



# Les transitions dans les fondations familiales

Jusqu'à la cinquième génération et au-delà :  
la fondation multigénérationnelle

**É**tablie en 1956 et enregistrée en 1967, cette fondation familiale est l'une des plus grandes au Canada. Elle possède une structure de gouvernance bien établie et est actuellement dirigée par un membre de la quatrième génération de la famille. Au cours des quinze dernières années, elle a développé avec soin un plan de relève visant à engager les générations futures.

## STRATÉGIE ET GOUVERNANCE DANS LES ANNÉES 1990

À compter du début des années 1990, alors que la fondation était dirigée par la troisième génération, un virage palpable vers l'octroi de dons plus stratégiques s'est amorcé. Parallèlement à ce virage, les membres de la famille ont commencé à aborder la question de la planification de leur relève de façon plus intentionnelle. Comme le directeur général actuel l'explique, « dès le début des années 1990, les membres du conseil d'administration ont commencé à examiner comment la fondation pouvait provoquer des changements et produire un impact à l'aide de ses dons. L'engagement à l'égard de l'octroi de dons stratégiques a évolué de 1993 à 1995. »

Un changement de modèle de gouvernance a accompagné le virage vers l'octroi de dons stratégiques amorcé au début des années 1990. Bien souvent, la transition vers un modèle de gouvernance différent, comme celui de la fondation gouvernée par la famille et gérée par des employés, survient à l'occasion d'un point de bascule important dans l'histoire d'une fondation, comme la transition d'une génération à la suivante, le décès du fondateur ou un autre événement marquant de la vie des membres de la famille, ou l'embauche pour la première fois d'un employé ne faisant pas partie de la famille.

Pour cette fondation, l'un des importants points de bascule a été l'embauche en 1991-1992 de deux employés ne faisant pas partie de la famille. Les membres de la troisième génération ont aussi commencé à stimuler l'intérêt de leurs enfants à l'égard de la fondation.

## FIN DES ANNÉES 1990 : LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

« Même les familles les plus dévouées n'ont pas beaucoup de temps à consacrer à la philanthropie [...] La disparition des petites familles ou de certaines branches, les autres véhicules philanthropiques, le désintérêt, la réduction du patrimoine personnel et, surtout, la dispersion géographique des membres des générations montantes peuvent leur faire prendre conscience qu'elles se sentent incapables de faire face aux contraintes d'une excellente gestion des activités philanthropiques. » (Gersick, p. 149)



## Les transitions dans les fondations familiales

« Même les familles les plus dévouées n'ont pas beaucoup de temps à consacrer à la philanthropie [...] La disparition des petites familles ou de certaines branches, les autres véhicules philanthropiques, le désintérêt, la réduction du patrimoine personnel et, surtout, la dispersion géographique des membres des générations montantes peuvent leur faire prendre conscience qu'elles se sentent incapables de faire face aux contraintes d'une excellente gestion des activités philanthropiques. »

(Gersick, p. 149)

Dans le but de contrer le désengagement inévitable des générations suivantes, la fondation a déployé un ensemble de stratégies ciblées de planification de la relève :

### 1 Placer la génération montante sur la liste des priorités

À partir de la fin des années 1990, de nombreuses heures de réflexion et de travail ont été consacrées à la formation des membres de la quatrième génération. Grâce au programme d'apprentis administrateurs instauré en 1999, les membres de la famille ont pu se préparer et participer aux discussions portant sur l'octroi des dons ainsi qu'assister à des conférences sur la philanthropie comme la conférence annuelle des fondations familiales organisée par le Council on Foundations et la conférence biennale de Fondations philanthropiques Canada. Ces membres de la famille ont ensuite siégé au conseil d'administration de la fondation.

« À l'époque, le programme d'apprentis administrateurs a permis d'encadrer et de former les membres de la quatrième génération, qui ont ainsi développé une passion pour la fondation [...]. Bon nombre d'entre eux vous diraient que l'expérience de siéger à un conseil d'administration a été extrêmement enrichissante sur le plan personnel et les a aidés à se familiariser avec le processus de gouvernance. Puisque notre conseil fonctionne comme un comité des dons, nos administrateurs ont la responsabilité d'approuver tous les dons et participent de près à la définition de l'orientation stratégique, à l'établissement des programmes et au processus d'évaluation externe des programmes. »

