

# Philanthropie familiale

## Au profit de la collectivité et de la famille.

La philanthropie familiale comporte deux avantages : les avantages que tire la collectivité de la générosité des familles fortunées et la valeur qui en découle pour les familles elles-mêmes. Nos hôpitaux, nos galeries d'art et nos programmes de services sociaux ne pourraient indéniablement pas offrir les services que le public réclame sans d'importants dons de particuliers et de familles fortunés. Toutefois, ce ne sont pas que les organisations qui profitent de la générosité de ces donateurs. Les donateurs en bénéficient également, en particulier lorsqu'ils adoptent une approche réfléchie et stratégique en matière de dons.

Le présent article examine certains des avantages qu'une famille tire d'un programme de subvention efficace, notamment si les subventions sont remises par l'intermédiaire d'une fondation familiale.

### Pourquoi mettre l'accent sur une stratégie de subvention efficace?

Comme Aristote l'a dit : « Donner de l'argent est chose facile et accessible à tous. » Puis, il a ajouté ceci : « mais la capacité de décider à qui donner, combien, à quel moment, dans quel but et de quelle façon n'est ni

accessible à tous ni chose facile. » On voit clairement qu'Aristote faisait une distinction entre la philanthropie et les dons de bienfaisance. Autrement dit, il peut être facile de donner de l'argent, mais une réflexion et des efforts sont nécessaires pour faire des dons qui permettent de remédier à une situation particulière et de changer les choses de façon durable. Contrairement aux dons de bienfaisance, qui consistent à faire des chèques pour de bonnes causes, la philanthropie implique l'établissement d'objectifs qui peuvent être atteints grâce à une prise de décision rationnelle et réfléchie, ainsi qu'à une surveillance et une évaluation rigoureuses. Cela nécessite des fonds, mais aussi une vision, des efforts et une perspective à long terme.

---

La philanthropie familiale doit être fondée sur les croyances et les valeurs des membres de la famille.

---

## Élaborer une stratégie de subvention efficace

Pour que la philanthropie familiale soit efficace à long terme tout en étant porteuse de sens pour les membres de la famille, elle doit être fondée sur les croyances et les valeurs de ceux-ci, qui doivent les définir avec soin et en convenir. Ces croyances et valeurs peuvent servir de base à l'énoncé de mission d'une fondation familiale qui aura pour objectif de les mettre en œuvre. Les valeurs et les intérêts philanthropiques de la famille traceront une voie qui transcendera les générations, en plus de constituer un héritage tant au sein de la collectivité que de la famille elle-même.

Après avoir établi des objectifs pour leur fondation, les membres d'une famille doivent se poser quelques questions :

- Quels sont les problèmes les plus urgents dans le secteur que nous avons choisi de financer?
- Quelles organisations sont les mieux outillées pour résoudre ces problèmes?
- Y a-t-il des écarts en matière de financement que notre fondation peut combler?

Il est essentiel de se poser ce genre de questions et de chercher les réponses afin de mieux comprendre les causes d'un problème et d'appliquer les solutions les plus appropriées. De telles recherches aideront également à déterminer les points névralgiques du problème et les façons dont la fondation pourrait avoir le plus de retombées. Il est essentiel d'analyser les problèmes pour déterminer une stratégie qui permettra à la fondation d'atteindre au mieux ses objectifs.

### Étude de cas : La famille Stephens<sup>1</sup>

Pour illustrer ce type de stratégie, nous allons examiner le rôle que la philanthropie a joué dans la vie des membres de la famille Stephens.

