



# L'ACTION PHILANTHROPIQUE SUR LES GRANDS DÉFIS URBAINS



## Table des matières

Mise en contexte .....	3
Défis urbains.....	4
Faits saillants.....	5
Domaines d'intervention des fondations.....	6
Fiche A. La philanthropie territoriale et la revitalisation locale intégrée : miser sur le pouvoir d'agir des communautés .....	6
Fiche B. L'action philanthropique, le développement durable urbain et la gestion des défis écologiques urbains .....	8
Fiche C. La philanthropie et la nouvelle gouvernance urbaine .....	9
Principaux défis de la philanthropie subventionnaire en milieu urbain .....	12

**Note.** Pour plus de détails sur ce sujet, consultez le rapport « Philanthropie subventionnaire : villes, innovation et transformations sociales » de Nancy Pole – PhiLab et Co-spire – et Jean-Marc Fontan – PhiLab, UQAM – en consultant ce lien : [www.institutmallet.org/publications/](http://www.institutmallet.org/publications/)

### Auteurs

Nancy Pole  
Jean-Marc Fontan

### Pour citer ce document :

Pole, N. et Fontan, J.-M. (2018). *L'action philanthropique sur les grands défis urbains*. Québec, Institut Mallet, p. 2-15.



## Mise en contexte

Dans le cadre de la préparation du Sommet biennal sur la culture philanthropique de 2017, le comité scientifique de l'Institut Mallet a mandaté une équipe de PhiLab pour réaliser une recension exploratoire d'écrits sur les connaissances mettant en relation l'action philanthropique, l'innovation sociale à visée transformatrice et l'espace urbain comme domaine et lieu d'intervention. Ce fascicule en présente les faits saillants.

Voici les questions qui ont guidé la recension exploratoire des écrits :

- Quel rôle la philanthropie joue-t-elle dans les interventions visant à résoudre les grands défis urbains de notre temps ?
- Quelles tendances se dégagent ?
- Qu'est-ce qui se dégage comme défis et comme opportunités ?

Nous avons réduit l'exploration des écrits à l'action philanthropique portant sur les villes de l'Amérique du Nord et de l'Europe. De même, en fonction de notre choix de porter une attention particulière aux grands défis urbains, nous avons ciblé l'action des fondations philanthropiques subventionnaires plutôt que celle des donateurs individuels. Généralement, les fondations philanthropiques agissent sur un horizon temporel plus long et en fonction d'ambitions de changement plus grand que les donateurs individuels.

Le domaine urbain se prête bien à l'étude des stratégies des fondations philanthropiques pour agir à partir de leurs visées transformatrices. Dans un monde de plus en plus urbanisé, les villes sont devenues un acteur important. Les actions politiques et institutionnelles générées à l'échelle municipale influent sur les changements prenant place tant à l'échelle nationale qu'internationale<sup>(1)</sup>.

Les villes sont des lieux paradoxaux combinant à la fois des défis et des opportunités. Elles concentrent le capital financier et humain, ce qui en fait des moteurs de la croissance économique et des lieux de créativité et d'innovation sociale<sup>(2)</sup>. Certains éléments de l'environnement urbain – la liberté, la diversité et la densité des contacts sociaux – seraient des éléments clés d'un terreau propice à l'innovation<sup>(3)</sup>.



## DÉFIS URBAINS

De plus en plus, les réponses aux grands défis urbains exigent plus que ce que permettaient les interventions traditionnelles. Ces défis sont de trois ordres :

### 1. Sociaux et économiques :

- diversification croissante des populations urbaines ;
- production de nouvelles formes de pauvreté et d'exclusion sociale ;
- répartition spatiale de la pauvreté et des inégalités sociales sur les territoires urbains ;
- déclin et dévitalisation des vieux centres et des vieux quartiers.

**2. Écologiques :** la concentration de la population dans les villes donne à celles-ci une empreinte écologique démesurée qui s'étend au-delà de leurs frontières pour se répercuter sur les écosystèmes environnants<sup>(4)</sup>.

