

## ÉTABLIR UNE FONDATION

UN GUIDE POUR LES MÉCÈNES 4<sup>E</sup> ÉDITION

VUE D'ENSEMBLE DU GUIDE	1
PARTIE 1	
Pourquoi donner ?	2
La philanthropie à long terme	2
Motifs qui incitent à la philanthropie	2
Une occasion de rendre ce qu'on a reçu	3
La possibilité de s'engager personnellement	3
Réunir la famille autour d'une cause commune	5
La création d'un héritage durable	5
La possibilité de prendre plus de risques	6
L'exercice d'un contrôle sur les placements	7
PARTIE 2	
Planifier ses dons à long terme	9
Les façons de donner	9
Donner par le biais d'une fondation privée	9
PARTIE 3	
Établir une fondation	11
Buts et mission	11
Le rôle de la famille	12
Administration	14
Gouvernance	17
Structure juridique	18
Conclusion	20
PARTIE 4	
Ressources	21
À propos des fondations	21

# **REMERCIEMENTS** Nous remercions les fondations qui ont généreusement offert le récit de leurs expériences lors de l'élaboration de ce guide. ©2004 Fondations philanthropiques Canada. Deuxième édition révisée et réimprimée en 2008. Troisième édition révisée et réimprimée en 2015. Quatrième édition révisée et réimprimée en 2019. This publication is also available in English. FONDATIONS PHILANTHROPIQUES CANADA

# VUE D'ENSEMBLE

Désirez-vous être plus engagé dans votre activité philanthropique?
Souhaitez-vous produire un effet durable dans votre communauté ou dans un domaine qui vous intéresse?
Cherchez-vous des moyens de faire participer d'autres membres de votre famille à la cause philanthropique?
Ce sont là des questions qui vous viennent peut-être à l'esprit si vous songez à mettre une fondation sur pied.

Le choix du véhicule philanthropique qui convient le mieux à vos valeurs et à vos intérêts débute par un examen de vos motivations, de votre style et de votre situation personnels.

Les aspects juridiques et fiscaux joueront bien sûr un rôle important dans votre décision, mais vos préférences sont encore plus déterminantes. Ce guide vous aidera à trouver vos propres réponses à ces questions.

Dans la **PARTIE 1,** nous résumons certains des motifs les plus souvent évoqués pour répondre à une question fondamentale : pourquoi vouloir s'engager dans la philanthropie à long terme?

Nous brossons ensuite, dans la **PARTIE 2,** un tableau des avenues qui s'offrent aux mécènes intéressés par la philanthropie à long terme par le biais d'une fondation privée.

La **PARTIE 3** prend la forme d'une série de questions et réponses qui vous aideront à déterminer si l'établissement d'une fondation privée est le bon choix pour vous. Voici quelques exemples de questions : combien de temps pouvez-vous consacrer à la fondation? Dans quelle mesure souhaitez-vous en détenir le contrôle et y participer? Quelles sont certaines des considérations administratives?

Tout au long du guide, nous avons inséré des témoignages de donateurs qui ont mis sur pied une fondation privée. Qu'ils soient à la tête de fondations nouvellement constitué ou établies depuis plusieurs générations, ces collaborateurs offrent au nouveau mécène un point de vue inspirant.

Nous espérons que ce guide vous sera utile et qu'il vous amènera à la découverte des multiples possibilités et bienfaits de la philanthropie personnelle.

## POURQUOI DONNER?

Je crois que la philanthropie peut donner un sens à la vie. Je ne veux pas avoir trop de regrets lorsque j'aurai 85 ou 95 ans. Je veux être convaincu que j'ai fait ma part, que j'ai contribué de manière positive au monde qui m'entoure.

Cofondateur Fondation de deuxième génération Chaque année, on dénombre de plus en plus de nouvelles fondations privées au Canada. Le nombre de fonds à des fins recommandées par le donateur est également en hausse. La philanthropie à long terme gagne en popularité chez les mécènes canadiens.

### LA PHILANTHROPIE À LONG TERME

Qu'entendons-nous par philanthropie à long terme? Nous utilisons ce terme dans le guide en référence à un type plus structuré de philanthropie qui prend la forme d'un fonds, financé par dotation ou renouvelé périodiquement, et qui engage généralement le donateur auprès des bénéficiaires de façon plus durable. Ce quide ne traite pas des dons directs ou planifiés versés à des organismes de bienfaisance à l'issue d'une campagne publique de souscription et qui n'engagent pas le donateur personnellement et directement, même par le biais d'un intermédiaire.

La philanthropie à long terme renvoie à une philanthropie continue, structurée et engagée. Dans le milieu des affaires, on parle d'un plan d'affaires; dans celui de la philanthropie, d'un plan philanthropique.

### MOTIFS QUI INCITENT À LA PHILANTHROPIE

Il y a maintes raisons qui poussent les donateurs à s'engager dans la philanthropie à long terme ; certaines sont brièvement décrites dans la partie suivante. Nous avons interviewé des Canadiens et des Canadiennes qui, par eux-mêmes ou à l'aide de leur famille. ont choisi d'établir une fondation. Si ces gens sont très différents, leurs motifs étonnent par leur constance : s'engager personnellement dans leurs activités philanthropiques, mettre à profit leurs compétences et expériences dans la gestion de leurs dons, profiter de la souplesse qu'offre le modèle d'une fondation et associer leur famille à l'acte de donner.



La première raison, sans doute la plus importante aussi, qui incite nombre de mécènes à privilégier une forme plus structurée de philanthropie est très personnelle : elle naît de leur désir de rendre à la communauté et à la société ce qu'ils en ont reçu. Convaincus d'avoir acquis leur patrimoine grâce au soutien des communautés dans lesquelles ils vivent et travaillent, ils s'estiment heureux d'en rendre une partie par des dons significatifs et durables qui profiteront à bien d'autres gens. Cela leur permet de faire leur part en appuyant les communautés et les institutions de leur choix. L'altruisme est au nombre des principaux motifs de la création d'une fondation.