Après leur mariage et l'obtention de leur diplôme universitaire au début des années 1960, Liz et Bill, qui avaient tous deux fait leurs études dans le domaine du

commerce et des affaires, ont accepté de se joindre à la petite quincaillerie du père de Bill. Leur objectif était de mettre à profit leurs connaissances nouvellement acquises pour faire croître l'entreprise afin qu'elle devienne une organisation de plus grande envergure. En quelques années, Liz a donné naissance à une fille, puis à un fils et à une autre fille. Avec trois enfants à élever, elle était moins impliquée dans l'entreprise que Bill, qui s'affairait à l'expansion de la quincaillerie afin d'en faire une vaste entreprise à plusieurs succursales. À l'adolescence, leurs enfants travaillaient dans les quincailleries pendant l'été et les fins de semaine, mais aucun d'entre eux n'a choisi de faire carrière dans l'entreprise familiale.

Lorsque Bill a subi une crise cardiaque fatale dans la soixantaine, Liz a accepté à contrecœur une offre attrayante et a vendu l'entreprise à une grande société internationale. La famille, qui avait toujours vécu de façon modeste, s'est retrouvée avec plus d'argent que ce à quoi elle aurait pu s'attendre. Élevée par des parents de l'époque de la Grande Dépression, Liz était préoccupée par les répercussions possibles de ce nouveau patrimoine sur ses enfants et, en particulier, sur ses petits-enfants.

Quelques années avant le décès de Bill, Liz et lui avaient établi une petite fondation familiale. Comme Bill ressentait le besoin de faire sa part pour la collectivité qui lui avait permis de prospérer, la fondation a soutenu divers projets communautaires. Le financement accordé par la fondation ne portait sur aucun intérêt ou aucune priorité en particulier.

Après le décès de Bill, Liz a décidé d'utiliser une partie des fonds provenant de la vente de l'entreprise pour augmenter la dotation de la fondation. Elle a pensé qu'il était temps d'initier ses enfants et ses petits-enfants à la fondation, et d'en définir le mandat clairement, un mandat dans lequel ils pourraient tous se reconnaître. Elle a vu la fondation comme un moyen de maintenir des liens plus étroits entre les membres de sa famille, qui vivent maintenant loin les uns des autres, en les

faisant travailler ensemble pour réaliser des objectifs communs. Elle a aussi pensé que la fondation aiderait les petits-enfants à être plus à l'aise en matière de patrimoine et à apprendre à bien gérer la richesse dont ils hériteraient.

Liz était consciente qu'elle n'avait pas l'expérience ou les compétences nécessaires pour élaborer un énoncé de mission clairement défini que tout le monde pourrait appuyer, non plus que pour créer une structure pour l'octroi stratégique de subventions. Elle aurait besoin d'aide pour réunir les membres de sa famille dans ce processus. Elle a également réalisé qu'une personne extérieure à la famille et ayant de l'expérience dans un tel domaine serait plus crédible pour les membres de la famille, et qu'en les faisant tous participer au processus, le résultat serait plus facilement accepté. Elle a consulté les conseillers professionnels avec qui elle faisait déjà affaire et a trouvé une conseillère qui serait non seulement en mesure d'aider la famille à articuler sa vision et ses valeurs collectives, mais aussi d'apporter son aide dans l'octroi de leurs subventions.

### **La conseillère a guidé la famille tout au long d'un processus comportant plusieurs étapes :**

- Elle a d'abord interrogé individuellement chaque membre de la famille au sujet de leur expérience, de leurs valeurs, de leurs aspirations et de leurs intérêts dans le domaine des œuvres de bienfaisance.
- La conseillère avait également besoin de savoir de quelle façon les membres de la famille travaillaient ensemble en tant que groupe. Pour que la fondation fonctionne efficacement, il fallait que les membres de la famille soient en mesure de collaborer de façon constructive. Par conséquent, lors des entrevues avec chaque membre de la famille, elle a également posé des questions d'approfondissement concernant la dynamique familiale. De quelle façon prennent-ils leurs décisions? Y a-t-il des obstacles à la communication au sein de la famille? À quel niveau la confiance se situe-t-elle?
- Les membres de la famille et la conseillère ont ensuite discuté du rapport découlant des entrevues

individuelles. Le rapport faisait état des observations, des conclusions et des recommandations de la conseillère en vue de l'élaboration d'un énoncé de mission et d'une stratégie d'octroi de subventions qui représenteraient les valeurs fondamentales et les intérêts des membres de la famille. Ensemble, ils ont apporté les ajustements nécessaires.

