



Cahier de recherche

Les fondations à durée de vie limitée : anatomie d'une mouvance philanthropique

Sacha-Emmanuel Mossu et David Grant-Poitras

Montréal
Avril 2025

philab.uqam.ca



Description du réseau PhiLab

Le réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab), anciennement Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, a été pensé en 2014 dans le cadre de la conception de la demande de financement du projet développement de partenariat CRSH intitulé "Innovation sociale, changement sociétal et Fondations subventionnaires canadiennes". Ce financement a été reconduit en 2018 sous le nom "Évaluation du rôle et des actions de fondations subventionnaires canadiennes en réponse à l'enjeu des inégalités sociales et des défis environnementaux". Depuis ses débuts, le Réseau constitue un lieu de recherche, de partage d'information et de mobilisation des connaissances des fondations canadiennes. Des recherches conduites en partenariat permettent la coproduction de nouvelles connaissances dédiées à une diversité d'acteurs : des représentants gouvernementaux, des chercheurs universitaires, des représentants du secteur philanthropique et leurs organisations affiliées ou partenaires.

Le centre de recherche (Hub) mère se situe dans le centre-ville de Montréal, sur le campus de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

PhiLab Network Description

The Canadian network of partnership-oriented research on philanthropy (PhiLab), previously called the Montreal Research Laboratory on Canadian philanthropy, was thought up in 2014 as part of the conception of a funding request by the SSHRC partnership development project called "Social innovation, social change, and Canadian Grantmaking Foundations". From its beginning, the Network was a place for research, information exchange and mobilization of Canadian foundations' knowledge. Research conducted in partnership allows for the co-production of new knowledge dedicated to a diversity of actors: government representatives, university researchers, representatives of the philanthropic sector and their affiliate organizations or partners.

The project's headquarters are located in downtown Montreal, on the Université du Québec à Montréal (UQAM) campus.

The Network brings together researchers, decision-makers and members of the philanthropic community from around the world in order to share information, resources and ideas.

Résumé

Ce cahier de recherche propose une revue de littérature sur la mouvance des fondations à durée de vie limitée. Il représente la première des trois phases d'une recherche en partenariat avec la Fondation Ivey, l'une des premières fondations à durée de vie limitée au Canada.

Le document comprend quatre sections. La première section propose une définition générale du modèle des fondations à durée de vie limitée et situe historiquement son émergence. La seconde section propose une typologie des cas de figure que l'on retrouve au sein de ce courant. La troisième section répertorie les principaux avantages et défis tirés de témoignages des fondations qui adoptent cette orientation. Finalement, la quatrième section identifie et discute des éléments stratégiques et managériaux clés pour les fondations qui planifient la cessation de leurs activités.

Mots-clés

Fondations à durée de vie limitée • fondations philanthropiques • philanthropie • perpétuité • Fondation Ivey • épuisement du capital

Abstract

This research paper provides a literature review on the sunseting strategy. It represents the first of three phases in a research partnership with the Ivey Foundation, one of the first limited-life foundations in Canada.

The document is divided into four sections. The first section provides a general definition of the limited-life foundation model, and outlines the historical background to its emergence. The second section proposes a typology of the different types of foundation encountered within this trend. The third section lists the main advantages and challenges identified by foundations adopting this approach. Finally, the fourth section identifies and discusses key strategic and managerial elements for foundations planning to wind down.

Key words

Limited-life foundations • philanthropic foundations • philanthropy • perpetuity • Ivey Foundation • sunseting foundations • spend down

Les fondations à durée de vie limitée : anatomie d'une mouvance philanthropique

Réalisé par

David Grant-Poitras, Université du Québec à Montréal

Sacha-Emmanuel Mossu, Université Laval

En partenariat avec la Fondation Ivey

Comité d'encadrement de la recherche :

