 ans. Il a une vaste expérience dans la facilitation des règlements de litiges multi-districts très complexes et de recours collectifs. Il a occupé le poste de médiateur en chef pour le district de Detroit, chargé du cas de la faillite de Detroit, la plus importante et la plus complexe de l'histoire des États-Unis – et de la création d'un plan d'ajustement consensuel en seulement 17 mois.

STEPHEN HUDDART

Président et directeur général,
Fondation McConnell

Stephen Huddart est le président et le directeur général de la Fondation McConnell, une fondation canadienne privée établie à Montréal. La Fondation a contribué au développement de l'innovation et de la finance sociale au Canada, comme partenaire fondateur de Social Innovation Generation, du Centre d'investissement d'impact MaRS et d'Innoweave. Les priorités principales de la Fondation sont : la transition vers une économie équitable et sobre en carbone; faire avancer l'économie de réconciliation; le bien-être communautaire et l'engagement civique; et soutenir l'innovation sociale au Canada.



BIOGRAPHIES (SUITE)

ANIMATRICES

ERICKA ALNEUS

Diplômée du certificat en gestion philanthropique à l'Université de Montréal, Ericka Alneus œuvre à titre de conseillère au développement philanthropique chez Pour 3 Points. Passionnée par les enjeux sociaux et les relations interpersonnelles, elle est impliquée dans sa communauté à travers les conseils d'administration de la Maison des jeunes de Bordeaux-Cartierville, du Carrefour d'aide aux nouveaux arrivants (CANA), de Concertation Montréal et du Conseil de Presse du Québec.

CLAIRE TROTTIER

En plus d'être professeure assistante à l'Université McGill, Claire Trottier est impliquée au sein de sa communauté et dans le secteur philanthropique dans différents rôles. Elle siège au conseil d'administration de la Fondation familiale Trottier, une fondation privée qui soutient des projets dans les axes de la science, l'éducation, la santé, et les changements climatiques. Claire est aussi co-vice-présidente de la Fondation du Centre Universitaire Hospitalier McGill, ainsi que cofondatrice et présidente du Collectif Bienvenue, un organisme qui facilite l'intégration des demandeurs d'asile à Montréal. Claire est activement engagée dans le Resource Movement, une communauté de jeunes qui travaillent à la redistribution des richesses, des terres et du pouvoir. Enfin, Claire siège au conseil d'administration de Friends of Hutchison, une association à but non lucratif qui établit des ponts avec la communauté hassidique et d'autres communautés de son quartier Outremont, où elle vit avec son mari et ses deux enfants.





Texte : Maeva Dourthe
Photos : Jean-Michael Seminaro
Univers visuel : Pulpa
Design graphique : Valérie Beaulieu

Présentée par

BOMBARDIER

En collaboration avec



Partenaires d'accueil



SOCIAL INNOVATION + PHILANTHROPY AND THE PUBLIC SECTOR

JANUARY 20, 2020

For this second event in the “Possibles” series, we chose to reflect on the role philanthropy can play as an ally to cities as they face increasing social, environmental, economic and mobility issues.

The complexity of the issues and the diversity of the partners involved have led to an inevitable rethinking of the existing modus operandi in philanthropy.

- What changes do foundations need to make to help find exceptional responses to exceptional situations?
- What new avenues can private, public and community foundations explore?
- What risks is grant-making philanthropy willing to take to support the development of innovative, equitable and resilient communities?

The discussions were inspired by two case studies:

- On the international level, the “Grand Bargain” initiative launched in Detroit following the City’s bankruptcy in 2013, where a consortium of 12 foundations committed to supporting Detroit’s revitalization with a \$386 million contribution over 20 years;
- At the local level, the McConnell Foundation shared a number of lessons learned over the years and some of their collaborative projects.





MASTERCLASS

With international speakers in our midst, we jumped at the opportunity to invite some 30 members of the philanthropic community to participate in a masterclass at the Biodiversity Centre at Espace pour la vie. Our goal was to benefit from our guests' experiences, as well as to reflect on the conditions we need to create to ensure the success of collaborative projects involving diverse partners whose visions, missions and structures of governance seem, at first glance, irreconcilable.

Each speaker presented a challenge faced during the Grand Bargain case, and the actions taken to move forward.