- Ils ont également élaboré une structure de gouvernance pour permettre à la famille d'administrer la fondation de manière professionnelle et d'éviter des querelles personnelles inutiles.
- Ils ont également abordé un autre enjeu important, à savoir comment et quand impliquer la génération suivante au travail de la fondation. À cette fin, ils ont ajouté certains des cousins plus âgés au comité d'examen des subventions.
- La conseillère a collaboré avec les membres de la famille pendant quelques cycles d'octroi de subventions pour les aider à repérer des projets louables, leur montrer comment examiner les projets et leur apprendre comment faire le suivi et l'évaluation de leurs subventions.

### **Les retombées de la fondation pour les membres de la famille**

Tout en soutenant des programmes innovants dans la ville de Bill et de Liz, la fondation a également créé de nombreux avantages inattendus pour la famille.

#### **Un sentiment d'identité et de postérité**

Dans le cadre du processus simplifié, la famille a déterminé l'objectif prioritaire de ses dons : aider les jeunes défavorisés qui n'ont pas les mêmes occasions que les autres pour réaliser leur plein potentiel. Même si les membres de la famille avaient de nombreux autres intérêts, tous partageaient des préoccupations à l'égard des jeunes défavorisés, un problème qui était particulièrement important pour Bill. Il était connu pour sa générosité envers les jeunes employés qui éprouvaient des difficultés financières, ainsi que pour le soutien qu'il apportait à divers programmes éducatifs et récréatifs locaux destinés aux jeunes.

Le programme de subvention de la fondation a offert aux enfants de Bill un moyen d'honorer leur père et de perpétuer ses valeurs. Le processus entourant la recherche et le financement de projets innovants destinés à aider les jeunes défavorisés a permis d'entretenir le souvenir de Bill, en particulier lorsqu'ils se demandaient entre eux : « Papa aurait-il appuyé ce projet? » Pour les petits-enfants qui avaient à peine connu Bill, le fait d'écouter les discussions de leurs parents leur a donné un aperçu du caractère de leur grand-père, ainsi qu'une idée des valeurs et des croyances de leur famille. De plus, les petits-enfants ont vu ces croyances être mises en œuvre.

### **Un renforcement de l'unité familiale**

Même si les enfants de Bill et de Liz avaient plusieurs points et valeurs en commun lorsqu'ils étaient jeunes, leurs intérêts scolaires et leurs cheminements de carrière ont divergé grandement : l'une est devenue comptable, un autre, enseignant, et la plus jeune est devenue médecin. Deux des enfants du couple ont également quitté leur ville natale. Occupés par leurs jeunes familles et leurs carrières exigeantes, les frères et sœurs se voyaient de moins en moins chaque année. Leurs rassemblements se limitaient principalement aux célébrations des Fêtes et des anniversaires, et aux deux semaines passées ensemble au chalet familial.

Comme Liz l'avait prévu, la fondation a fourni à ses enfants adultes un moyen d'apprendre à se connaître en dehors du cadre familial, en plus de leur permettre de tisser de nouveaux liens grâce à leur collaboration dans des projets importants et gratifiants pour eux.

De même, les petits-enfants, qui avaient passé la plupart de leur temps ensemble à pratiquer des sports, ont commencé à reconnaître leur héritage commun et les valeurs qui définissent leur famille et à s'y identifier. Leurs relations ont évolué au-delà des activités sportives.

### **Des connaissances financières et des habiletés analytiques**

Même si la comptable de la famille était capable de lire et de comprendre les états financiers et les budgets des organismes de bienfaisance, personne de son frère,

de sa sœur ou des petits-enfants n'avait cette capacité. Ils n'avaient pas non plus d'expérience dans l'examen des propositions.