## LA POSSIBILITÉ DE S'ENGAGER PERSONNELLEMENT

Bien souvent, la décision de s'engager davantage naît du désir d'influencer sa contribution de façon plus personnelle. Le don à long terme permet de s'engager dans le choix des projets et des gens que l'on souhaite appuver, dans la détermination des buts et résultats visés, dans l'analyse des retombées des dons et autres formes d'appui accordées et dans la communication à d'autres des résultats et des enseignements tirés de ces expériences. Si la nature et l'ampleur des fonds varient grandement, les donateurs affirment par contre que les récompenses récoltées sont les mêmes pour tous ceux et celles qui s'engagent : des expériences enrichissantes et un sentiment de réussite et de satisfaction personnelle. De nombreux donateurs affirment travailler davantage qu'ils ne l'ont jamais fait, parce qu'ils le veulent. Dans bien des cas, plus ils s'engagent au sein de leur fondation, plus ils en retirent de satisfaction. La fondation fait appel aux habiletés, talents, expériences et connaissances de chacun, d'une manière qui les engage profondément.

Cet argent sert au bien commun. Je suis convaincue que beaucoup de mécènes prennent cette responsabilité avec sérieux.

Directrice générale Fondation de deuxième génération

Je n'avais pas d'idée précise de l'aventure dans laquelle je me lançais au début. Si je ne m'étais pas personnellement investie à ce point, je ne suis pas certaine que je ferais ce genre de travail aujourd'hui. Ce que je fais au sein de la fondation me passionne. Je ne peux pas imaginer ma vie autrement.

Cofondatrice Fondation de première génération

La question suivante s'est donc imposée: Quelle est la meilleure façon d'utiliser la richesse d'une personne et à quoi souhaite-t-on qu'elle serve? Dès qu'on commence à penser de cette façon, une fondation devient une composante essentielle pour toute personne qui ne veut pas simplement tout laisser aux enfants.

Cofondateur Fondation de première génération

### **UNE CONTRIBUTION MARQUANTE**

Un homme d'affaires au milieu de sa carrière ayant une jeune famille, et son frère, ont fait d'habiles investissements dans une compagnie qui les a rendus millionnaires en peu de temps. Hélas, le frère, qui était célibataire et sans enfant, est décédé prématurément du cancer.

Tandis qu'il se trouvait au chevet de son frère au moment de son décès, l'homme d'affaires a pris conscience d'une chose. Après avoir examiné son frère de la tête aux pieds, il peut attester qu'il est impossible d'apporter sa richesse avec soi. Toute la nouvelle richesse de son frère était restée ici, sur Terre. La question suivante s'est donc imposée : Quelle est la meilleure façon d'utiliser la richesse d'une personne et à quoi souhaite-t-on qu'elle serve? Dès qu'on commence à penser de cette façon, une fondation devient une composante essentielle pour toute personne qui ne veut pas simplement tout laisser aux enfants. Ajoutons à cela la mesure fiscale d'incitation à la création d'une fondation et les arguments deviennent irrésistibles.

L'homme d'affaires est maintenant non seulement un mécène actif, mais aussi un fervent défenseur et promoteur des fondations. Aujourd'hui, il continue d'encourager activement la création de nouvelles fondations, évoquant la satisfaction personnelle énorme et inattendue que lui apporte sa contribution au bien-être de sa communauté.



Les fondations familiales peuvent constituer des points de ralliement pour les membres de la famille élargie. Elles permettent à de nombreux membres de la famille, même plusieurs générations, de réunir leurs compétences, talents et intérêts en vue d'appuyer une cause qui leur est chère. Pour beaucoup de fondateurs et de fiduciaires de fondations familiales. ce modèle représente une occasion positive et attrayante de travailler de concert. Une fondation familiale peut contribuer à définir les valeurs partagées et à consolider l'identité de la famille. La structure d'une fondation offre un véhicule idéal pour enseigner aux générations montantes les valeurs de la philanthropie et d'autres habiletés importantes en gouvernance, gestion de portefeuille, allocation de ressources, évaluation de projet et évaluation d'impact.

### LA CRÉATION D'UN **HÉRITAGE DURABLE**

Puisque les fondations octroient habituellement des dons à même le rendement de l'actif qu'elles investissent, elles peuvent s'engager à verser des fonds pendant de nombreuses années (tant que leur capital n'est pas épuisé). Bien qu'elles n'aient pas l'obligation de détenir des fonds à perpétuité, la plupart des fondations préfèrent conserver leur actif ou le faire croître plutôt que de l'épuiser à long terme. Les donateurs ne choisissent pas tous de créer une fondation qui poursuivra ses activités après leur décès. Toutefois, que ce soit pour la durée de leur vie ou pour une fin durable, les donateurs créent des fondations dans la perspective de laisser une empreinte philanthropique permanente sur la société. Le désir d'un donateur de créer un héritage durable est lié de près à son désir de faire sa part dans la communauté d'une manière continue, parfois dans le but d'offrir à son tour l'aide qu'il a lui-même reçue à une autre étape de sa vie.

Je serais passé à côté de quelque chose de très important si j'avais opté pour un autre moyen d'appuyer les organismes de bienfaisance. La fondation privée me permet de m'engager à un niveau beaucoup plus profond, plus riche. Nous faisons des choses qui auraient été impensables si nous ne nous étions pas engagés personnellement par le biais de cette fondation.

Cofondateur Fondation de première génération

Mon père est chirurgien, il pratique à Montréal. Je suis travailleuse sociale et consultante. Si ce n'était de la fondation, je n'aurais jamais eu l'occasion d'œuvrer si étroitement avec mon père, mon cousin. ma sœur et d'autres plus jeunes membres de la famille.