GERALD E. ROSEN

Retired Chief Judge,
US District Court for the
Eastern District of Michigan



GERALD E. ROSEN – A FORMIDABLE AND EFFECTIVE PLAN

In 2013, Detroit was in a dire situation. The population had shrunk from 2 million to 700,000. 42% of the public lighting did not work. The City had an \$18 billion debt, including \$3.5 billion owed to the pension funds of 23,000 municipal employees. 150,000 houses were abandoned. Having gone bankrupt, Detroit was no longer in a position to borrow money.

Judge Rosen urgently needed to find a solution to an inextricable problem: how to allow Detroit to exit bankruptcy, come to an agreement with the multiple creditors, balance the City’s budget and establish a long-term plan to avoid repeating past mistakes. All of that with a single asset—the Detroit Institute of Arts (DIA).

The answer came in the form of a formidable yet simple and effective plan and, contrary to what many expected, it did not involve liquidating the City’s art collection, but rather creating a trust to protect it and use as leverage.

The DIA was attracting 550,000 visitors to the downtown area each year. Selling it off would have put many small businesses, boutiques and restaurants in peril. It also meant using an invaluable artistic asset to repay a one-off debt. Rosen felt that this would have been a disservice to Detroit’s cultural history. Finally, it was important not to underestimate the racial component of such a transaction: the DIA represented the preservation of the white suburban culture,

while the majority of the creditors were retired African Americans. Liquidating the DIA would have exacerbated existing racial tensions.

Rosen came up with the brilliant idea was to preserve the DIA asset and use it to rally the entire community around a plan to revitalize the City. And it worked: the philanthropic sector, the pensioners’ union, the private and the public sector all got on board.



In addition to \$370 million donated by a dozen foundations, \$350 million came from the State of Michigan and \$100 million from the private sector. An agreement was reached with the pensioners, the DIA became an independent non-profit organization and Detroit is coming back to life. Although the healing has just begun, this unique experience demonstrates that by thinking differently and inviting diverse stakeholders to join together, much can be accomplished.



MARIAM NOLAND

President,
Community Foundation
for Southeast Michigan

MARIAM NOLAND – THE ART OF CONVERGENCE

Convinced that the key to Detroit's survival lay in securing the commitment of multiple stakeholders, Mariam Noland got out her Rolodex and began putting the recovery plan imagined by Judge Rosen into action. As president of a community foundation, she had many contacts at both the local and national level for whom the survival of Detroit was a major concern. She also had to rally those whose financial participation would help leverage the plan.

How do you build the necessary trust for such an undertaking?

First, by finding a common goal: to save the lives of Detroit residents. The “how-to” would follow.



Next, by keeping stakeholders engaged and informed of the progress. Darren Walker, President of the Ford Foundation, was instrumental in this step, spending Sunday afternoons on the phone with members of various foundations committed to the revitalization strategy.

And finally, to ensure commitments of the foundations were used to help the pensioners and that the city carries out that purpose, the Community Foundation for Southeast Michigan established a “subsidiary” organization, the Foundation for Detroit's Future (FDF). The foundations make payment to FDF to carry out the order of the Court and to receive the required information from the city each year. This the first time a community foundation has been asked to take on this type of responsibility.

For Ms. Noland, the key to any successful project is trust, which lays the foundation for the convergence of plural interests. She also spoke of the importance of the leadership roles played by boards of directors, executives and foundation employees.



RIP RAPSON

President and CEO,
Kresge Foundation

RIP RAPSON – FROM BUS DRIVER TO AIR TRAFFIC CONTROLLER

Looking at the collaborative initiative between the Kresge Foundation and [Marygrove College](#), Mr. Rapson asked the following question:

How can a foundation go beyond its traditional funding role?

In this case, it is important to understand the larger context surrounding the educational institution and the multiple impacts the project has on the vitality of the neighbourhood, housing, business activities, the environment, social challenges, etc.

The situation was so dire that the Kresge Foundation first took on the role of “bus driver,” leading with the intention of stabilizing the institution and working with the board to help it understand the seriousness of the situation and engage in a new business plan that involved developing a new vision.

Little by little, other actors joined the project, driven by their own interests and fields of expertise. At that point, the Kresge Foundation shifted to the position of “air traffic controller,” making sure that the various stakeholders could converge and find common ground without veering off track.

The initial results are encouraging: the new institution has been consolidated, the children from surrounding neighbourhoods are reaping the benefits, local businesses are feeling the economic spinoffs and housing occupancy rates are rising.