Afin de verser des subventions efficaces, ils devaient se poser les questions suivantes et être en mesure d'y répondre : Ce projet est-il susceptible de réussir? Quels sont les éléments nécessaires à sa réussite? Quel devrait être le montant de la subvention accordée par la fondation et quelle devrait en être la durée?

Il fallait aussi traiter la question des placements de la fondation. Même si la fondation a fait appel à des professionnels pour gérer la dotation, certains membres de la famille devaient avoir suffisamment de connaissances en matière de placements pour pouvoir évaluer le rendement de leurs gestionnaires de fonds.

En ce qui concerne la troisième génération de la famille, les petits-enfants qui hériteraient un jour d'une richesse considérable et dont les valeurs et les modes de vie étaient encore en développement, la fondation constituait le terrain d'entraînement idéal. Ils ont eu l'occasion d'acquérir des connaissances financières, notamment sur les marchés des actions et des obligations, l'importance de la répartition de l'actif, les différents indices en fonction desquels les rendements des placements de la fondation étaient mesurés. En discutant des capacités de divers organismes de bienfaisance, ils ont dû se familiariser avec les concepts d'actifs et de passifs qui font partie des états financiers, ainsi qu'avec les types de dépenses à examiner dans un budget d'exploitation. Afin de préparer ces membres de la famille à leurs responsabilités, la fondation a organisé des séminaires informels. Ceux-ci ont été donnés par le conseiller en placement gérant la dotation de la fondation et le comptable de la famille. Certains des petits-enfants plus âgés ont également commencé à lire la section des affaires dans les journaux afin de parfaire leur apprentissage. Les petits-enfants ont commencé à réaliser que s'ils devaient prendre des décisions éclairées au sujet de leur patrimoine personnel futur, ils auraient besoin de plus qu'une simple familiarité passable par rapport à ces concepts.

### Des compétences en matière de gouvernance et de prise de décision

Le conseil d'administration de la fondation était composé de Liz, de ses enfants et de leurs conjoints. Cependant, tous les membres de la famille âgés de plus de 18 ans étaient membres de la fondation. Même si les petits-enfants n'étaient pas encore en mesure de prendre des décisions au nom de la fondation, ils ont eu l'occasion d'apporter leur contribution en participant au comité des subventions et en assistant à l'assemblée générale annuelle. Ils ont appris les différentes étapes à suivre pour parvenir à un consensus sur une décision relative à une subvention, ainsi que celles du processus permettant de prendre des décisions éclairées. Ils ont commencé à comprendre la raison pour laquelle la fondation appliquait certaines conditions aux subventions qu'elle octroyait, de même que la façon dont les organismes de bienfaisance seraient tenus responsables des projets financés par la fondation. Cette expérience les a aidés à comprendre l'importance de la responsabilité dans les engagements qu'ils prenaient envers les autres et dans leurs relations en général.

---

Nous gagnons notre vie en travaillant, mais c'est en donnant que nous la construisons.

---

### Les chances de succès pour la pérennité de la transmission du patrimoine familial

Pour les familles ayant un patrimoine important, sa transmission d'une génération à l'autre constitue une grande source de préoccupation. Il existe d'innombrables histoires de transferts de patrimoine désastreux – des situations dans lesquelles des familles

ont perdu la plus grande partie de leur argent, et dont les membres ont coupé les ponts entre eux. En fait, il est généralement admis qu'environ 70 % des transferts de patrimoine ne sont pas effectués de façon réussie<sup>2</sup>. Autrement dit, le patrimoine est retiré du contrôle des bénéficiaires de façon involontaire ou en raison de désaccords familiaux.

Dans l'une des nombreuses études<sup>2</sup> portant sur la succession de patrimoine, les facteurs menant à des transferts réussis ont été déterminés :

- la participation de toute la famille à la planification et à la préparation de la succession;
- un processus intégrant l'apprentissage et le développement de la famille;
- des valeurs communes bien énoncées;
- la communication efficace, la confiance, la responsabilité et la recherche de consensus.