Directrice générale Fondation de troisième génération

Lorsque vous versez des dons à des œuvres de bienfaisance chaque année, vous obtenez une déduction d'impôt et appuyez une œuvre charitable. Par contre, lorsque vous créez une fondation, deux choses se produisent : vous obtenez la même déduction d'impôt et pouvez vous-même gérer ce capital. À ceux qui ont l'habitude de gérer leur argent, le faire au sein d'une fondation procure à la fois la satisfaction de le gérer et celle de le voir croître dans des projets fructueux.

Président du conseil et président Fondation de première génération

## LA POSSIBILITÉ DE PRENDRE PLUS DE RISQUES

Le donateur jouit d'une grande liberté au sein d'une fondation privée pour décider des dons qu'il accorde individuellement. avec sa famille ou avec des collègues. Toutefois, il y a une règle importante à observer : le gouvernement fédéral exige que tous les dons accordés par les fondations soient versés à des organismes de bienfaisance enregistrés. En revanche, peu de restrictions s'appliquent au choix du bénéficiaire ou à la manière dont le donateur prend ses décisions. Beaucoup de donateurs de fondations ont la capacité de repérer des idées formidables, de réagir rapidement et de prendre des risques en appuyant des initiatives qui n'ont pas encore fait leurs preuves.

L'octroi d'un don destiné à l'avancement d'une idée ou d'une approche novatrice pourrait contribuer à la prochaine percée majeure dans la recherche sur le cancer, dans la santé mentale des jeunes ou dans la prévention du décrochage scolaire. La capacité de réagir rapidement et sans condition, de s'engager pendant de nombreuses années et d'essayer de nouvelles approches compte parmi les caractéristiques qu'un grand nombre de mécènes jugent attrayantes. Dans bien des cas, les mécènes à long terme sont très motivés par l'idée d'apporter une contribution marquante au monde qui les entoure. Or, pour ce faire, il faut prendre des risques. Une approche privée de la philanthropie leur permet de prendre de tels risques.

### LA PERSPECTIVE D'UNE CONTRIBUTION **PERMANENTE**

Un homme à l'esprit entrepreneurial a dû faire face à des années de pauvreté, et même à la faillite, pour réaliser son rêve. Lorsque son entreprise est enfin devenue prospère, il a donné sans compter à la communauté qui lui avait offert tant de possibilités. Déterminés à continuer à répondre aux besoins de la collectivité, ses enfants ont transformé sa fondation en fondation familiale. Les petits-enfants ont assimilé la leçon concernant l'importance d'aider sa communauté et ont veillé à ce que leurs enfants l'assimilent à leur tour.

Conscients que la fondation ne pourrait poursuivre son travail dans la collectivité qu'à condition que celui-ci demeure pertinent, les membres de cette quatrième génération ont demandé à leurs enfants de démontrer ce qui leur tient à cœur en leur offrant la possibilité d'accorder des dons comme bon leur semble. Aujourd'hui, les modalités des dons sont très différentes de celles des dons des fondateurs, mais l'esprit qui a animé la création de la fondation subsiste toujours, tandis que la cinquième génération reprend le flambeau.

### L'EXERCICE D'UN CONTRÔLE **SUR LES PLACEMENTS**

Les fondations privées permettent au donateur d'exercer un important contrôle sur la gestion de l'actif de la fondation. Les administrateurs d'une fondation peuvent travailler avec l'aide de conseillers en placements ou gérer eux-mêmes les placements de la fondation. Ceux qui choisissent de gérer eux-mêmes les placements de la fondation le font souvent parce qu'ils possèdent de solides compétences et aptitudes en matière de gestion d'actif, ainsi qu'une bonne tolérance au risque. En effet, les fondations privées sont souvent créées par des particuliers qui ont eux-mêmes amassé leurs capitaux au cours de leur carrière et qui estiment posséder les capacités nécessaires pour gérer et faire fructifier ces capitaux dans un fonds de bienfaisance.

Nous comprenons le rôle essentiel que jouent les petites fondations en entreprenant des projets novateurs dans des domaines où les grandes fondations ne veulent ou ne peuvent pas s'impliquer.

Cofondateur Fondation de première génération

### TRACER LA VOIE

Impressionnés par la générosité de nombreuses autres familles canadiennes et motivés à apporter une contribution tangible à la société, nous avons constitué une fondation familiale en 2002. Nous ne savions pas quel serait notre domaine d'intervention, mais nos bagages nous ont conduits à un objectif commun. L'un de nous a une formation en sciences de la santé et en kinésiologie et a fait carrière comme infirmière en salle d'opération, tandis que l'autre a travaillé dans le secteur de l'alimentation toute sa vie et avait récemment vendu une entreprise multigénérationnelle de fabrication de produits alimentaires. En tant que couple, nous exploitions un grand verger de fruits tendres. Nos bagages nous ont amenés à partager l'objectif d'améliorer la santé physique, les habitudes alimentaires et le bien-être des Canadiens.

En seize ans, nous avons trouvé notre véritable vocation. Nous avons pris conscience du rôle essentiel que jouent les petites fondations en entreprenant des projets novateurs dans des domaines où les grandes fondations ne veulent ou ne peuvent pas s'impliquer. Nous avons aussi appris que c'est par un engagement véritable auprès de nos partenaires que nous pouvons avoir le plus d'impact. FPC nous a renseignés sur les pratiques exemplaires et a élargi notre réseau.

Au Canada, une mauvaise alimentation figure maintenant au premier rang des facteurs de risque comportementaux de mortalité prématurée, devant le tabagisme. Nous avons choisi d'œuvrer dans le domaine de la prévention, en mettant l'accent sur les enfants. Notre vision est celle d'une société constituée d'enfants et de familles en meilleure santé grâce à de solides connaissances en alimentation et à de saines habitudes alimentaires. Même si nous ne verrons peut-être pas de notre vivant tout l'impact du travail de notre fondation, nous éprouvons de la satisfaction en sachant que nous avons contribué à tracer la voie vers une meilleure santé.

# PLANIFIER SES DONS À LONG TERME

#### LES FAÇONS DE DONNER

Pour choisir le véhicule de don qui vous convient le mieux, vous devez tenir compte d'un certain nombre de facteurs. Ce quide traite de la création d'une fondation privée.