There's still a long road ahead, particularly in regard to the project's sustainability. The matter of the project exit strategy has yet to be resolved. How can a foundation withdraw from a project without weakening it? How can it ensure that the gains achieved will be protected and developed? According to Mr. Rapson, one way is to make sure that the community and the City itself takes ownership while setting egos and political squabbles aside.



CONFERENCE – PART ONE

The public lecture was held in the Les Grand Ballets' spectacular Édifice Wilder.



In part one, Stephen Huddart threw open the doors of the McConnell Foundation with a conversation guided by Ericka Alneus.

The founding story emphasizes the importance of forming partnerships to achieve social transformation. In 1927, aware of the dramatic situation of two Quebec hospitals on the verge of bankruptcy, J. W. McConnell reached out to influential leaders in the business community and raised \$60 million in private funding. He then used this successful initiative as leverage to convince the provincial government to fund a portion of the day-to-day operations. The hospitals were saved. This event set a precedent in terms of how the corporate sector can support the social sector based on two conditions: good judgement and a common will to contribute to the well-being of the community.

After many years working at the national level, in 2014, the McConnell Foundation decided to refocus its work in Quebec, moving from national to local philanthropy and targeting poverty reduction programs such as *Vivre Saint-Michel en santé*. The Foundation also contributed to a number of initiatives involving various stakeholders from diverse backgrounds, all driven by a vision to make Montreal a dynamic, inclusive and creative city. These projects include *Amplifiez Montréal*, *Je vois Montréal*, *Je fais Montréal*, and the Maison de l'innovation sociale (MIS).

“Quebec’s social economy is very well developed. It provides excellent opportunities for philanthropists.”

– Stephen Huddart

The lessons learned from collaborating on these many projects are as follows:

- As we move forward, creating strong and sustainable partnerships is vital. No sector can solve their problems in isolation.
- The public sector is reluctant to work with a single foundation, but very open to collective efforts, which opens the door to maximizing and diversifying the benefits.
- Foundations must support cities in the most critical current issue—climate change—by helping to build strong and inclusive communities attentive to the most vulnerable populations.
- Smart Cities are a promising avenue for promoting equal opportunity, vibrant democracy, freedom of expression and transforming institutions for the common good.



“I am very pleased to have had the opportunity to speak with Mr. Huddart and to learn about the history of the McConnell Foundation and his vision of impact for the future. What I take away from this conversation is the importance of the role foundations can play in developing collaborative environments that foster a real team spirit on the social issues facing a community. In light of what Mr. Huddart said, the social changes of the coming decades require governments, corporations, foundations and community organizations to come together, with the intention of better understanding each other, to work better together.”

– Ericka Alneus

CONFERENCE – PART TWO

Part two of the conference focused on the city of Detroit and the initiative referred to as the Grand Bargain.



What lessons have our guest speakers learned in the five years since the launch of the Grand Bargain deal? Our talented moderator, Claire Trottier, helped bring the following issues to light.

- The most obvious solution was not necessarily the best: selling the DIA’s art collection to pay off a portion of the debt appeared to be the simplest solution. However, doing so would have opened a Pandora’s Box and had disastrous consequences, including squandering the City’s heritage, exacerbating racial tensions, jeopardizing the downtown area’s economy, and the start of never-ending legal proceedings (most of the artwork was subject to complex contracts).
- The philanthropic sector was able to respond effectively—even in an extreme emergency—thanks to the relationships already established between most of the foundations. Having worked on collaborative projects in the past, the decision to back Judge Rosen’s plan to resolve bankruptcy was, according to Rip Rapsom, “the easiest decision we had to make.” Even so, the Grand Bargain helped to strengthen dialogue between the foundations.
- Choosing the right words and developing a narrative is key to getting stakeholder buy-in. No private foundation publicly announced that it was “supporting the public sector to help get it back on its feet.” Everyone chose to invest in the future of Detroit.

“Now that the citizens have “reclaimed” the City, it is vital that we strengthen local media, in particular neighbourhood and ethnic newspapers. If people do not have access to information, old habits could return. Citizens who are well informed are engaged, they participate and demand accountability from governing bodies.”