Jean-Marc Fontan, co-fondateur et chercheur du PhiLab

Iryna Khovrenkov, chercheuse au PhiLab

Adam Saifer, co-directeur et chercheur du PhiLab

Bruce Lourie, président de la Fondation Ivey

Kelsey Envik, directrice des subventions à la Fondation Ivey

David Grant-Poitras, agent de recherche au PhiLab

Sacha-Emmanuel Mossu, agent de recherche au PhiLab

Avril 2025



Table des matières

Introduction	6
1. Mise en contexte	8
1.1. Les fondations pérennes : un modèle normalisé	8
1.2. La fondation à durée de vie limitée : un modèle alternatif	9
1.3. Une brève histoire de la pratique des fondations pérennes	10
2. La mouvance des fondations à durée de vie limitée : typologie des cas de figure	14
2.1. Premier mode de catégorisation : les motivations évoquées	15
2.2. Deuxième mode de catégorisation : l'horizon temporel de la démarche	17
2.3. Troisième mode de catégorisation : les types de retombées attendues	18
3. La fin de vie d'une fondation : entre défis et opportunités	23
3.1. Les bénéfices d'une limitation de la durée de vie d'une fondation philanthropique	23
3.2. Les inconvénients d'une limitation de la durée de vie d'une fondation philanthropique	25
4. Enjeux stratégiques et managériaux du processus de fermeture	26
4.1. Se doter d'un plan de fermeture	26
4.2. Impliquer les membres du CA dans l'élaboration du plan de fermeture	27
4.3. Communiquer son plan de fermeture avec transparence et efficacité	27
4.4. Mettre au point une gestion du personnel adaptée à la fermeture	28
4.5. Redéfinir les modalités de soutien aux donataires	28
4.6. Adapter la gestion des dépenses	29
4.7. Adapter la gestion des investissements sur les marchés financiers	30
4.8. Évaluation et apprentissages	30
4.9. Régler les détails logistiques relatifs à la cessation des activités	31
Conclusion	32
Références	34



Introduction

There was a time when families who were establishing private foundations rarely thought about an end to the foundation. They assumed what they had created would last (as intended) in perpetuity from generation to generation. What they discovered, as John D. Rockefeller observed years ago, is that “perpetuity is a very long time.”

Fred Smith, fondateur de la Fourth Partner Foundation¹

Il y a maintenant plus d'un siècle que sont apparues les fondations philanthropiques. Ces organisations caritatives furent créées au début de 20^e siècle par des hommes d'affaires parvenus comme Rockefeller, Carnegie et Ford qui, non sans paradoxe, cherchaient à « régler les problèmes de la société moderne » (Arlett, 2011). Établie en 1913 avec un capital initial évalué à 100 millions de dollars, la Fondation Rockefeller possédait un actif d'environ 6,3 milliards de dollars en 2022 (The Rockefeller Foundation, 2023). Au Canada, les plus vieilles fondations privées sont les Fondations Massey et McConnell, fondées respectivement en 1918 à Toronto et en 1937 à Montréal. Cette dernière, jusqu'à l'année 2000, était la plus importante fondation canadienne.

Les fondations ont la capacité de faire fructifier sur une longue durée leurs avoirs de manière à supporter financièrement les causes qui leur sont chères. Comme le rappelle la fiscaliste Brigitte Alepin (2011, p. 103), les lois fiscales canadiennes qui régissent ces organisations sont spécifiquement pensées dans l'optique de ne pas « entamer leur capital » et, par le fait même, de leur offrir la possibilité d'être « éternelles ». Si ce modèle de charité à perpétuité a été critiqué dès son origine – et continue de l'être encore aujourd'hui (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023) –, n'en demeure pas moins qu'il s'est grandement institutionnalisé. À la suite de Rosenthal (notre traduction, 2017), il convient d'admettre que « [l]e modèle standard de la philanthropie organisée est une organisation à but non lucratif ou une fiducie mise sur pied pour durer ... eh bien ... pour toujours. »

Cela dit, bien que la fondation opérant à perpétuité domine l'histoire et le paysage de la philanthropie institutionnelle, l'alternative, qui consiste à avoir une durée de vie limitée, existe depuis aussi longtemps (Idem.). À titre indicatif, le *Duke University Center for Strategic Philanthropy and Civil Society* a recensé 74 fondations états-uniennes ayant mis fin à leurs activités, dont certaines ont été fondées dans les années 1910 et 1920². Qui plus est, il s'agit d'une approche qui, dans les dernières décennies, est considérée et choisie par un nombre croissant de

¹ Cité par Linda J. Rosenthal (2017).