**3. De gouvernance :** plusieurs éléments posent des contraintes aux capacités des villes d'agir seules pour gérer tous les défis d'ordre public ou commun qui se présentent sur leur territoire<sup>(5)</sup> :

- les pouvoirs des municipalités plus limités que ceux des autres paliers de gouvernement ;
- des pressions fiscales accrues, doublé d'un morcellement des pouvoirs.

Face à ces contraintes, un consensus a pris forme autour de l'idée que la résolution des défis urbains et la réponse aux besoins des populations urbaines relèvent de la responsabilité partagée des secteurs public, privé et à but non lucratif. La pression se fait ressentir à l'effet de combiner les ressources des trois secteurs (public, privé et tiers secteur) afin d'identifier, de tester et d'opérationnaliser des solutions innovantes face aux défis rencontrés<sup>(6)</sup>. La philanthropie est appelée à faire partie de cette mouvance.





## Faits saillants

- Dans le domaine urbain, l'empreinte financière des fondations philanthropiques est minime par rapport à celle des secteurs public et privé.
- Les fondations auraient cependant la capacité unique de :
  - pouvoir soutenir le développement d'approches sociales innovantes<sup>(7)</sup>;
  - réunir les conditions propices à des collaborations fertiles<sup>(8)</sup>;
  - prendre des risques et d'agir elles-mêmes pour mobiliser des acteurs et des ressources<sup>(9)</sup>.
- Les fondations philanthropiques à ancrage territorial seraient particulièrement bien placées pour jouer un rôle actif «d'entrepreneurs système»<sup>(10)</sup>. Du fait même de leur ancrage et de leur engagement à long terme envers un territoire en particulier, certaines développent une connaissance intime des enjeux sociaux et des dynamiques sociales et politiques de leur territoire. Elles sont capables de mettre en relation une diversité d'acteurs provenant de réseaux et d'horizons différents.
- Un grand nombre de fondations n'interviennent pas seules dans l'espace urbain, mais de concert avec d'autres fondations et des partenaires des secteurs public et privé<sup>(11)</sup>.
- L'intervention des fondations pour tenter de résoudre des défis sociaux et écologiques complexes des villes peut être organisée en quelques domaines qui s'entrecroisent et s'entrecourent. Les trois fiches suivantes présentent les contours de l'intervention philanthropique dans trois de ces domaines.

# Domaines d'intervention des fondations



## FICHE A

### LA PHILANTHROPIE TERRITORIALE ET LA REVITALISATION LOCALE INTÉGRÉE : MISER SUR LE POUVOIR D'AGIR DES COMMUNAUTÉS

La philanthropie territoriale réfère à un engagement intentionnel, stratégique et à long terme dans un territoire donné en vue de générer de meilleures opportunités pour ses résidents<sup>(12)</sup>.

- Elle implique un investissement important dans le développement de relations directes avec les acteurs des milieux soutenus.
- Elle mobilise aussi un ensemble de supports et de ressources qui vont au-delà de la dimension financière.

#### Les initiatives de revitalisation territoriale intégrée

Depuis les années 1990, des fondations nord-américaines de cette affiliation soutiennent des initiatives de revitalisation territoriale intégrée – tradition qui connaît un nouvel élan aujourd'hui<sup>(13)</sup>.

Ces initiatives de revitalisation territoriale intégrée sont caractérisées par une approche globale au développement et à la lutte contre la pauvreté, une approche qui préconise des interventions intégrées et multifonctionnelles et une coopération intersectorielle d'acteurs.

Les acteurs interviennent sur plusieurs fronts et dans de multiples domaines (habitation et cadre de vie, services sociaux, développement économique et social).