– Mariam Noland

- The success of the initiative resided in getting all stakeholders involved in designing a solution right from the start. This involved 16 months of continuous meetings between the philanthropic sector, the unions, community leaders, public officials, the creditors and the private sector. Trust was what held it all together: trust between individuals, trust in and between institutions and trust in the community.
- The situation called for humility on all sides. The philanthropic sector had to recognize the issues of legitimacy stemming from the fact that its funds traditionally come from “white” sources. However, inventing a new model allowed the foundations to rise

above any issues of legitimacy. Seeking better balance, this new model of leadership identified problems and then examined the tools available from all different sectors that could be used to resolve problems together.

- Along the same lines, the days when philanthropy claimed to be the answer to all problems are long gone. Today, resolving complex issues requires an adaptive approach where the philanthropic, public, civic society and private sectors act collaboratively and share the leadership role to meet the challenges at hand. We are witnessing the emergence of a type of philanthropy based on problem-solving rather than direct involvement in communities. This model seeks to strengthen communities in ways that allow them to find their own solutions and put them into action. This means that the philanthropic sector needs give up some control, and this shift is already producing inspiring results in Canada. Although Detroit is still dealing with serious social issues such as income disparity, a lack of assets in racialized communities and inadequate infrastructure, there is a real opportunity to reverse these trends through collaborative efforts and the combined forces of us all.

“With five years of hindsight, I realize that saving Detroit from bankruptcy was the result of many individuals coming together, looking beyond their own interests, and letting go of rigidity, political bureaucracy and past errors to save a symbolic city.”

– Juge Rosen

“Philanthropy as a disruptive deconstructor with the ultimate aim of reconstruction in a positive way.”

– Rip Rapson



LEARN MORE:

- [« Detroit Grand Bargain », Rockefeller Philanthropy Advisors](#)
- [« Quand la philanthropie fait front commun », le Devoir](#)



“It was a privilege to learn about the Grand Bargain from some of the key actors, who shared their reflections on the factors that brought them together. This conversation led me to reflect on the underlying issues that underpin many systemic problems that we face here in Montreal and Canada. I believe that the world of philanthropy needs to grapple with issues of power and privilege, and continue the challenging work of building collaborations and working with communities to meet their needs. We should not wait for a crisis to do so, The time to do that work is now.”

– Claire Trottier





BIOGRAPHIES

SPEAKERS

MARIAM NOLAND

President,
Community Foundation
for Southeast Michigan

Mariam C. Noland has been president of the Community Foundation for Southeast Michigan since 1985. So far, the Foundation has distributed more than \$1 billion in seven Michigan counties, is known for investing in greenways, diversifying Michigan's entrepreneurial economy and playing a key convening role during Detroit's bankruptcy.

RIP RAPSON

President and CEO,
Kresge Foundation

Rip Rapson has been at the head of the Kresge Foundation since 2006. The 95-year old Foundation aims to improve the economic, social, cultural and environmental conditions in Detroit through six programs: arts and culture, education, the environment, health, social services and community development. The Kresge Foundation invests more than \$160 million annually in the form of donations, loans and other social investment tools.

GERALD E. ROSEN

Retired Chief Judge,
US District Court for the
Eastern District of Michigan

Judge Rosen served on the federal bench for 26 years. He has vast experience in facilitating settlements, including highly complex multi-district litigation matters in class actions. He served as the Chief Judicial Mediator for the Detroit Bankruptcy case—the largest, most complex municipal bankruptcy in the history of the US—which resulted in a consensus-based plan of adjustment in just 17 months.

STEPHEN HUDDART

President and CEO,
McConnell Foundation

Stephen Huddart is president and CEO of the McConnell Foundation, a private Canadian foundation based in Montreal. The Foundation has contributed to the development of innovation and social finance in Canada as a founding partner of Social Innovation Generation, the MaRS Centre for Impact Investing and Innoweave. The Foundation's main priorities include transitioning to a fair and low-carbon economy, advancing economic reconciliation, community well-being and civic engagement, and supporting social innovation in Canada.



BIOGRAPHIES

MODERATORS

ERICKA ALNEUS

Ericka Alneus holds a certificate in philanthropic management from the University of Montreal and is a philanthropic development advisor at Pour 3 Points. Passionate about social issues and interpersonal relationships, she is involved in her community as a member of several boards of directors, including the Bordeaux-Cartierville youth centre, the Assistance Crossroads for Newcomers (CANA), Concertation Montréal and the Quebec Press Council.

