

[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'Espèce 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 Détroit, 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 Seminario
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