#### Potentiel d'innovation dans la lutte contre les problèmes sociaux urbains

Autant les écrits que les acteurs publics et philanthropiques perçoivent dans ces approches un potentiel d'innovation, par le fait :

- de promouvoir la mobilisation, la participation et le développement du pouvoir d'agir des personnes et des groupes les plus marginalisés;
- de produire des « circuits courts » de réponse à des besoins sociaux localement exprimés<sup>(14)</sup>;
- d'affirmer le « droit à la cité » qui amène à lutter contre les formes de ségrégation urbaine involontaire et pour le droit d'accès égal de tous, et particulièrement des plus marginalisés, aux institutions, aux infrastructures et aux réseaux clés de la ville<sup>(15)</sup>.





### **Exemple 1 : Déploiement de stratégies philanthropiques à une échelle locale**

Le programme « Économies locales inclusives » de la Fondation Metcalf à Toronto a débuté avec une expérience pilote de trois ans (*Resilient Local Economies*) autour d'une initiative de développement économique communautaire dans deux quartiers de la ville, combinant une action à la fois locale et régionale.

En plus de son soutien direct à l'initiative sur le terrain, la fondation a entrepris des démarches d'influence politique en vue d'obtenir des changements aux règlements de zonage afin de permettre des activités commerciales à petite échelle dans des tours d'habitation locative; et pour jeter un éclairage sur les barrières à l'emploi et au micro-entrepreneuriat auxquelles sont confrontés les prestataires d'aide sociale, grâce aux modalités administratives du programme provincial d'aide sociale<sup>(16)</sup>.

### **Exemple 2 : Déploiement de stratégies philanthropiques sur des sites multiples**

*Living Cities* est une initiative nationale aux États-Unis portée conjointement par vingt-deux partenaires financiers (fondations, institutions financières et compagnies d'assurance). Pendant sa première phase (1992 à 2004-05), les partenaires ont cherché à augmenter l'étendue et la portée de la revitalisation urbaine à travers le pays, en injectant du nouveau capital pour le travail de (re)développement immobilier des corporations de développement communautaire.

Riches de cette expérience, depuis 2010, les partenaires cherchent à influencer les politiques publiques et les pratiques d'investissement privé susceptibles, elles, d'influencer positivement les trajectoires de revitalisation urbaine et le développement des communautés locales<sup>(17)</sup>.



## FICHE B

### L'ACTION PHILANTHROPIQUE, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE URBAIN ET LA GESTION DES DÉFIS ÉCOLOGIQUES URBAINS

Les objectifs de développement durable adoptés par l'ONU en 2015 comportent celui de faire en sorte que les villes soient ouvertes à tous et à toutes, sûres, résilientes et durables. Au-delà de réduire l'empreinte écologique des villes, le défi impose d'innover pour passer à un modèle résilient, viable et interrelié des systèmes écologiques, économiques et sociaux dans l'espace urbain<sup>(18)</sup>.

Au sein de ce grand domaine, les champs d'action investis par les fondations philanthropiques sont nombreux, allant du verdissement et la protection des espaces verts aux mesures de préparation et de mitigation des changements climatiques, en passant par la promotion des transports actifs et collectifs et la gestion de l'étalement urbain.

#### **Soutenir des projets locaux ou pilotes**

Nombre de fondations philanthropiques s'engagent dans ce domaine en soutenant des projets purement locaux ou des projets pilotes dans l'espoir de voir leur diffusion dans d'autres localités.

- À titre d'exemple, au Québec et au Canada, l'argent philanthropique a soutenu le programme Quartiers verts, actifs et en santé du Centre d'écologie urbaine de Montréal – programme qui a par la suite pu être diffusé dans d'autres villes du Canada grâce à un soutien de l'Agence de santé publique du Canada<sup>(19)</sup>.

#### **Agir pour catalyser le changement**

D'autres fondations agissent en vue de catalyser des changements institutionnels ou systémiques.

#### ***Soutenir la recherche sur les enjeux et sur les pratiques prometteuses***

- À titre d'exemple, la Fondation immobilière de l'Alberta et la Fondation Neptis ont soutenu ou réalisé des travaux de recherche sur les enjeux liés à l'étalement urbain et sur les approches d'aménagement les plus adaptées à leur bonne gestion<sup>(20)</sup>.