L'étude a également relevé que la philanthropie familiale était un élément commun aux 30 % de familles ayant une succession de patrimoine réussie. Il ne s'agit pas seulement d'une heureuse coïncidence – trois des facteurs énumérés liés à la réussite des transferts de patrimoine sont également associés à une philanthropie efficace<sup>2</sup>.

En élaborant un programme de subvention efficace fondé sur les valeurs familiales dont ils ont convenu et en acquérant des connaissances sur les questions financières et la gouvernance, les Stephens ont augmenté leurs chances de réussir le transfert de leur patrimoine. Ils ont également établi un lien de confiance et un sens des responsabilités au sein de leur famille.

## Au profit de la famille et de la collectivité

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles une famille décide de créer une fondation. Certaines le font par conviction religieuse tandis que d'autres veulent célébrer la chance qui leur sourit et faire leur part pour la collectivité. D'autres encore croient que l'argent qu'elles ont est plus que suffisant pour répondre à leurs besoins et qu'elles devraient le partager avec des personnes moins fortunées. Certaines ont même affirmé que leur principale motivation était de créer un moyen de transmettre leurs valeurs familiales et de créer un héritage au sein de la famille et de la collectivité.

Quelle que soit la motivation première pour créer une fondation, les familles qui font l'effort de se doter d'une approche significative et stratégique pour attribuer des dons estiment qu'elles retirent autant, certaines diront davantage, du geste de donner que l'organisation qu'elles appuient.

Elles donnent vie aux paroles de Winston Churchill :  
« Nous gagnons notre vie en travaillant, mais c'est en donnant que nous la construisons. » ●



<sup>1</sup> D'après un cas réel relatif à un client; les noms ont toutefois été modifiés pour que l'identité de la famille soit protégée.

<sup>2</sup> Preparing Heirs, Roy Williams et Vic Preisser, The Williams Group, 2011.

Cette publication de BMO Gestion privée est présentée à titre informatif seulement; elle n'est pas conçue ni ne doit être considérée comme une source de conseils professionnels. Son contenu provient de sources considérées comme fiables au moment de sa publication, mais BMO Gestion privée ne peut en garantir ni l'exactitude ni l'exhaustivité. Pour obtenir des conseils professionnels concernant votre situation personnelle ou financière, adressez-vous à votre représentant de BMO. Les commentaires émis dans cette publication n'ont pas pour but de constituer une analyse définitive des conditions d'application de l'impôt ni des lois sur les fiducies et les successions. Ce sont des commentaires de nature générale, et nous recommandons au lecteur d'obtenir des conseils professionnels sur la situation fiscale qui lui est propre.

BMO Gestion privée est un nom de marque du groupe d'exploitation qui comprend la Banque de Montréal et certaines de ses sociétés affiliées offrent des produits et des services de gestion privée. Les produits et les services ne sont pas tous offerts par toutes les entités juridiques au sein de BMO Gestion privée. Les services bancaires sont offerts par l'entremise de la Banque de Montréal. Les services de gestion de placements, de planification de patrimoine, de planification fiscale et de planification philanthropique sont offerts par BMO Nesbitt Burns Inc. et BMO Gestion privée de placements inc. Si vous êtes déjà un client de BMO Nesbitt Burns Inc., veuillez communiquer avec votre conseiller en placement pour obtenir plus de précisions. Les services de garde de valeurs ainsi que les services successoraux et fiduciaires sont offerts par la Société de fiducie BMO. Les entités juridiques de BMO Gestion privée n'offrent pas de conseils fiscaux. La Société de fiducie BMO et BMO Banque de Montréal sont membres de la Société d'assurance-dépôts du Canada.

<sup>MD</sup> Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal, utilisée sous licence

Tous droits réservés. La reproduction de ce document sous quelque forme que ce soit ou son utilisation à titre de référence dans toute autre publication est interdite sans l'autorisation écrite expresse de BMO Gestion privée.