CLAIRE TROTTIER

Claire Trottier is an assistant professor at the University of McGill and plays a variety of roles in her community and the philanthropic sector. She sits on the board of directors of the Trottier Family Foundation, a private foundation that supports projects in the areas of science, education, health and climate change. Claire is also the co-vice chair of the McGill University Health Centre Foundation, as well as cofounder and president of the Welcome Collective, an organization that helps with the integration of asylum-seekers in Montreal. Claire is actively involved in the Resource Movement, a community of young people working toward the redistribution of wealth, land and power. Finally, Claire is a member of the board of directors of the Friends of Hutchison, a non-profit organization created to build bridges between the Hasidic and non-Hasidic communities in Outremont, where she lives with her husband and two children.





Edition: Maeva Dourthe
Photography: Jean-Michael Seminaro
Art direction: Pulpa
Graphic design: Valérie Beaulieu

Presented by

BOMBARDIER

With the collaboration of



Hosting partners



Pour écouter la conversation, cliquez ici!

INNOVATION SOCIALE + RETROUVER L'ÉQUILIBRE

28 SEPTEMBRE 2020

Le monde a connu un revirement de situation et de nombreux bouleversements ces derniers mois. La pandémie de la COVID-19 a magnifié des solidarités et exacerbé des situations insoutenables. Les mouvements de lutte contre le racisme ont braqué les regards sur la question criante des injustices et des inégalités à caractère racial. Tous les secteurs de l'économie ont été affectés, y compris la sphère de l'innovation sociale.

Quelques semaines plus tard, alors que certains d'entre nous reprenons notre souffle, nous avons eu envie de donner la parole à des acteurs de changement pour qu'ils nous partagent leur espoir de retrouver un équilibre dans nos sociétés, un équilibre juste et durable.

Quatre panélistes se sont prêtés au jeu :

- Olivier Hernandez, directeur du Planétarium Rio Tinto Alcan – Espace pour la vie
- Lee Rose, directeur général de CKX
- Sara Mathieu C., co-fondatrice de Thèsez-vous
- Louise Sicuro, PDG de Culture pour tous

La conversation a été animée par Carla Beauvais, chroniqueuse.

possibles

Conférencier.ère.s

Animatrice



Carla Beauvais
Chroniqueuse



Sara Mathieu-C
Co-Fondatrice, Thésez-vous



Louise Sicuro
PDG, Culture pour tous



Lee Rose
Directeur Exécutif, CKX



Olivier Hernandez
Directeur général, Planétarium Rio
Tinto Alcan - Espace pour la vie

Alors que nous vivons une période d'une grande incertitude, nous sentons le besoin de retrouver une certaine normalité, retrouver un équilibre. Mais quel équilibre souhaite-t-on réellement ? Que peut-on retenir et apprendre de ces temps particuliers que nous traversons ? Tels ont été les angles abordés lors de la conversation.

« Havel disait que l'espoir est un état d'esprit. Que c'est une orientation de l'esprit et du coeur. Il disait que ce n'est pas la conviction qu'une chose aura une issue favorable, mais la certitude que cette choses aura un sens quoi qu'il advienne. Cette conversation m'a donné la conviction qu'il y a un sens à ce que nous vivons et qu'il faut garder espoir. Notre réalité ne sera plus la même, mais est-ce pour le mieux ? J'ose l'espérer. »

– Carla Beauvais

L'ÉTAT DE LA SITUATION

Les quatre secteurs représentés par les panélistes ont été affectés par la crise. Toutefois, incrédulité et hésitations initiales ont vite fait place à une grande résilience et à un désir de s'adapter au mieux à la nouvelle réalité.

Les journées de la Culture se sont transformées en un mois de la culture, multipliant les activités; les institutions muséales d'Espace pour la Vie ont redoublé d'efforts pour nouer des liens virtuels avec leurs visiteurs; CKX a pris un recul face à ses programmes – notamment en suspendant le lancement de sa cohorte – pour réfléchir à sa pertinence puisque ne fournissant pas un service d'urgence; Thèsez-vous s'est questionnée sur le maintien de sa mission alors que l'organisation faisait face à une double perte, perte de sens – à travers la fermeture de ses espaces – et perte de l'entièreté de ses revenus.