#### ***Déployer des stratégies d'intervention***

- Certaines fondations cherchent à orchestrer des changements au travers plusieurs réseaux d'acteurs différents, ce qui demande de mener







un ensemble d'interventions en simultané. À titre d'exemple, le programme *Cycle City* de la Fondation Metcalf vise à accroître la base de mobilisation, à soutenir une culture favorable au cyclisme comme mode de transport actif à Toronto, et à pousser plus loin les engagements politiques à sa faveur. Le programme s'appuie sur un éventail de tactiques : sensibilisation, organisation communautaire, mobilisation d'acteurs et constitution de réseaux, recherche et analyse d'options politiques, et autres<sup>(21)</sup>.

### **Soutenir les réseaux**

- D'autres soutiennent la constitution de réseaux nationaux ou internationaux de promotion, d'influence, de transfert des connaissances, d'expérimentation et de diffusion de pratiques prometteuses : à titre d'exemples, l'initiative pancanadienne Systèmes alimentaires durables de la Fondation McConnell, l'initiative semblable de promotion d'une nouvelle gouvernance alimentaire des villes et de leurs territoires de la Fondation Charles-Léopold Mayer en Europe<sup>(22)</sup>.

## **FICHE C**

### **LA PHILANTHROPIE ET LA NOUVELLE GOUVERNANCE URBAINE**

#### **Contexte**

Les villes sont caractérisées par de multiples centres de décision où des acteurs de réseaux différents se côtoient<sup>(23)</sup>. Dans un contexte de décentralisation, on assiste à une reconfiguration des rôles, des responsabilités et des liens d'imputabilité entre l'administration publique, la société civile et le capital privé dans la prestation des services et la distribution de biens publics<sup>(24)</sup>.

De nombreux acteurs voient dans ces arrangements de gouvernance l'opportunité de générer des idées novatrices et d'offrir des

biens publics plus adaptés aux besoins et aux aspirations des citoyens<sup>(25)</sup>.

Certains écrits voient aussi dans les nouvelles pratiques de gouvernance urbaine des occasions de combattre l'exclusion des groupes les plus marginalisés par l'emploi de mécanismes participatifs favorisant une diversité de contributions à la prise de décision publique<sup>(26)</sup>.

Certains vont jusqu'à promouvoir une vision de la « commune urbaine » désignant des espaces où les ressources relevant du bien



commun seraient de propriété et d'intendance partagée<sup>(27)</sup>. À titre d'exemple, les citoyens seraient invités à jouer un rôle important dans des projets de design ou de planification des services urbains à Barcelone, à Helsinki et à Turin<sup>(28)</sup>. Le règlement de Bologne pour la gérance et la régénération des biens communs urbains, adopté en 2014, est cité comme exemple particulièrement abouti de cette transition vers une gouvernance partagée entre l'administration publique et la société civile.

Des fondations philanthropiques sont bien actives dans cette mouvance :

### **Soutenir et promouvoir de nouveaux modèles hybrides**

Certaines fondations s'engagent dans le soutien et la promotion de nouveaux modèles de participation et de coproduction des politiques et des services publics, en mobilisant et en animant des espaces de rencontre entre acteurs provenant de réseaux différents, en faisant la promotion et l'expérimentation de modèles hybrides de financement et de capitalisation, et en soutenant des pratiques de « placemaking », qui mettent de l'avant des processus collaboratifs pour refaçonner le domaine public des villes à la faveur des besoins des populations et de la qualité de vie<sup>(29)</sup>.