Vous devrez évidemment discuter des incidences fiscales, juridiques et réglementaires respectives de votre choix de véhicule philanthropique avec un conseiller juridique ou financier en qui vous avez confiance. Toutefois. avant d'examiner ces aspects formels, vous devez songer à vos aspirations, préférences et style personnel.

En fait, il convient de choisir le véhicule qui épouse le mieux vos aspirations à un moment précis de votre parcours.

### **DONNER PAR LE BIAIS D'UNE FONDATION PRIVÉE**

Une fondation privée représente la forme la plus structurée de philanthropie à long terme. Le donateur devra peut-être y consacrer plus de temps et d'efforts que s'il fait simplement des dons annuels directement, mais elle offre de meilleures possibilités en termes d'engagement et de satisfaction personnelle. Vous devriez envisager d'établir une fondation privée si :

- · Vous souhaitez apporter une contribution marquante à la société en créant un organisme qui reflète vos intérêts et peut s'adapter rapidement à l'évolution des idées et des possibilités.
- Vous souhaitez diriger les fonds vers des domaines de votre choix et vous engager personnellement dans le processus d'octroi de dons et auprès des bénéficiaires.

- Vous recherchez une plus grande satisfaction personnelle et êtes ouvert à la possibilité de prendre des risques plus importants lorsque vous faites des dons. Les fondations privées permettent de prendre des risques plus élevés parce que le donateur en assume la responsabilité ultime. Tout comme un investisseur. le mécène est prêt à accepter un certain degré de risque.
- Vous souhaitez être plus présent auprès des organismes demandeurs et acquérir des compétences dans le domaine de l'octroi de dons.
- Vous désirez financer des causes ou des programmes hors de votre localité, notamment des projets d'aide nationaux ou internationaux.
- Vous souhaitez engager votre famille ou resserrer les liens familiaux en rapprochant plusieurs générations autour d'un projet commun.

- Le fonds de dotation est suffisamment important pour justifier des frais administratifs plus élevés, ou vous prévoyez qu'il croîtra dans les années à venir.
- Vous désirez faire partie d'un réseau de fondations et collaborer avec d'autres grands donateurs éventuellement. Encore une fois, tout dépend du temps et de l'énergie que vous aurez à consacrer à la fondation. Dans plusieurs régions, des regroupements de fondations locales se réunissent régulièrement pour échanger de l'information.

  L'adhésion à un réseau national mène au partage d'idées et de ressources.

Consultez le **tableau** ci-contre pour évaluer rapidement vos motifs et préférences.

## FACTEURS À CONSIDÉRER DANS LE CHOIX D'UNE FONDATION PRIVÉE

- Vous voulez avoir l'occasion d'engager les membres de votre famille
- Vous voulez vous-même gérer l'actif investi
- Vous avez du temps à consacrer au travail de la fondation
- Vous souhaitez évaluer et choisir vous-même les bénéficiaires de votre aide financière
- ✓ Vous voulez travailler ou être en contact plus étroit avec les bénéficiaires
- Vous voulez financer de nouveaux projets de bienfaisance de portée locale, nationale ou internationale
- Vous voulez travailler en collaboration avec d'autres donateurs
- Vous souhaitez aider votre communauté en adoptant une approche à long terme

## **ÉTABLIR UNE FONDATION**

L'avantage d'une fondation familiale, c'est qu'il s'agit d'une entreprise familiale. Une entreprise vouée à la philanthropie et dans laquelle les membres de la famille sont engagés ensemble.

Directrice générale Fondation de deuxième génération

Vous avez examiné les options décrites à la partie précédente et la mise sur pied d'une fondation privée semble être la solution qui vous convient. Quels sont les points à considérer avant d'aller de l'avant? Les questions et réponses qui forment cette partie sont conçues pour vous aider à bien réfléchir à ce choix et à obtenir l'information dont vous avez besoin avant de commencer.

### **BUTS ET MISSION**

Q+R Quelle est l'importance de définir une mission particulière? Dois-ie absolument savoir dans quel domaine accorder mon soutien?

Si vous avez déjà une idée générale de ce que vous voulez faire, il serait bon de prendre le temps d'y réfléchir à l'avance et de clarifier cette idée avant de commencer à octroyer des dons. Plus votre mission sera précise, plus il sera facile de définir les buts et obiectifs de l'activité d'octroi de dons au sein de la fondation.

Un énoncé des buts ou des domaines d'intérêt et de la région visée vous aidera à cibler vos efforts, à mieux communiquer avec d'éventuels bénéficiaires et à définir vos activités. Mais cela dépend du contexte et des circonstances. Certaines fondations possèdent des objectifs clairs dès le départ ; d'autres non, parce que les membres de la famille poursuivent des buts différents. Il sera peut-être plus facile de délimiter votre champ d'intérêt après quelques années d'expérience dans l'octroi de dons.

Dans un cas comme dans l'autre, la mission évolue constamment. L'idée est de prendre le temps de préciser ses intentions le plus possible.

Si vous prévoyez faire participer plusieurs membres de la famille aux activités de la fondation, donnez-vous des lignes directrices sur les conflits d'intérêts. Établissez des politiques en ce sens ou discutez de cette question de manière constructive en consignant le tout par écrit afin d'éclairer tout débat futur sur la gestion des intérêts personnels.

Président du conseil d'administration Fondation de troisième génération

### Q+R Comment évoluer d'un champ d'intérêt à une fondation donatrice aux visées bien déterminées?

Vous pouvez consulter des dirigeants communautaires ou d'autres fondations déià actives dans votre région. Vous pouvez inviter votre famille ou les membres du conseil d'administration à une retraite afin de discuter de vos valeurs, préoccupations et champs d'intérêt communs, et convenir des caractéristiques de votre communauté. Vous pouvez parler à des spécialistes et à des chercheurs qui œuvrent dans un secteur qui pourrait intéresser la fondation afin de mieux cerner les besoins ou les enjeux prioritaires dans ces domaines. Vous pouvez accorder des dons, puis dresser le bilan de cette expérience et des résultats obtenus après un certain temps.

