



Les transitions dans les fondations familiales

Faire participer toute la famille dès le début

Fondée en 1990 par un couple d'entrepreneurs, cette fondation familiale inclut aussi les enfants adultes et leurs conjoints dans son modèle de gouvernance. Les fondateurs ont impliqué leurs enfants dans les décisions concernant la fondation dès le début, et leurs petits-enfants commencent maintenant à participer à la définition des priorités en matière d'octroi de dons. La fondation, qui gère ses propres programmes par l'intermédiaire de partenaires, mène des actions ciblées choisies avec soin, dans lesquelles les membres de la famille investissent beaucoup de temps et de connaissances.

GOVERNANCE

La structure de la fondation s'appuie sur le modèle des « trois cercles ». Avant d'établir la fondation, les fondateurs avaient utilisé ce modèle dans leur entreprise familiale et sont arrivés à la conclusion que les mêmes principes devraient être appliqués dans une fondation familiale. La structure de gouvernance des trois cercles, qui est constituée d'un cercle composé des membres de la famille, d'un cercle composé des administrateurs et d'un cercle composé des actionnaires (ou donateurs), est holistique. Dans cette fondation, les membres de la famille font partie de chacun des cercles. Une attention particulière est accordée à la dynamique dans chaque cercle et tous les cercles sont réunis pour former une seule structure.

La fondation participe actuellement à trois grandes initiatives, qu'elle a contribué à mettre en place et qu'elle soutient financièrement. Les fondateurs demeurent à la tête de la fondation, mais tous leurs enfants participent à sa gestion, que ce soit comme membres de son conseil d'administration ou comme responsables de divers projets.



Les transitions dans les fondations familiales

« Beaucoup de gens envisagent l'établissement d'une fondation comme un polaroid, alors que c'est comme un film. Vous devez préparer les générations futures en fonction de tout ce que vous entendez accomplir. »

« Peu de gens pensent à cela, mais ils devraient vraiment le faire. Les entreprises élaborent des plans et les familles devraient les imiter. »

Les fondateurs ne croient pas à la retraite au sens classique. Ils sont d'avis qu'au lieu de prendre sa retraite de quelque chose, on doit prendre sa retraite vers quelque chose. Au moment de décider vers quoi ils allaient prendre leur retraite, ils ont conclu que la philanthropie était la bonne voie à choisir.

Selon les fondateurs, la bienfaisance, c'est faire un don d'argent, mais la philanthropie est quelque chose de bien différent. « C'est tout autant donner de son temps et mettre à profit son savoir-faire que donner de l'argent. L'argent est secondaire. C'est comme exploiter une entreprise, mais avec un plus grand cœur. »

PLANIFIER L'AVENIR DÈS LE DÉPART

« Beaucoup de gens envisagent l'établissement d'une fondation comme un polaroid, alors que c'est comme un film. Vous devez préparer les générations futures en fonction de tout ce que vous entendez accomplir. »

La famille tient des réunions familiales officielles depuis que l'aîné a 10 ans. Les fondateurs ont toujours inclus leurs enfants dans leur entreprise et dans la fondation. Il était important pour eux d'avoir un plan d'action familial.

« Peu de gens pensent à cela, mais ils devraient vraiment le faire. Les entreprises élaborent des plans et les familles devraient les imiter. »

Un plan d'action familial couvre des sujets comme les parcours professionnels possibles des membres de la jeune génération et les moyens d'atteindre leur but. En ce qui concerne les membres de la génération plus âgée, il porte sur des questions comme la somme d'argent dont ils disposeront à leur retraite et ce qu'ils feront alors. Le plan devrait également prendre en compte les membres qui se joindront à la famille à la suite du mariage des enfants, s'ils se marient. L'organisation familiale devrait envisager tous ces aspects. Tenir ce genre de dialogue et d'exercice de planification au sein de la famille se révélera également utile pour la gestion d'une fondation familiale.

Lorsqu'ils ont commencé à envisager de mettre sur pied une fondation familiale, les fondateurs ont aussi jugé qu'il était important que les membres de la famille discutent de la mission, des populations cibles et des objectifs de la fondation ainsi que de leurs propres motivations.

Puisqu'ils avaient déjà un plan d'action familial, ils ont été en mesure de planifier en prévision de l'avenir. Il y a vingt-cinq ans, tous les membres de la famille ont effectué des recherches et se sont fait part de leurs idées concernant la fondation. Dès qu'ils ont trouvé une idée qui reflétait leurs valeurs, leurs passions et leurs champs d'intérêt, ils sont allés de l'avant. Comme ils tenaient régulièrement des réunions familiales, les enfants ont été impliqués dans les décisions dès le départ.