À titre d'exemples :

- Le processus d'élaboration du règlement de Bologne a émergé dans le cadre d'un projet « La ville comme espace partagé », soutenu par la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna<sup>(30)</sup>.
- La Fondazione Cariplo dans le nord de l'Italie a réuni des investisseurs publics et privés pour créer le premier fonds de développement immobilier responsable (éthique) du pays, qui a à son tour inspiré la mise sur pied d'un Fonds intégré national qui réunit des investisseurs philanthropiques et privés pour investir dans le logement social et abordable<sup>(31)</sup>.

### **Soutenir l'innovation municipale**

Certains acteurs philanthropiques cherchent plus spécifiquement à influencer les façons de faire des municipalités.

À titre d'exemple :

- Le Défi des Maires de Bloomberg Philanthropies offre un prix en argent à des villes qui proposent des idées novatrices pour améliorer la qualité ou l'efficacité de leurs services ou pour accroître la participation citoyenne. Ce faisant, le Défi des Maires cherche à offrir une marge de manoeuvre nouvelle, en dehors des cadres





budgétaires surmenés des administrations municipales, à prendre des risques et à expérimenter le «bricolage» ou des recombinaisons inédites de ressources<sup>(32)</sup>.

### **Intervenir directement dans la gouvernance urbaine**

Enfin, certaines fondations jouent elles-mêmes un rôle direct dans la gouvernance urbaine.

À titre d'exemple :

- À Détroit, un «Grand Bargain» est conclu entre un consortium de treize fondations philanthropiques et la ville de Détroit qui a déclaré faillite en 2014, entente qui a sauvé la ville de ses créditeurs et qui l'a mise sur la voie du redressement<sup>(33)</sup>. Ensemble, les treize fondations ont créé la Fondation pour l'Avenir de Détroit, entité qui sert à canaliser les fonds garantis sur une période de vingt ans et à assurer le suivi et la reddition de compte.

### **Tendance : des arrangements de gouvernance urbaine**

Ce cas et d'autres annonceraient une tendance vers des arrangements de gouvernance urbaine de plus en plus hybrides, dans lesquels il sera normal de voir les fondations philanthropiques exercer un leadership important. Il y est affirmé une

volonté de voir d'autres villes étatsuniennes expérimenter de nouvelles formules de gouvernance<sup>(34)</sup>.

- D'autres initiatives et réseaux issus du monde de la philanthropie cherchent à promouvoir la capacité de ce secteur de travailler avec d'autres pour porter des solutions dans le domaine du développement urbain; à titre d'exemples, le *Aspen Institute Center on Urban Innovation* et la *American Cities Practice* de la *Kresge Foundation*.

Ces nouvelles formules de gouvernance ne sont pas sans soulever des questions de fond<sup>(35)</sup> :

- Qu'implique, pour la démocratie, la mise en place de programmes ou de services publics lorsqu'ils sont pris en charge par des acteurs qui ne sont pas élus?
- Quelles incidences sont à prévoir sur les institutions démocratiques une fois ce précédent établi?
- Comment arbitrer entre l'influence des donateurs et les intérêts des citoyens?



## Principaux défis de la philanthropie subventionnaire en milieu urbain

En voulant contribuer à résoudre des problématiques urbaines complexes, les fondations philanthropiques doivent prendre la mesure de leurs propres limites et bien évaluer là où leur action peut avoir une valeur ajoutée.

Dans le domaine de la revitalisation intégrée, les fondations ont avantage à :

- reconnaître qu'elles interviennent dans des écosystèmes complexes existants constitués d'autres initiatives, d'autres programmes et d'autres bailleurs de fonds<sup>(36)</sup>;
- ne pas agir seules, mais plutôt solliciter et mobiliser des partenaires potentiels dès les premiers moments de la conception d'une initiative de soutien;
- être conscientes du rapport de pouvoir entre elles et les organismes qu'elles soutiennent sur le terrain, et assumer une posture impliquant une proximité du terrain et un rôle d'accompagnateur, voire de partenaire actif du développement local<sup>(37)</sup>.