Un consultant en stratégie et mission philanthropiques pourra vous épauler sur ce plan. Il existe une foule de guides et d'articles qui éclaireront votre démarche.

### LE RÔLE DE LA FAMILLE

Q+R Est-ce que je tiens à ce que ma famille joue un rôle dans la fondation? Les membres de la famille peuvent-ils faire partie du conseil d'administration? Quelle place réserve-t-on à la génération montante?

Le degré de participation des membres de la famille dépend de plusieurs facteurs et relève en bout de ligne d'un choix personnel et individuel. Il n'y a aucune restriction quant au nombre de membres qui peuvent jouer un rôle actif dans une fondation privée.

Les membres de la famille peuvent certainement faire partie du conseil d'administration, et même y être majoritaires si les fondateurs le souhaitent. En pratique, il appartient aux fondateurs d'en décider.

Il faut toutefois accorder mûre réflexion à la taille de la famille, aux relations entre frères et sœurs, au rôle des beaux-frères et belles-sœurs et à la planification de la relève dans les cas où les membres de la famille appelés à participer de façon permanente sont nombreux.

### **JOUER UN RÔLE ACTIF**

Une jeune femme qui avait joué un rôle important dans l'entreprise prospère de sa famille a décidé de créer une fondation familiale après la vente de l'entreprise. Elle avait pris cette décision en constatant que ce qu'elle avait le plus aimé au sein de l'entreprise et ce qui avait davantage compté pour elle, c'était la fondation établie pour la compagnie et le travail de collecte de fonds et de sensibilisation accompli en faveur de la recherche sur le sida. Mais pourquoi créer une fondation sans détenir une expérience directe de la philanthropie? Voici sa réponse : « Je ne voulais pas me contenter de signer des chèques à des organismes sans autre forme d'engagement. »

Au tout début, le monde des fondations privées lui était peu familier. Persuadée qu'elle pourrait apprendre au fur et à mesure, elle a pris des cours avec d'autres membres de fondations familiales et s'est entretenue avec le plus grand nombre possible de gens. Elle recherchait un domaine dans lequel elle pourrait s'investir totalement. Après quelques mois d'exploration personnelle et de consultation, il a été convenu que la fondation emploierait ses ressources à créer un programme « Jeunesse et philanthropie » destiné à initier les jeunes au processus d'octroi de dons. Selon elle, il y a d'énormes avantages à inciter les jeunes à faire des dons à leur communauté. « Il est clair que je voulais contribuer à la réalisation de projets communautaires locaux. Nul besoin de prendre le monde entier sur ses épaules pour avoir la conviction de faire sa part. »

Je crois qu'il aurait été utile de s'attarder d'emblée à la question générationnelle. Si l'on doit siéger au conseil d'administration, il serait bon de prendre le temps de se prononcer sur nos attentes collectives à ce chapitre.

Directrice générale Fondation de deuxième génération

### **ADMINISTRATION**

## Q+R De combien de capital dois-je disposer?

Il n'est pas nécessaire d'être multimillionnaire pour établir sa propre fondation. En fait, la majorité des fondations privées canadiennes ont un actif inférieur à cinq millions de dollars. Il n'y a pas de montant minimal pour la dotation en capital. Plusieurs fondations sont d'avis que le capital investi devrait être suffisamment important pour leur permettre de verser annuellement un minimum de 3,5 % de l'actif investi sans empiéter sur leur capital (à moins que le donateur ne le souhaite). D'autres fonds peuvent s'ajouter par la suite, provenant de membres de la famille et d'amis.

## Q+R Quels sont les frais généraux associés à la création d'une fondation?

Des frais seront liés aux services juridiques et comptables dont vous aurez besoin pour constituer la fondation en personne morale, l'enregistrer et l'organiser. Il pourrait également y avoir des frais pour l'aménagement des bureaux et l'achat des fournitures initiales, si la fondation ne partage pas les locaux d'un membre de la famille ou d'une organisation liée.

Vous devriez allouer au moins 10 000 \$ et jusqu'à 25 000 \$ (pour les fondations plus élaborées) pour les frais et honoraires associés au démarrage. Les frais d'exploitation annuels pourraient être moins élevés si vous bénéficiez d'un moyen de partager les dépenses et si vous faites appel à du personnel bénévole.

### Q+R Combien de temps ai-je l'intention de consacrer à l'administration de ma fondation?

Il faudrait décider si vous souhaitez jouer un rôle dans l'administration de la fondation, ce qui englobe des tâches comme présider le conseil, gérer le portefeuille de la fondation avec ou sans l'aide de conseillers, et, si l'activité d'octroi de dons vous intéresse, visiter des établissements et traiter directement avec les bénéficiaires. Ces fonctions exigeront sans doute plus de votre temps. Votre disponibilité et vos intérêts seront à considérer.

Certains donateurs ne souhaitent pas s'engager activement dans leur fondation et confient la plupart des tâches de gestion au bureau de l'entreprise familiale ou à un conseiller qui se charge de l'administration en grande partie. D'autres, au contraire, s'occupent de l'administration de la fondation à temps plein ou partiel, avec ou sans rémunération. Tandis que d'autres embauchent un ou plusieurs employés, qui sont ou non membres de la famille, afin qu'ils assument certaines des responsabilités. Vous devez décider si vous avez besoin d'un employé.

Certaines nouvelles fondations gèrent leur temps en n'acceptant que des propositions sur invitation au lieu de recourir à des appels publics de propositions. Vous pouvez également restreindre le nombre de propositions non sollicitées en énonçant clairement et ouvertement les intérêts et les lignes directrices de votre fondation. En réalité, il est fort probable que les dix-huit premiers mois s'écouleront avant que vous ne puissiez déterminer la quantité de temps et d'énergie requise et ce qui doit être accompli.