### 2 Célébrer les jalons

À l'occasion de son 50<sup>e</sup> anniversaire en 2005-2006, la fondation en a profité pour souligner plusieurs événements marquants de son histoire : un transfert du leadership de la troisième à la quatrième génération, le décès de la matriarche de la 2<sup>e</sup> génération et une croissance de 30 % de sa dotation. Après 50 ans d'existence, la fondation a aussi célébré le désir croissant des membres de la génération suivante d'investir leurs passions et leur enthousiasme dans l'action philanthropique familiale

La fondation a entrepris plusieurs initiatives à l'occasion de ce jalon important :

- un programme de prix d'excellence du 50<sup>e</sup> anniversaire
- une retraite dirigée visant à stimuler et renforcer l'intérêt de la quatrième génération à diriger et à perpétuer la fondation
- un examen et élargissement des critères d'admissibilité des membres afin d'inclure les conjoints et les enfants par remariage

Les membres de la fondation, parmi lesquels les administrateurs sont élus chaque année, sont présentement au nombre de 46 sur un total de 65 membres de la famille admissibles. En 2012, la quatrième génération compte vingt-deux descendants éligibles au conseil de la fondation et neuf y ont déjà siégé. Des représentants de la communauté, quatre membres de la famille et conjoints de la cinquième génération et des enfants par remariage figurent aussi parmi les membres de la fondation. En profitant d'un jalon important, la fondation a réussi à intéresser de nouveaux membres à la philanthropie familiale.



## Les transitions dans les fondations familiales

« Au début, les membres de la troisième génération ont éprouvé certaines difficultés, en partie parce qu'ils avaient très rarement travaillé ensemble ou n'avaient jamais siégé à d'autres conseils d'administration. Il est donc arrivé à l'occasion que des dynamiques familiales s'immiscent dans les discussions du conseil. »

« L'arrivée des membres de la quatrième génération au sein du conseil et la décision de compter en tout temps deux représentants de la communauté ont contribué à atténuer les effets des dynamiques familiales. »

### DÉFIS

La fondation a dû affronter certains défis liés aux dynamiques familiales au cours de ses quelque 50 ans d'existence.

« Au début, les membres de la troisième génération ont éprouvé certaines difficultés, en partie parce qu'ils avaient très rarement travaillé ensemble ou n'avaient jamais siégé à d'autres conseils d'administration. Il est donc arrivé à l'occasion que des dynamiques familiales s'immiscent dans les discussions du conseil. »

Grâce à la volonté des membres de la troisième génération de clarifier et de polariser leur action philanthropique tout en préparant la génération suivante à prendre la relève, la fondation s'est constitué un bassin de membres dynamiques qui sont passionnés par la philanthropie.

« L'arrivée des membres de la quatrième génération au sein du conseil et la décision de compter en tout temps deux représentants de la communauté ont contribué à atténuer les effets des dynamiques familiales. Étant donné que les administrateurs issus de la quatrième génération sont soit des cousins au second degré, soit des conjoints de membres de la famille, il est rare que des tensions familiales ou des alliances viennent perturber les travaux du conseil. Le leadership fort exercé par le président du conseil permet de maintenir les intérêts de la fondation au centre des préoccupations et de garder les motivations purement personnelles hors de la salle de réunion. Les membres du conseil réitèrent cet engagement au début de chacune de leurs réunions, qui sont suivies d'une séance de formation des administrateurs de 30 minutes. »

Lorsque la fondation a considérablement élargi ses critères d'admissibilité en 2005-06, l'intérêt manifesté par des membres de la famille qui n'étaient pas unis par les liens du sang a donné lieu à des situations comportant des défis particuliers : époux siégeant ensemble au conseil; examen de la candidature de nouveaux conjoints et d'enfants par remariage à la suite de divorces et de remariages; liens personnels et affectifs subsistant après une séparation ou un divorce. La fondation élabore de nouvelles politiques afin de faire face à ces situations uniques à mesure qu'elles se présentent. Il arrive aussi que des expériences positives émergent de ces situations difficiles

« À la suite de l'élargissement des critères d'admissibilité, plusieurs conjoints et conjointes ont accepté l'invitation à devenir membres de la fondation et ont manifesté un intérêt à siéger au conseil et à l'un de ses comités. Dans un cas, nous avons invité l'épouse d'un descendant à siéger au conseil au moment où son mari a quitté ses fonctions. Au fil des ans, ils ont siégé en même temps au comité de gouvernance et ont servi de modèles pour les époux siégeant ensemble. Nous savions que ce couple réussirait à bien travailler ensemble. À la suite de cette expérience concluante, ils siègent maintenant tous les deux au conseil d'administration et au comité de direction et un deuxième couple s'est ajouté à eux. »