Dans le domaine du développement durable, il est à leur avantage :

- de bien comprendre la nature des obstacles existants qui limitent la capacité de développer les approches systémiques requises pour favoriser un développement durable réellement intégré<sup>(38)</sup>. Parmi ceux-ci :
  - les tendances de dépendance aux parcours déjà tracés (*path dependency*) qui caractérisent le développement urbain;
  - la faiblesse des incitatifs et l'insuffisance des mécanismes de financement capables d'infléchir ces parcours;

**Dans tout système caractérisé par des interdépendances complexes, les options de développement ou de renouveau sont circonscrites par les poids des choix passés. Le phénomène de dépendance aux parcours déjà tracés (*path dependency*) fait référence aux processus qui produisent ces effets de verrouillage.**





- prévoir un soutien à long terme en collaborant avec d'autres bailleurs de fonds afin de collectiviser les ressources et maximiser leur impact potentiel.

Les fondations qui souhaitent intervenir dans ces deux domaines doivent bien baliser leurs attentes et les rôles qu'elles comptent jouer vis-à-vis les administrations municipales, les collaborations et les complémentarités à rechercher avec elles dans le contexte actuel de gestion publique<sup>(39)</sup> :

- Le défi se pose d'identifier des opportunités sur lesquelles les municipalités ne pourraient pas agir seules pour initier une action, mais où elles auraient la capacité d'assurer le relai une fois la valeur de l'action démontrée.

Pour les fondations qui désirent promouvoir des changements aux politiques publiques en faveur du développement durable et du développement local intégré :

- Il faut faire une évaluation réaliste des forces politiques à l'œuvre, et prévoir investir dans la recherche, mobiliser les acteurs pertinents, développer des relations durables avec des interlocuteurs clés au sein des gouvernements, et s'engager sur le long terme à soutenir les stratégies de promotion et de représentation des organismes alliés du secteur à but non lucratif.

Enfin, la présence de la philanthropie dans la sphère de la gouvernance urbaine renvoie à des débats plus globaux portant sur le rôle de la philanthropie comme complément ou comme substitut à l'action étatique, sa relation au secteur privé, son rôle d'influence sur les politiques publiques, ainsi que son rôle à soutenir les organisations de la société civile<sup>(40)</sup>.

