



« Dans le rêve classique de toute fondation familiale, les deux éléments vont de pair. L'action philanthropique favorise l'épanouissement de la famille, lui donnant un but qui dépasse le simple plaisir de passer du temps ensemble. En retour, la famille enrichit l'action philanthropique, les liens familiaux favorisant l'entraide dans l'accomplissement d'une mission difficile. C'est le rêve de travailler ensemble à l'exécution de cette tâche qui mène à la création et à la perpétuation des fondations familiales. » (Gersick, p.94)

Les transitions dans les fondations familiales

Réunir toutes les générations autour de la table

Fondée en 1962 en tant que fondation de bienfaisance privée, cette fondation a été établie à l'aide d'une dotation fournie par un tandem père-fils. Elle est maintenant entre les mains des membres de la cinquième génération de la famille et a versé plus de 22 millions de dollars en dons depuis sa création.

Pendant ses dix premières années d'existence, la fondation était l'incarnation des champs d'intérêt et des passions de ses fondateurs, dont les consultations informelles avec les autres membres de la famille se tenaient pendant les soupers du dimanche à la résidence familiale. Ce premier stade, que l'on peut appeler le stade de l'« administrateur détenteur du contrôle », représente en quelque sorte la « préhistoire » de l'organisme en tant que fondation familiale, alors que l'influence des fondateurs est toujours bien présente. Ce stade peut durer plusieurs années, même après que les premiers donateurs ont cessé de participer activement à la gestion de la fondation, surtout si les administrateurs continuent d'agir conformément à l'esprit du donateur, comme la deuxième génération de la famille l'a fait dans cette fondation familiale.

MODERNISTES CONTRE TRADITIONALISTES

La transition vers un modèle de gouvernance différent survient souvent à un point de bascule, comme un changement de génération, le décès du fondateur ou un autre événement marquant de la vie. Dans cette fondation, les tensions qui se sont développées entre les membres de la deuxième et de la troisième génération lors du passage « des traditionalistes aux modernistes » ont constitué un point de bascule important.

« La chose la plus importante à noter ici, c'est que ces deux générations avaient tendance à aborder la résolution des problèmes en tant que membres de la famille plutôt qu'en tant que professionnels; ni les membres du conseil d'administration ni le gestionnaire familial (nommé en 1989) ne sollicitaient des conseils externes afin de les aider à gérer les questions de transition. Les tensions se sont accentuées au début des années 1990, après le décès du fondateur. Pour résumer simplement, on peut décrire



Les transitions dans les fondations familiales

« Dans cette fondation, les tensions qui se sont développées entre les membres de la deuxième et de la troisième génération lors du passage « des traditionalistes aux modernistes » ont constitué un point de bascule important. »

« Cette mission comporte une importante orientation familiale... rechercher pour notre famille des occasions d'engagement bien planifié, accorder des dons ayant une valeur stratégique et appuyer d'autres personnes engagées de façon novatrice dans le développement de la communauté. »

le conflit comme l'opposition entre un désir de demeurer fidèle à la tradition et un désir de professionnalisme accru et de modernisation. À son paroxysme, le conflit a même eu pour effet de remettre en question était devenu suffisamment sérieux pour que l'avenir de la fondation soit remis en question. La nature improvisée et mal définie de la structure de gouvernance a probablement contribué aux difficultés.

« Les traditionalistes avaient tendance à voir chaque don comme un don "ponctuel". Un organisme de bienfaisance présentait une demande pour s'attaquer à un problème particulier. Si les administrateurs appréciaient le travail accompli par l'organisme et jugeaient que la demande était raisonnable, ils acceptaient de la financer. Bien souvent, leur décision était guidée par ce qui, à leur avis, aurait eu de la valeur aux yeux des fondateurs, particulièrement lorsque le demandeur était un organisme que les fondateurs avaient eux-mêmes soutenu. Une tendance à vouloir honorer la mémoire des fondateurs, ou à "ériger des monuments" en l'occurrence, a commencé à se dessiner.