Le mot clé : adaptation



ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

À la crise provoquée par la pandémie, se sont greffés des enjeux sociaux d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), qui ont aussi provoqué de profondes remises en question du statut quo.

On note ici une prise de conscience générale de l'urgence de créer un effet d'entraînement dans le but de mobiliser chaque secteur, mais aussi les partenaires et finalement toute la société envers ces enjeux.

Louise Sicuro souligne que le milieu de la culture est sensibilisé et joue son rôle transformationnel. Cependant il serait opportun de mettre en place des consignes claires et des incitatifs plus fermes – comme il en a existé pour la démocratisation de la culture – pour accélérer le mouvement.

Du côté de la science, malgré certains efforts, les inégalités persistent. Les statistiques sont éloquentes : Dans le domaine des sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM), la présence des femmes est de 30 % dans les pays de l'OCDE, 20 % au Canada et 17 % au Québec. La marche est très haute car, selon Olivier Hernandez, l'équilibre n'était pas atteint avant la pandémie, qui a malheureusement exacerbé ces difficultés.

« Notre rôle comme musée et vulgarisateur scientifique est d'amener la science vers la diversité, concentrer nos efforts pour que les milieux soient plus inclusifs et diversifiés. On doit mettre les bouchées doubles pour y arriver. »

– Olivier Hernandez

Dans le milieu académique, les questions en lien avec l'EDI sont devenues très visibles. Sara Mathieu C. explique que grâce à une subvention octroyée avant la crise, Thèsez-vous a été à même de réfléchir à l'accessibilité et à la gouvernance de l'organisation, amorçant un changement drastique dans sa posture : passer de la

représentation proportionnelle d'une diversité à la lutte active contre les inégalités sociales et le racisme en milieu universitaire. Elle s'inquiète de l'impact du « mode survie » sur une telle démarche, reconnaissant que sous l'effet de l'urgence, elle n'aurait peut-être pas eu la même profondeur, aurait simplement disparu ou aurait reproduit un modèle déjà connu et biaisé.

Le mot clé : efforts, moyens et profondeur

QU'EST-CE QUE L'ÉQUILIBRE ?

Sur une citation reprise par Carla Beauvais, « le véritable équilibre est d'accepter le changement en tant que tel », les panélistes sont invités à partager leur propre représentation.

Une analogie au canot est évoquée par Lee Rose, puisant dans son passé de directeur de camps d'été. Le canot est naturellement en situation d'équilibre sur l'eau. S'il tangue, il est important de résister à la tentation de sur-corriger, sans quoi on bascule de l'autre côté et on se retrouve à l'eau. Il faut donc suivre le balancier, prendre le temps de se recentrer sur soi, de retrouver un équilibre personnel, afin d'être capable de naviguer les bouleversements systémiques qui s'imposent.

De son côté, Sara Mathieu C. préfère plonger !

« Le rôle de l'innovation sociale est probablement de créer des déséquilibres et des brèches. Il faut se mouiller de façon plus drastique si on veut que les choses évoluent. »

– Sara Mathieu C.

Cette idée d'utiliser le déséquilibre pour prendre le temps de mener une réflexion profonde est appuyée par Louise Sicuro. Le déséquilibre

est parfois sain car il force à la créativité. Le milieu culturel doit saisir l'occasion pour repenser aux liens qu'il souhaite tisser avec les citoyens.

Enfin, Olivier Hernandez fait une mise en garde contre le danger de stagner dans un nouvel équilibre qui n'est pas forcément souhaitable. Six mois après le début de la crise sanitaire, l'urgence climatique n'a malheureusement plus le même niveau de priorité malgré son acuité. L'après Covid ne semble pas être pensé dans un contexte de transition écologique.

Comparée à une « odeur », la science présente les faits tels qu'ils sont. Les personnes qui reçoivent la science vont préférer une « odeur » à une autre, et orienter leurs décisions en fonction. Un premier pas vers l'équilibre est donc d'assurer un équilibre des personnes qui prennent les décisions tout en travaillant à définir le type d'équilibre que l'on souhaite atteindre en tant que société. C'est en unissant les forces et en prenant le temps d'y réfléchir que l'on pourra y arriver.

Le mot clé : recul, créativité et collaboration

SE PROJETER DANS L'AVENIR

Dans de telles conditions, comment envisager l'avenir? En inventant une nouvelle façon d'avancer selon Lee Rose, inspirée d'un modèle qui existait déjà il y a une centaine d'années et que l'on a perdu au fil du temps.