## Q+R Quel degré de contrôle suis-je intéressé à exercer sur les placements? Devrais-je retenir les services d'un gestionnaire de placements?

En tant que fondateur et principal donateur, il est très important que vous décidiez de la façon dont vous voulez gérer l'actif de votre fondation.

Vous pouvez le faire avec l'aide des membres de votre conseil d'administration ou encore vous en remettre à des conseillers en placements ou à des gestionnaires de portefeuilles. En gestionnaire prudent et responsable, vous devrez élaborer une politique et une stratégie de placement qui reflètent

votre tolérance au risque, en gardant à l'esprit que votre actif doit générer un rendement suffisant pour satisfaire à votre contingent des versements et à vos autres dépenses. Il s'agit là d'un aspect qui exigerait des conseils financiers avant de commencer

### **DÉFINIR SES BUTS**

Notre frère était un jeune homme sympathique et passionné; un athlète accompli qui comptait de nombreux amis. Son monde a commencé à s'écrouler lorsque les symptômes de la schizophrénie sont apparus à la fin de son adolescence. À 22 ans, il a succombé au syndrome malin des neuroleptiques, une complication liée aux médicaments qu'il prenait.

Pour notre frère comme pour d'innombrables autres personnes, le système de soins de santé mentale a échoué : accessibilité restreinte, diagnostics erronés, soins et suivi inadéquats. Notre famille a décidé d'avoir recours à la philanthropie pour améliorer la façon dont les patients et leurs familles sont traités au Canada.

Notre fondation familiale a pour mission de jouer un rôle de catalyseur afin de transformer les services de santé mentale, en particulier pour les adolescents et les jeunes adultes. Nous avons lancé plusieurs projets stratégiques qui visent à décloisonner le secteur de la santé mentale et à y favoriser la collaboration tant en positionnant les patients et les familles au centre de la démarche de soins.

La fondation a fait œuvre de précurseur en collaborant avec les gouvernements pour mettre au point un modèle de soins intégrés en santé mentale pour les jeunes et l'appliquer à grande échelle. Grâce aux possibilités que la philanthropie nous a offertes, notre famille a véritablement contribué à améliorer la situation et à éviter des souffrances à d'autres jeunes comme notre frère.

Nous nous sommes attaqués à la auestion de la relève ces deux ou trois dernières années. L'un des aspects intéressants d'une fondation familiale, c'est qu'il s'agit à la fois d'une entreprise et d'une affaire de famille. Elle présente les mêmes tribulations et avantages qu'une entreprise familiale. Elle exige de travailler côte à côte, d'apprendre à se connaître, d'agir pour le bien. Elle fait œuvrer de concert des gens élevés dans des familles différentes aux valeurs parfois divergentes, issus de groupes d'âge et de régions variés, possédant des intérêts, philosophies et compétences qui leur sont propres.

Président du conseil d'administration Fondation de troisième génération

## Q\*R Je souhaite que ma fondation soit en activité pendant combien de temps?

La plupart des fondations sont créées afin de promouvoir une philanthropie durable au fil des ans. Seul un nombre restreint de fondations sont mises sur pied avec l'objectif d'épuiser leur capital pendant la vie du donateur. Si l'une des principales motivations du donateur est d'engager les membres de sa famille et de passer le relais aux générations montantes, ou de créer un héritage permanent dans la communauté, la politique de placement de la fondation devrait être structurée de facon à faire fructifier son actif à long terme. Si. au contraire, l'objectif du donateur est de dépenser la dotation, le don ne sera alors assuietti à aucune restriction, et le donateur entamera le capital et planifiera l'extinction graduelle de la fondation en moins de temps. Il y a divers facteurs à considérer lorsqu'il s'agit de déterminer la durée de vie d'une fondation. Chaque option présente des avantages et des inconvénients. Le tableau à la page suivante énumère certains des facteurs à prendre en compte.

### Q\*R Quelles sont les dépenses administratives usuelles ? Existet-il une règle générale concernant les dépenses administratives d'une fondation?

Il n'existe ni règle générale ni exigence, mais les dépenses des fondations dotées représentent normalement de 0,75 % à 1,5 % de leur actif (excluant les frais de gestion de placements).

Évidemment, si la fondation fait appel aux membres de la famille ou à d'autres bénévoles, les charges d'exploitation représenteront moins de 1 % de l'actif. Les fondations actives, soit les fondations dotées qui dirigent elles-mêmes des programmes et comptent plus d'employés, constateront que les coûts récurrents équivalent à un pourcentage plus élevé de leur actif. Parmi les dépenses d'administration courantes, il y a les frais d'avocat, de constitution en personne morale et d'enregistrement, les frais comptables et d'audit, le loyer et les fournitures de bureau, la rémunération du personnel et les charges sociales (le cas échéant), les frais de voyage, et les frais d'abonnement ou d'adhésion.

## Q+R Combien dois-je débourser en dons chaque année?

En vertu de la loi fédérale, une fondation doit verser à des donataires reconnus un montant équivalant à 3,5 % de son actif investi. C'est ce que l'on entend par le contingent des versements.

Dans certaines circonstances, si, pour un exercice donné, une fondation n'est pas en mesure de satisfaire à son contingent à l'aide du rendement du capital investi et des dons qu'elle a reçus, elle peut appliquer les dépenses excédentaires accumulées au cours des derniers exercices, calculées sur une moyenne mobile de cinq ans. Si elle ne peut pas respecter son contingent en utilisant les dépenses excédentaires d'exercices antérieurs ou en entamant son capital, elle peut faire une demande d'allègement administratif auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Les frais de gestion de placements ne font pas partie des dépenses admissibles aux fins du calcul du contingent des versements. Il importe de se plier à l'obligation de n'octroyer de dons qu'à des bénéficiaires reconnus.