Les modernistes étaient beaucoup plus disposés à apprendre des autres membres de la communauté philanthropique. Ils étaient réceptifs aux nouvelles idées sur les "meilleures pratiques" sur le plan de la gestion de la fondation en général et de l'octroi des dons en particulier. Ils étaient ouverts à la collaboration avec d'autres bailleurs de fonds et à l'idée du renforcement des capacités au sein du secteur caritatif. Ils réfléchissaient à la question stratégique de l'élargissement de l'impact de la fondation dans la communauté. »

Ce conflit a perduré plusieurs années au cours des années 1990 et a gravement miné l'esprit de collégialité qui avait régné jusqu'alors aux réunions. Malgré l'embauche, en 1995, d'un nouveau directeur général ne faisant pas partie de la famille, les membres de la famille ont continué à régler les problèmes à l'interne au lieu de faire appel à un spécialiste externe pour les aider à gérer les questions de transition. Pendant cette période de tension, le climat a eu pour effet de décourager les premiers membres de la quatrième génération à être nommés au conseil, qui ont occupé leurs fonctions pendant beaucoup moins longtemps que leurs prédécesseurs en avaient l'habitude. De plus, les tensions existantes nuisaient au recrutement de nouveaux administrateurs au sein de la famille.

En fait, les membres de la famille ont sérieusement envisagé de liquider la fondation ou de diviser ses actifs entre les deux camps, comme dans un divorce. Par la suite, différents événements de la vie, dont le décès d'un membre important de la vieille génération, sont venus atténuer les tensions affectant la dynamique familiale et le travail de la fondation. Les processus internes de la fondation ont changé puisque la responsabilité de prendre les décisions relatives à l'octroi des dons a été confiée à nouveau au conseil d'administration et que le comité d'octroi des dons, qui avait été créé en 1996, a été dissous en 2001.

Un nouveau modèle de gouvernance a alors vu le jour, celui de la « fondation familiale collaborative », et s'appuie sur le principe de la coexistence : les dons et les programmes sont dictés par les champs d'intérêt des administrateurs en poste et sont guidés par une mission commune. Et cette mission comporte une importante orientation familiale... « rechercher pour notre famille des occasions d'engagement bien planifié, accorder des dons ayant une valeur stratégique et appuyer d'autres personnes engagées de façon novatrice dans le développement de la communauté. »



Les transitions dans les fondations familiales

À l'heure actuelle, dix des douze membres du conseil d'administration sont issus de la quatrième génération, le onzième est issu de la troisième génération et le douzième est issu de la cinquième génération. Parmi ces douze administrateurs, trois sont des conjoints. Plus de 80 membres de la famille participent aux activités de la fondation par l'entremise d'un programme de dons dirigés, et les nouveaux membres du conseil sont recrutés chaque année à l'occasion d'événements familiaux ou parmi les membres de la famille ayant manifesté un intérêt à participer plus activement à la gestion de la fondation familiale.

Le quart des dons annuels totaux de la fondation sont accordés par les membres de la famille. Douze branches familiales disposent à cette fin de 10 000 \$ chacune. Chaque branche familiale prend ses décisions de financement à sa façon. Le but consiste à sensibiliser les membres de la famille au travail que la fondation accomplit.

Le conseil d'administration décide quant à lui de l'octroi des trois quarts des dons de la fondation en fonction des demandes reçues. Traditionnellement, la priorité était accordée aux engagements pluriannuels et au financement d'immobilisations, mais la fondation met maintenant l'accès sur le financement de programmes et l'évaluation de leur impact à l'aide de dons.