## Références

1. Bai, X., Surveyer, A., Elmqvist, T., Gatzweiler, F.G., Guneralp, B., Parnell, S., Prieur-Richard, A.-H., Shrivastava, P., Siri, J.-G., Stafford-Smith, M., Toussaint, J.-P. et Webb, R. (2016). Defining and advancing a systems approach for sustainable cities. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 23 :69-78.
2. Sassen, S. (2004). Introduire le concept de ville globale, *Raisons politiques*, 3/15, pp. 9-23;  
Tomalty, R. (2013). *Sustainable Cities: The role for philanthropy in promoting urban sustainability*. Toronto : Réseau canadien des subventionneurs en environnement;  
MacKenzie, A. (2015). *Placemaking and place-led development: A new paradigm for cities of the future*. Billet de blogue publié le 20 février 2015 sur le site de Project for Public Spaces (<https://www.pps.org/reference/placemaking-and-place-led-development-a-new-paradigm-for-cities-of-the-future/>);  
Espiau, G. (2016). *Des villes en pleine transformation*. Billet de blogue publié en juin 2016 sur le site d'Amplifier Montréal : <http://amplifiermontreal.com/fr/articles/des-villes-en-pleine-transformation>.
3. Cattacin, S. et Zimmer, A. (2016). Urban governance and social innovations. Dans T. Brandsen, S. Cattacin, A. Evers et A. Zimmer (dir.), *Social innovations in the urban context* (p. 21-44). Cham, Suisse: Springer International.
4. Tomalty (2013), *op cit.*; Bai *et al.* (2016), *op cit.*
5. Tomalty (2013), *op. cit.*
6. Tibbitt, J. (2011). *Localism, place-making and social innovation*. PASCAL International Observatory, Policy Challenge Paper 2; Tomalty (2013), *op cit.*; Funders' Forum on Sustainable Cities (2016). *Philanthropy input paper to the New Urban Agenda*. Bruxelles: European Foundation Centre.
7. Tomalty (2013), *op cit.*
8. Funders' Forum on Sustainable Cities (2016), *op cit.*
9. Ferris, J. M. (2017). Philanthropy as a Catalyst. *Stanford Social Innovation Review*, winter, 10-13.
10. Markley, D., Topolsky, J., Macke, D., Green, T. et Feierabend, K. (2016). A New domain for place-rooted foundations: Economic development philanthropy. *The Foundation Review*, 8(3), 92-105.
11. Gordon, A., Levba, J. et Orzechowski, K. (2015). *City Funders: Case Studies on Philanthropic Engagement in Urban Contexts*. Bruxelles: European Foundation Centre.
12. Karlström, M., Brown, P., Chaskin, R., et Richman, H. (2007). *Embedded philanthropy and community change* [Issue brief]. Chicago: Chapin Hall Center for Children at the University of Chicago.
13. Burns, T. et Brown, P. (2012). *Final report: Lessons from a national scan of comprehensive place-based philanthropic initiatives*. Rapport préparé pour The Heinz Endowments. Philadelphie, PA: Urban Ventures Group;  
Mack, K.P., Preskill, H., Keddy, J., Jhawar, M.K. (2014). Redefining expectations for place-based philanthropy. *The Foundation Review*, 6(4), 30-43;  
Fehler-Cabral, G., James, J., Preskill, H., et Long, M. (2016). The art and science of place-based philanthropy: themes from a national convening. *The Foundation Review*, 8(2), 84-96.
14. Oosterlynck, S., Kazepov, Y., Novy, A., Cools, P., Barberis, E., Wukovitsch, F., Sarius, T. et Leubolt, B. (2013). *The butterfly and the elephant: local social innovation, the welfare state and new poverty dynamics*. Anvers, Belgique: Herman Deleeck Centre for Social Policy – University of Antwerp. ImPROvE. Discussion Paper No. 13/03.
15. Oosterlynck et al.(2013), *op. cit.*; Silberberg, S. et Lorah, K. (2013). *Places in the making: How placemaking builds places and communities*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology; Funders' Forum on Sustainable Cities (2016), *op cit.*
16. Beemans, A. (2016). *Resilient Neighbourhood Economies: a foundation's strategic learning from a three-year investment in local economies*. Toronto: Fondation Metcalf.
17. Proscio, T. (2010). *Common Effort, Uncommon Wealth: Lessons from Living Cities on the Challenges and Opportunities of Collaboration in Philanthropy*. Rapport produit pour le compte de Living Cities. Accédé en ligne à : <https://www.livingcities.org/about/history>;  
Mount Auburn Associates (2012). *The Integration Initiative midterm outcome report*. Somerville, MA: Mt. Auburn Associates;  
Hecht, B. (2014). *Reflections on Living Cities' Integration Initiative*. Washington, DC: Living Cities.