Ces bénéficiaires, appelés donataires reconnus par le gouvernement fédéral, sont pour la plupart des organismes de bienfaisance enregistrés ; il peut également s'agir d'un gouvernement, de l'Organisation des Nations Unies, de certaines universités étrangères, ainsi que des associations de sport amateur enregistrées.

### Q+R Dois-ie rendre compte des activités de ma fondation?

Il n'y a pas de disposition légale imposant la production d'un rapport annuel public. Toutefois, nombre de fondations choisissent de le faire ou de créer un site Web où elles décrivent leurs activités. Tous les organismes de bienfaisance enregistrés, y compris les fondations, sont tenus chaque année de soumettre une déclaration à l'ARC, dans laquelle ils font état de leurs activités et des versements effectués durant l'exercice précédent. Les fondations ont l'obligation de déclarer la valeur de leur actif et de leurs dons et de fournir la liste de leurs administrateurs. L'information contenue dans ce rapport, à l'exception de certains renseignements personnels, est rendue publique sur le site Web de l'ARC.

### **GOUVERNANCE**

### Q+R Comment former un conseil d'administration?

Vous devez réfléchir attentivement aux compétences, expériences et qualités personnelles que vous souhaiteriez retrouver chez les membres du conseil d'administration. Certains des créateurs de fondations confient à des conseillers juridiques et financiers de confiance, ou à des proches et amis, les fonctions d'administrateur. Habituellement, le conseil d'administration d'une fondation familiale compte entre 5 et 10 membres.

Si la fondation est une personne morale, son conseil d'administration doit être composé d'au moins trois administrateurs.

### Q+R Quelle est l'importance d'établir une procédure pour la prise de décisions au sein de la famille?

Les débats familiaux peuvent mener à de sains désaccords ou à des impasses qui compromettent la prise de décisions. Encore une fois, il importe d'accorder toute l'attention voulue à cette question avant de créer une fondation familiale qui prévoit la participation active des membres de la famille.

Il y a une abondance de ressources et de spécialistes aujourd'hui dans ce domaine qu'il vaudrait la peine de consulter si vous devez définir de manière plus détaillée le processus de prise de décisions au sein de la famille. Vous pouvez utiliser des exemples de critères d'octroi de dons pour établir vos propres critères.

### Q+R Devrait-on rémunérer les membres du conseil d'administration?

La rémunération des membres du conseil d'administration d'une fondation est inhabituelle. Dans certaines provinces, par exemple l'Ontario, elle est interdite par la loi. La plupart des membres des conseils d'administration siègent bénévolement. Toutefois, le remboursement des dépenses est permis et relativement courant pour les dépenses encourues durant les réunions et activités du conseil. par exemple les frais de déplacement et d'hébergement.

## Q+R Devrions-nous établir des règles au sujet des conflits d'intérêts?

Oui. Il est important d'établir ce genre de règles, mais vous n'avez pas à le faire avant de commencer. L'engagement de séparer les intérêts personnels des membres de la famille de leurs obligations et fonctions en tant qu'administrateurs ou employés est un important principe de comportement éthique et de responsabilité pour une fondation privée.

FONDATION A		

### Le fondateur n'a aucun parent ni proche associé à qui transmettre l'actif et les activités de la fondation.

Le fondateur souhaite atteindre un but précis de son vivant.

Le fondateur est d'avis que l'actif devrait être dépensé aussi vite que possible afin d'en faire profiter la communauté ou d'atteindre un but.

La fondation entame son capital et l'épuise au fil des ans pour financer un programme d'envergure faisant partie des activités de bienfaisance qu'elle exerce.

#### **PERPÉTUITÉ**

Le fondateur a des parents ou associés à qui il souhaite transmettre la fondation.

Le fondateur n'a aucun but pressant qui doit être atteint de son vivant.

Le fondateur est d'avis que la fondation devrait constituer une source continue de financement dans la communauté.

La fondation se concentre sur son activité d'octroi de dons et, bien qu'il lui soit encore possible d'administrer ses programmes, son actif est maintenu au fil des années.

### STRUCTURE JURIDIQUE

Des réponses à maintes questions touchant à la gouvernance et à la structure d'une fondation se trouvent dans le guide de FPC intitulé *Guide sur la bonne gouvernance à l'intention des fondations canadiennes*, disponible au www.pfc.ca.

## Q+R Les fondations ont-elles toutes la même structure?

Non. La structure d'une fondation peut être :

- celle d'une fiducie (une personne morale distincte créée par un acte de fiducie et administrée par des fiduciaires);
- celle d'une société ou organisation à but non lucratif (constituée en personne morale en vertu de la loi fédérale ou d'une loi provinciale).
- celle d'une association de personnes non constituée en personne morale.
   Une association non constituée en personne morale n'est pas une entité juridique distincte de ses membres.

Qu'elle soit constituée ou non en personne morale, une fondation doit aussi s'enregistrer séparément auprès de l'ARC. Une fondation peut donc être une fiducie ou une société, mais l'ARC doit lui attribuer la désignation de fondation privée.

Vous devriez consulter votre conseiller juridique ou financier au sujet de la structure qui convient le mieux à votre situation particulière.

### Q+R Comment constitue-t-on une fondation en personne morale?

On peut demander la constitution en organisation à but non lucratif aux termes de la loi fédérale ou en société sans but lucratif aux termes de la loi provinciale applicable.

La constitution en personne morale limite la responsabilité des membres de la fondation et elle représente dans bien des cas la structure juridique exigée par les gouvernements pour qu'un organisme soit autorisé à recevoir des fonds ou à mener certaines activités. La démarche comprend habituellement la rédaction des statuts constitutifs, la recherche d'une dénomination sociale et son enregistrement, et le dépôt d'une demande de constitution.

Il y a des droits à verser, mais nous vous recommandons toutefois de faire appel à un conseiller juridique avant d'entreprendre les démarches.