« Nous fondons l'espoir de retrouver un équilibre basé sur un modèle féministe, interdépendant, centré sur la personne et ancré dans la communauté. »

– Lee Rose

Faisant écho à cette prise de position, Louise Sicuro insiste sur la responsabilité de chacun d'entrer en relation avec les autres. À son avis, le monde des arts et de la culture n'a pas suffisamment insisté sur la dimension culturelle de nos vies qui nous permet de nous construire et de créer des liens. Il faut fournir un effort plus grand de médiation, à travers l'école notamment. De plus, la pandémie nous pousse à revenir à notre territoire. Il est important de s'ancrer dans nos communautés, de maintenir un contact physique et virtuel et de rester connecté avec notre monde pour mieux le rebâtir ensemble.

Autre vecteur de rencontre intéressant, la médiation scientifique joue un rôle de lien direct avec la population. Selon Olivier Hernandez, l'apport des journalistes scientifiques pendant la pandémie a été immense : la population a démontré un grand intérêt pour l'information scientifique qui est très bien vulgarisée par les journalistes. Une leçon à tirer de la pandémie est l'impact du front commun entre les différentes institutions, écoles, musées, presse scientifique, qui a sensibilisé la population à l'importance de l'engagement. Les gens ont compris l'importance de s'impliquer et que la science citoyenne et participative permet d'offrir des changements et d'aller vers les multiples déséquilibres qui nous feront progresser.

Un bémol est apporté par Sara Mathieu C. qui reconnaît avoir de la difficulté à se projeter vers l'avenir alors que la crise est encore très présente. Convaincue que les contraintes favorisent la créativité, elle pointe tout de même du doigt le risque de dérive stratégique des organisations en économie sociale qui doivent se bâtir un capital d'utilité sociale dans un contexte d'urgence. À la recherche de fonds, elles se mettent à développer des correctifs pour répondre à des besoins émergents. Quelle est la qualité et le potentiel transformateur de ces innovations? Voilà une question qu'il est important de garder présente.

Le mot clé : rester connectés, s'engager

RESTONS POSITIFS !

Les trucs de nos panélistes pour ne pas sombrer dans le cynisme ambiant.

Lee Rose

- Un moment de réflexion en équipe, une fois par semaine;
- Faire faillite de ses courriels et repartir à zéro;
- Adopter un rythme plus naturel (pas de cadran, ni de réunion avant 10 h);
- Déléguer;
- Prendre soin de son feu et du feu des autres.

Olivier Hernandez

- Regarder les étoiles le soir;
- Miser sur l'intelligence collective;
- Adhérer à des groupes d'intérêt qui nous passionnent;
- Contribuer à travers son travail à appeler les citoyens à passer à l'action.

« Les liens sociaux, même numériques, sont le socle de la résilience. Le fait d'être groupés donne du courage et le courage amène l'espoir. Chapeau aux artistes, aux poètes et aux scientifiques qui nous font réfléchir et avoir un sens critique. Il faut qu'on ait un autre regard sur notre monde ! »

– Louise Sicuro

Sara Mathieu C.

- Retour à l'animation directe de groupes d'étudiants, retrouver le contact terrain;
- Accepter ses limites personnelles;
- Adopter une approche de co-responsabilité et moins centrée sur l'entrepreneur héro/héroïne.

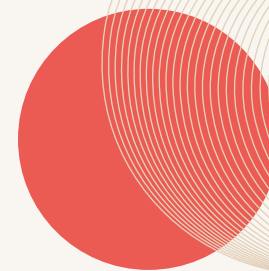
Carla Beauvais

- Abandonner la quête de l'équilibre dans la conciliation travail-famille;
- Laisser-aller, un jour à la fois.

CONCLUSION

« La question de l'équilibre est paradoxale. D'un côté, nous cherchons à toujours être en équilibre. Parfois, cet équilibre empêche le changement et l'innovation car l'équilibre peut amener une routine. Ne pourrions-nous alors voir l'équilibre comme une posture qui fluctue ? Parfois c'est déséquilibré et on cherche à avoir davantage une prise sur les choses. Parfois c'est équilibré et il faut se forcer à oser, à prendre des risques. »

– André Fortin, participant.