Les transitions dans les fondations familiales

« En général, la génération plus âgée établit une fondation et le fait seule, sans jamais faire participer la génération plus jeune. Pourtant, cela constitue souvent une excellente façon de rapprocher les membres de la famille. »

« En général, la génération plus âgée établit une fondation et le fait seule, sans jamais faire participer la génération plus jeune. Pourtant, cela constitue souvent une excellente façon de rapprocher les membres de la famille. »

La troisième génération est également impliquée depuis un très jeune âge. Chaque été, les fondateurs tiennent un camp de deux semaines avec leurs petits-enfants. Ils considèrent que le fait de les consulter alimente leur intérêt pour la fondation familiale en leur donnant le sentiment qu'ils ont leur mot à dire. Les grands-parents discutent des valeurs, des idées et des affaires courantes de la fondation avec leurs petits-enfants. Comme leurs parents avant eux, les petits-enfants apprennent les rouages de la gouvernance dès leur jeune âge. Ils sauront donc à quoi s'attendre s'ils siègent un jour à un conseil d'administration.

Les petits-enfants, qui sont maintenant des adolescents, ont demandé l'aide de leurs grands-parents afin de trouver des idées en tant que groupe. Puisque ce sont les questions environnementales qui les passionnent le plus, ils ont choisi un projet dans ce domaine. La troisième génération participe maintenant très activement à définir l'avenir de leur projet environnemental au sein de la fondation.

DÉFIS

La fondation a dû faire face à quelques défis au fil des ans.

C'est lorsque les membres de la deuxième génération sont dans la trentaine et la quarantaine qu'il est le plus difficile de les faire participer aux activités de la fondation, car ils sont occupés à fonder des familles et à mettre sur pied des entreprises, et travaillent nuit et jour.

« Ils en ont plein les bras, mais ils nous ont toujours aidés chaque fois que nous avons besoin d'aide. À mesure qu'ils vieillissent, espérons que leurs entreprises prospéreront et qu'ils auront un peu plus de temps à leur disposition. Ils ont tous choisi la façon de nous aider, et participent aux projets qui leur tiennent à cœur. »

Les fondateurs ne forcent jamais leurs enfants à s'investir dans la fondation. Ils laissent les membres de la famille, y compris les conjoints, venir à eux s'ils souhaitent s'impliquer. Dans ce cas, ils les aident à trouver un rôle bien adapté à leurs passions et à leurs forces.

LEÇONS APPRISES

1 Commencez jeune

Faites participer les membres de la famille dès le début, si possible – plus ils commencent jeunes, mieux c'est. Si ce n'est pas possible, il n'y a pas de meilleur moment que le présent pour inclure votre famille dans ce que vous faites. « Selon un vieil adage chinois, le meilleur moment pour planter un arbre, c'était il y a trente ans; le deuxième meilleur moment, c'est maintenant. »



2 Établissez un plan d'action familial

Un plan d'action vous aidera à planifier pour l'avenir. Si c'est la première fois que vous vous livrez à un tel exercice, c'est une bonne idée de faire appel à un médiateur.

3 Laissez les membres de la famille venir à vous

Ne forcez pas les membres de la famille à assumer un rôle au sein de la fondation. Laissez-les manifester un intérêt. « Je n'ai jamais dit à quiconque quoi faire. C'est contre mes principes. Si aucun de mes enfants ne s'était proposé pour s'occuper d'au moins un projet, je n'aurais rien dit. C'est leur choix, et il en va de même pour mes petits-enfants. Est-ce que je les encouragerai? N'en doutez pas un instant. Est-ce que je l'exigerai? Jamais! Je crois que ce genre de chose doit venir du cœur et non de la tête. »

4 Apprenez à écouter

Parfois, les membres des générations plus âgées ne veulent pas écouter les plus jeunes. Ils pensent avoir une réponse à toutes les questions, mais ce n'est pas le cas. « La première leçon, c'est d'écouter. Cela ne signifie pas que vous devez adhérer à tout ce qu'ils disent et tout changer parce que c'est ce qu'ils souhaitent. L'écoute ouvre la porte au dialogue, qui est un excellent moyen de rapprocher les membres de la famille. »

5 Améliorez vos compétences en communication

La plupart des familles ne sont pas habituées à avoir une fondation. C'est donc une bonne idée de faire intervenir un médiateur, qui pourra vous aider à communiquer entre vous et à adopter un code de conduite permettant à tous de parler librement et avec respect. « Les familles doivent apprendre à faire cela. Nous ne crions pas. Nous écoutons ce que disent les autres, car toute idée a du bon. Il est possible que nous ne choisissons pas le projet proposé, mais celui-ci fait l'objet d'un tour de table pour que chacun dise d'abord ce qu'il y voit de positif. Ensuite, nous discutons des points négatifs. Nous soulevons sept points positifs pour un point négatif. Cela aide les membres des familles à s'écouter les uns les autres. Si les générations plus âgées pouvaient être ouvertes à cela, ce serait fantastique. »