### Q+R Existe-t-il d'autres options que la constitution d'une personne morale sans but lucratif?

Un donateur qui ne souhaite pas constituer une personne morale sans but lucratif peut choisir d'utiliser une fiducie testamentaire (prévue dans son testament) qui sera enregistrée auprès de l'ARC après son décès, ou de s'enregistrer auprès de l'ARC de son vivant, en utilisant une fiducie entre vifs (qui est soumise aux dispositions d'un acte de fiducie préparé du vivant du donateur).

Les fiducies sont régies par les lois provinciales. Une structure de fiducie permet au donataire d'utiliser un fiduciaire, telle une société de fiducie (ce qui est fréquent quand il n'y a aucun membre de la famille pouvant remplacer les membres du conseil), pour administrer la fondation fiduciaire conformément aux directives du donateur jusqu'à perpétuité. La fiducie entre vifs constitue souvent l'option privilégiée par les donateurs qui souhaitent débourser leurs ressources de leur vivant.

### Q+R Quelle est la marche à suivre pour enregistrer la fondation auprès de l'ARC?

Vous devez définir vos objets de bienfaisance afin de vous enregistrer auprès de l'ARC. Habituellement, une fondation donatrice a pour but « de recevoir et conserver un ou des fonds et d'en utiliser de temps à autre le capital et les revenus pour verser des dons à des donataires reconnus aux termes de la Loi de l'impôt sur le revenu ».

Vous devez soigneusement définir vos buts à la lumière de ce que vous souhaitez accomplir au sein de la fondation. Si vous désirez octroyer des dons à l'étranger ou diriger un programme de bienfaisance, il vous faudra définir vos buts de manière plus détaillée.

Consultez le site Web « Organismes de bienfaisance et dons » de l'ARC pour de plus amples renseignements:

www.canada.ca/fr/services/impots/ bienfaisance.html.

## Q+R Y a-t-il des avantages fiscaux liés à la création d'une fondation privée?

Oui. En tant que donateur à votre propre fondation, vous avez droit aux mêmes avantages fiscaux que lorsque vous faites un don à un organisme de bienfaisance public ou à une fondation publique. Tout don de liquidités ou de titres négociables effectué donne droit à un crédit d'impôt.

Pour la première tranche de 200 \$ du don, vous recevez un crédit calculé au taux marginal d'imposition le moins élevé (selon la province de résidence); après le seuil initial de 200 \$, les dons donnent droit à un crédit calculé au taux marginal d'imposition le plus élevé. De plus, si vous donnez des actifs sous forme de liquidités ou de titres négociables, vous recevez un crédit d'impôt équivalant à la valeur marchande des titres au moment du don et n'avez pas à payer d'impôt sur les gains en capital applicables à la plus-value. Un conseiller juridique ou financier sera en mesure de vous fournir plus de renseignements à ce sujet.

### CONCLUSION

Nous espérons que ce guide vous a aidé à réfléchir à certaines des questions importantes auxquelles vous devez répondre avant de poursuivre vos démarches. L'établissement d'une fondation est un choix des plus gratifiants, comme en font foi les réflexions et témoignages présentés dans ces pages.

L'un des meilleurs moyens d'apprendre et de raffermir l'engagement envers cette forme de philanthropie est d'en partager l'expérience avec d'autres. Par l'entremise du réseau national de Fondations philanthropiques Canada, les membres et les fondations individuelles échangent de l'information, s'apportent un soutien mutuel et apprennent les uns des autres.

Les ressources de Fondations philanthropiques Canada sont offertes gratuitement aux nouveaux mécènes sur le site www.pfc.ca.

D'autres ressources peuvent être consultées sur demande en s'adressant aux membres du personnel de FPC.

## FPC offre deux autres guides utiles pour les fondations privées :

- Guide sur la bonne gouvernance à l'intention des fondations canadiennes
- Guide sur les bonnes pratiques d'octroi de dons à l'intention des fondations canadiennes.

Nous espérons que les renseignements et témoignages présentés dans ce guide vous inciteront à aller plus loin et à vous lancer dans ce qui pourrait évoluer vers une forme d'engagement à long terme, aussi attrayante qu'enrichissante, dans votre communauté.

## **RESSOURCES**

### À PROPOS DES **FONDATIONS**

### Fondations philanthropiques Canada

FPC est une association nationale regroupant des fondations donatrices. Elle offre des ressources documentaires portant sur la mise sur pied et la gestion d'une fondation et de nombreux autres suiets allant de l'octroi de dons aux tendances dans le secteur bénévole et philanthropique au Canada. FPC organise pour ses membres des activités de réseautage qui leur donnent régulièrement l'occasion d'échanger de l'information et de rencontrer d'autres fondations donatrices.

### Vous avez besoin de ressources et d'outils sur l'octroi de dons?

Consultez la section « Ressources » du site de FPC au www.pfc.ca.

· Vous souhaitez en savoir plus sur le secteur des fondations au Canada? Consultez les données sur les fondations canadiennes.

- Vous cherchez de la documentation. et des outils sur l'octroi de dons? Explorez la bibliothèque de ressources.
- Vous souhaitez obtenir des nouvelles. d'actualité sur la philanthropie canadienne? Lisez le blogue de la présidente.
- Vous êtes à la recherche de collaborateurs et de donateurs partageant vos intérêts? Jetez un œil à la section des groupes d'affinités.
- · Vous cherchez des guides sur les bonnes pratiques d'octroi de dons? Consultez les publications de FPC.
- · Vous souhaitez en savoir plus sur les expériences et le profil de fondations et de grands donateurs canadiens? Visitez le site Philanthropie en action au www.philanthropyinaction.ca/fr.

### **VOUS PENSEZ** À ÉTABLIR UNE **FONDATION?**

La version en ligne de ce guide et d'autres ressources et outils portant sur l'octroi de dons sont disponibles au www.pfc.ca.


NOTES



615, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 720 Montréal (Québec) H3B 1P5 514-866-5446 info@pfc.ca www.pfc.ca PHILANTHROPYFC

PHILANTHROPICFOUNDATIONSCANADA

② @PHILANTHROPYCDA