BIOGRAPHIES

ANIMATRICE

CARLA BEAUVAIS

Carla Beauvais a fait de la diversité et de l'inclusion son cheval de bataille. Chroniqueuse et entrepreneuse sociale, elle milite depuis plus de 20 ans pour une meilleure représentation et émancipation des communautés noires et marginalisées. Avec une approche authentique, elle poursuit maintenant son engagement en outillant les leaders sur la voix incontournable de l'inclusion. Diplômée de la prestigieuse Cornell University (New York), elle sensibilise sur les avantages compétitifs et humains de créer des espaces plus inclusifs.



CONFÉRENCIERS

OLIVIER HERNANDEZ

Olivier Hernandez est détenteur d'un doctorat en astrophysique dont la thèse, effectuée en cotutelle entre l'Université de Montréal et le laboratoire d'astrophysique de Marseille, a porté sur la dynamique des galaxies. Il a été cofondateur et coordonnateur de l'iREx, directeur des opérations pour l'Observatoire du Mont-Mégantic (OMM) et chargé de cours au Département de physique de l'Université de Montréal. Ses principaux champs de recherche sont la cinématique et la dynamique des galaxies spirales barrées ainsi que le développement d'instrumentation astronomique de haute technologie spécialisée autant dans l'étude des galaxies que dans la détection et la caractérisation d'exoplanètes. Il est actuellement le directeur du Planétarium Rio Tinto Alcan à Espace pour la vie. Il est aussi responsable de la recherche, responsable de la transition écologique et fondateur du comité équité, diversité et inclusion à Espace pour la vie.

LEE ROSE

Lee Rose est le directeur général de CKX (Community Knowledge Exchange), une agence de changement social qui aspire à susciter des changements dans la poursuite d'un avenir équitable. Curieux, il a une capacité pour impulser le changement à l'échelle systémique. Ancien directeur de camp, Lee est enclin à faire chavirer les canots et à faire bouger les choses, tant sur l'eau qu'au travail. Il demeure sur le territoire traditionnel non cédé de la Nation algonquine, à Gatineau (Québec), avec ses trois enfants et tout leur équipement de hockey.



BIOGRAPHIES (SUITE)

CONFÉRENCIÈRES

SARA MATHIEU C.

Sara Mathieu C. est co-fondatrice de Thèsez-vous. Après un baccalauréat en sexologie et une maîtrise en éducation, Sara Mathieu-C. entame un doctorat à l'Université de Montréal afin d'explorer le potentiel du jeu vidéo dans une perspective d'éducation à la sexualité. Actuellement, elle poursuit deux carrières en parallèle avec beaucoup d'enthousiasme et peu de sommeil. Dans la dernière année, il est tout aussi probable que vous l'ayez entendu parler de condom à l'université ou à la radio, dans le cadre de ses activités de recherche et de formation, notamment au sein du Club Sexu, que de rédaction scientifique et de tomates au sein de Thèsez-vous, obnl qu'elle a confondé et qu'elle dirige depuis 2015. Depuis le début de la pandémie, elle facilite le pivot numérique de Thèsez-vous afin de soutenir des étudiant.e.s à distance et d'assurer la survie de l'organisme.

LOUISE SICURO

Louise Sicuro est PDG de Culture pour tous. Elle se consacre à l'avancement des arts et de la culture depuis près de 40 ans. Elle a fondé et dirige depuis 23 ans Culture pour tous, un organisme à but non lucratif dont la mission est de contribuer à faire reconnaître les arts et la culture comme facteurs essentiels d'épanouissement par des programmes de sensibilisation et d'éducation favorisant la participation citoyenne. Elle est profondément engagée à promouvoir l'importance d'un accès généralisé des citoyens aux arts et à la culture. Bénévole très active, Louise Sicuro est membre des conseils d'administration de la Fondation de la Place des Arts, du Fonds de recherche du Québec / Société et Culture et du Centre national des arts.





Texte : Maeva Dourthe
Univers visuel : Pulpa
Design graphique : Valérie Beaulieu

Une initiative de



FONDATION
J. ARMAND
BOMBARDIER



Présentée par

BOMBARDIER

En collaboration avec



FONDATION
espace
pour la
vie montréal

biodôme
insectarium
jardin botanique
planétarium
rio tinto alcan



Mirella & Lino
Saputo
FONDATION
FOUNDATION