Un des défis particuliers de cette fondation est la dispersion géographique des membres de la dernière génération :

« Les membres de la cinquième génération vivent un peu partout dans le monde [...] Certains d'entre eux ont une compréhension limitée du secteur philanthropique canadien et, dans certains cas, n'ont jamais vécu au Canada. »

Il n'est pas rare que les fondations familiales composées de membres de plusieurs générations soient confrontées à ce défi. La fondation a bon espoir de parvenir à réaliser la



## Les transitions dans les fondations familiales

« Adoptez une approche proactive de la planification de la relève. Reconnaissez toute l'importance de préparer et de mobiliser la génération suivante avant de lui passer le flambeau. »

« Faites preuve de patience et de souplesse. Les générations plus jeunes ont des vies exigeantes et peu de temps disponible. Faites preuve de souplesse sur le plan de la gouvernance. Le mentorat est important. »

« Souciez-vous de ce qui intéresse les membres. Tenez compte des thèmes et des tendances qui sont importants aux yeux des membres de la prochaine génération, comme l'innovation et la collaboration avec d'autres fondations. »

double mission qu'elle s'est donné de tenir compte des intérêts particuliers de ses membres tout en accordant à des organismes de bienfaisance canadiens des dons destinés à des causes d'envergure locale, nationale et internationale.

À l'heure actuelle, un programme de dons jumelés contribue à amener les membres de la famille, les administrateurs et les employés qui y sont admissibles à s'investir dans des causes qui les passionnent et favorise l'engagement des membres de la famille qui sont éloignés géographiquement et sont déconnectés des domaines d'intervention canadiens de la fondation. Le programme de dons jumelés de la fondation, axé sur les membres de la quatrième et de la cinquième génération, encourage les membres de la famille à faire des dons personnels. Une fois par année, la fondation fait un don de 100 \$ à 2 500 \$ à un organisme de bienfaisance canadien enregistré auquel le membre de la famille a lui-même fait un don personnel de 25 \$ à 2 500 \$ afin de soutenir une cause qui lui tient à cœur.

« L'établissement d'un programme de dons dirigés avait notamment pour but de permettre aux administrateurs de soutenir, au profit de leur collectivité, des causes philanthropiques locales qui leur sont chères et d'offrir à la fondation une façon de reconnaître la participation bénévole de ses administrateurs. »

### LEÇONS APPRISES

#### 1 Adopter une approche proactive de la planification de la relève

« Adoptez une approche proactive de la planification de la relève. Reconnaissez toute l'importance de préparer et de mobiliser la génération suivante avant de lui passer le flambeau. Lorsqu'un premier membre de la quatrième génération est devenu président du conseil en 2003, il jouissait de la confiance, des connaissances et des qualités de leadership nécessaires pour assumer ce rôle. »

#### 2 Faire preuve de patience et de souplesse

« Faites preuve de patience et de souplesse. Les générations plus jeunes ont des vies exigeantes et peu de temps disponible. Faites preuve de souplesse sur le plan de la gouvernance. Le mentorat est important. Aucune question n'est idiote. Prenez le temps de vous assurer que les gens disposent des données et acquièrent les connaissances dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées. Offrez-leur offrir des occasions de perfectionnement professionnel comme les conférences et les webinaires de FPC. »

#### 3 Se soucier de ce qui intéresse les membres

« Souciez-vous de ce qui intéresse les membres. Tenez compte des thèmes et des tendances qui sont importants aux yeux des membres de la prochaine génération, comme l'innovation et la collaboration avec d'autres fondations. [...] ils attachent de la valeur à la collaboration et à l'innovation et ils accordent de l'importance à l'évaluation par des spécialistes externes afin qu'un regard critique soit porté sur ce que la fondation a bien réussi et sur ce qu'elle peut améliorer [...] Nos membres de la quatrième génération s'intéressent actuellement aux investissements liés aux programmes et aux placements liés à la mission comme outils pour mettre certains actifs de la fondation au service du bien commun. »

Un bon bassin de membres potentiels permettra de perpétuer l'héritage de cette fondation familiale. Grâce à des efforts ciblés, le transfert du leadership de la troisième à la quatrième génération s'est fait en douceur. Les membres de la fondation réfléchissent maintenant aux moyens d'attirer et de fidéliser les membres de la cinquième génération.