18. Ahern, J. (2011). From fail-safe to safe-to-fail: Sustainability and resilience in the new urban world. *Landscape and Urban Planning*, 100, 341-343; Olsson, P., Moore, M.-L., Westley, F. R. et McCarthy, D. D. P. (2017). The concept of the Anthropocene as a game-changer: a new context for social innovation and transformations to sustainability. *Ecology and Society* 22(2):31. <https://doi.org/10.5751/ES-09310-220231>
19. Tomalty (2013), *op cit.*
20. Tomalty (2013), *op cit.*
21. Ledsham, T. et Savan, B. (2017). *Building a 21<sup>st</sup> century cycling city: strategies for action in Toronto*. Série Green Prosperity Papers. Toronto: Fondation Metcalf.
22. Gordon et al. (2015), *op cit.*
23. Cattacin et Zimmer (2016), *op cit.*; Funders' Forum on Sustainable Cities (2016), *op cit.*
24. Tibbitt (2011), *op cit.*; Oosterlynck et al. (2013), *op cit.*; Funders' Forum on Sustainable Cities (2016), *op cit.*; Rizzo, F. et Deserti, A. (2017). Cities and regions development. Dans D. Domanski et C. Kaletka (dir.), *Exploring the research landscape of social innovation – A deliverable of the project Social Innovation Community (SIC)* (p.84-101). Dortmund, Allemagne, Sozialforschungsstelle.
25. Tibbitt (2011), *op cit.*; URBACT (2015). *Social innovation in Cities*. Rapport URBACT II Capitalisation. Saint-Denis, France: URBACT.
26. Cattacin et Zimmer (2016), *op cit.*; Funders' Forum on Sustainable Cities (2016), *op cit.*; Rizzo et Deserti (2017), *op cit.*; Evergreen (2017). *Report to J.W. McConnell Family Foundation: Towards a civic commons strategy*. Toronto: Evergreen.
27. Horwitz, S. et Woolner, G. (2016). *Canadian placemaking: Overview and action*. Co\*Lab; Evergreen (2017), *op cit.*
28. Rizzo et Deserti (2017), *op cit.*
29. Silberberg et Lorah (2013), *op cit.*; ONU Habitat (2015). *Habitat III Issue Papers 11 – Public Space*. New York: auteur.
30. Comune di Bologna (2014). *Regulation on collaboration between citizens and the city for the care and regeneration of urban commons*.
31. Gordon et al. (2015), *op cit.*
32. O'Sullivan, F. (2014). How the Bloomberg Mayors Challenge Is Being Received in Europe. Billet de blogue paru sur le site de City Lab le 26 juin 2014. URL: <https://www.citylab.com/equity/2014/06/how-the-bloomberg-mayors-challenge-is-being-received-in-europe/373487/>; Poon, L. (2017). Bloomberg's \$200 Million Challenge to Cities. Billet de blogue paru sur le site de City Lab le 28 juin 2017. URL: <https://www.citylab.com/solutions/2017/06/bloomberg-philanthropies-american-cities-initiative-mayors-challenge/531819/>
33. Ferris, J. M. (2017). Philanthropy as a Catalyst. *Stanford Social Innovation Review*, winter, 10-13; Ferris, J. M. et Hopkins, E. M. (2017). Urban crisis as opportunity. *Stanford Social Innovation Review*, winter, 2-5; Hopkins, E. M. (2017). Inventive approaches to urban problem solving. *Stanford Social Innovation Review*, winter, 6-9.
34. Ferris et Hopkins (2017), *op cit.*
35. Levine, M. (2016). Private philanthropy, public responsibility: Kalamazoo seeks the right balance. Article paru en ligne dans *Nonprofit Quarterly*, 1 décembre 2016. URL: <https://nonprofitquarterly.org/2016/12/01/private-philanthropy-public-responsibility-kalamazoo-seeks-right-balance/>; Callahan, D. (2017). As government retrenches, philanthropy booms. Lettre d'opinion. *New York Times* du 20 juin 2017. URL: <https://www.nytimes.com/2017/06/20/opinion/jeff-bezos-bill-gates-philanthropy.html>
36. Burns et Brown (2012), *op cit.*
37. Brown, P. (2012). Changemaking: building strategic competence. *The Foundation Review*, 4(1), 81-93.
38. Tomalty (2013), *op cit.*; Bai et al. (2016), *op cit.*
39. Oosterlynck et al.(2013), *op. cit.*
40. Pill, M. (2013). Urban governance when austerity is the norm: the role of philanthropic foundations in Baltimore. *Interrogating Urban Crisis: Governance Contestation and Critique*. Leicester, R.-U.: De Montfort University.



institut Mallet

945, rue des Soeurs-de-la-Charité, Québec (Québec) G1R 1H8  
T. 418 914-2691 • [institutmallet.org](http://institutmallet.org)