« Nous ne sommes pas un organisme philanthropique; nous sommes ici pour former un organisme familial qui dispose d'un magot qui doit être donné. La dynamique familiale est plus importante pour nous que la recherche de la perfection dans l'octroi des dons. Avant que nous articulions ce principe, nous avons eu toutes sortes de problèmes. L'articulation de ce principe a mis fin à la confusion et à toutes sortes de conflits et de malentendus concernant les raisons pour lesquelles nous sommes ici. Cela semble évident avec le recul, mais nous avons gaspillé du temps et blessé des gens avant de le comprendre. »

Cet engagement envers la famille et l'inclusion a influencé la planification de la relève de la fondation de plusieurs façons :

- 1 Il y a un démarchage annuel auprès des membres de la famille, y compris des conjoints et des enfants de plus de 18 ans, et ceux qui se montrent intéressés sont invités à participer à une réunion de la fondation afin de manifester leur intérêt.
- 2 Avec le temps, un membre de chacune des douze branches familiales participera à la gestion de la fondation.
- 3 Les discussions informelles entre les membres de la famille sont encouragées afin d'accroître la participation, comme l'est aussi la philosophie de faire du bénévolat dans la collectivité et d'utiliser ces expériences pour enrichir ses compétences dans le domaine philanthropique.
- 4 La fondation recherche des compétences qui ajouteront de la valeur aux décisions d'octroi de dons et recherche aussi des gens dont le style décisionnel vise à éviter les confrontations.

« Nous ne sommes pas un organisme philanthropique; nous sommes ici pour former un organisme familial qui dispose d'un magot qui doit être donné. La dynamique familiale est plus importante pour nous que la recherche de la perfection dans l'octroi des dons. »



« Compte tenu de la dynamique de notre famille, la patience était la bonne approche. Ce temps n'a pas été gaspillé : en coulisse, nous réfléchissions à ce que nous allions faire après que les barrières soient tombées et que l'impasse doit dénouée. Je crois que si nous avions tenté de forcer la discussion, celle-ci se serait soldée par un divorce et par un partage de la fondation en deux. »

DÉFIS

À l'heure actuelle, un des plus grands défis de la fondation est la question de la pérennité. Quel genre d'impact la fondation peut-elle espérer produire avec des ressources financières décroissantes?

« La question ne sera pas de décider si nous continuons, mais de déterminer s'il y a assez d'argent pour que ça en vaille la peine. En chiffres absolus, le montant que nous donnons diminue chaque année. Nous n'avons plus le même impact qu'il y a 15 ans. C'est une question sur laquelle les membres de la cinquième génération devront s'arrêter. »

Bien qu'il ait été décidé il y a longtemps que la fondation devrait exister à perpétuité et que l'implication des membres de la famille dans la fondation est un facteur déterminant de réussite, la question de l'impact futur reste en suspens.

LEÇONS APPRISES

Il y a deux leçons à retenir de l'expérience de cette fondation au chapitre de la relève générationnelle.

1 Minimiser les ambiguïtés

Cela vise toute la documentation écrite, tous les documents de nature juridique et toutes les communications avec les membres de la famille.

« Il était important pour nous de repérer et d'éliminer le plus grand nombre possible de sources d'ambiguïté... les documents (que personne ne comprenait), comme les documents juridiques et d'audit, et de préciser dans un manuel du conseil la façon de les interpréter pour que chacun comprenne ses devoirs et ses responsabilités... de rendre les choses aussi explicites que possible. »

2 Faire preuve de patience

Le vieux dicton « la patience est une vertu » prend parfois tout son sens dans le domaine de la philanthropie familiale. Dans le cas des membres de cette famille, il leur a fallu patienter plus de dix ans avant que les tensions entre les générations se dissipent et que la fondation puisse adopter un modèle collaboratif de philanthropie familiale. Aujourd'hui, la fondation initie les membres de la cinquième génération à la philanthropie familiale.

« Compte tenu de la dynamique de notre famille, la patience était la bonne approche. Ce temps n'a pas été gaspillé : en coulisse, nous réfléchissions à ce que nous allions faire après que les barrières soient tombées et que l'impasse doit dénouée. Je crois que si nous avions tenté de forcer la discussion, celle-ci se serait soldée par un divorce et par un partage de la fondation en deux. Cette famille est ainsi faite. »