² C'est le cas par exemple de Bemis Taylor Foundation (1927-1974), de la Danforth Foundation (1927-2011), de la Henry Kaufman Foundation (1928-1999) ou du Julius Rosenwald Fund (1917-1948). Pour consulter la liste complète : <https://cspcs.sanford.duke.edu/time-limited-philanthropy/time-limited-foundations/>



fondations (Markham & Wolf Ditkoff, 2013; Renz & Wolcheck, 2009). Le contexte actuel est donc favorable aux fondations à durée de vie limitée. Par leur seule existence, ces dernières questionnent frontalement le modèle de la perpétuité (Ostrower, 2009).

Parce que cette mouvance philanthropique ouvre des pistes d'action et de réflexion prometteuses, une équipe de recherche PhiLab a été constituée à l'automne 2024 afin de l'étudier plus en profondeur. Cette équipe comprend trois chercheurs du PhiLab – Jean-Marc Fontan, Iryna Khovrenkov et Adam Saifer – ainsi que Sacha-Emmanuel Mossu et David Grant-Poitras, agents de recherche au PhiLab et candidats au doctorat en philosophie et en sociologie respectivement.

Pour créer des ponts avec le monde de la pratique, un partenariat a été établi avec la Fondation Ivey, une fondation torontoise qui, au moment d'écrire ces lignes, est à la mi-parcours de son processus de fermeture. Cette organisation a pris la décision de liquider l'ensemble de son capital entre 2023 et 2027 afin de maximiser son impact dans la transition énergétique et la décarbonation de l'économie canadienne (Ivey & al., 2022; Ivey, 2022). Afin de mettre à contribution leur perspective terrain, se sont donc joints à l'équipe d'encadrement de la recherche Bruce Lourie, président de la Fondation Ivey, ainsi que Kelsey Envik, directrice des subventions³.

Le présent document résume la première phase de travail menée par notre équipe de recherche. Il a pour objectif de présenter la recension des écrits réalisée sur le thème des fondations à durée de vie limitée. Il est appuyé sur un corpus de références portant sur des thèmes relatifs à la perpétuité des fondations en général et sur les expériences des fondations à durée de vie limitée en particulier. Il est important de noter qu'il existe encore peu de littérature scientifique sur ce phénomène. Cela étant dit, nous disposons d'une littérature grise assez riche, notamment en ce qui a trait aux guides produits dans le but d'outiller les fondations planifiant leur clôture.

³ La démarche de recherche poursuivie par cette équipe se déploie en trois phases. Une première phase – dont ce document est le principal produit – vise à développer une compréhension plus fine des fondations à durée de vie limitée en réalisant une recension des écrits en lien avec ce phénomène. Une deuxième phase, réalisée en étroite collaboration avec la Fondation Ivey, propose de réaliser une étude de cas relativement à sa démarche de fermeture. Alors qu'il existe peu de cas connus de fondations à durée de vie limitée connue au Canada, cela permettra de documenter cette expérience afin d'en conserver traces et apprentissages. De plus, les résultats et analyses générés tout au long des enquêtes permettront de nourrir la réflexivité des professionnel·le·s de la fondation alors que débute la seconde moitié de sa fermeture. Enfin, une troisième phase de recherche sera davantage consacrée à la valorisation et au transfert des connaissances pour outiller les fondations par rapport à cette orientation stratégique qui peut susciter beaucoup de questionnements et d'anxiété. Il s'agira alors de produire des outils synthèses facilement appropriables (guides, infographies, capsules vidéo, etc.) par les acteurs philanthropiques intéressés à concevoir un plan de fermeture, ou du moins à commencer à réfléchir à cette option.

Dans le but de couvrir différentes dimensions de cette mouvance philanthropique, les informations existantes ont été synthétisées en quatre sections. D’abord, par souci de contextualisation, la première section proposera une définition générale du modèle des fondations à durée de vie limitée, en plus de situer historiquement son émergence. Question d’avoir une compréhension des plus exhaustives quant aux différentes trajectoires qu’empruntent les fondations planifiant leur fermeture, la deuxième section dressera une typologie des cas de figure que l’on retrouve au sein de ce courant. Dans l’optique de dresser un bilan des retours d’expérience de fondations ayant fait le choix de limiter leur durée de vie, la troisième section portera sur les principaux bénéfices et inconvénients qu’elles ont expérimentés. Finalement, en s’appuyant sur les témoignages des fondations à durée de vie limitée, mais aussi les cas d’étude et recherches existantes, la quatrième section dégagera les principaux éléments stratégiques et managériaux que doivent prendre en compte les fondations qui planifient la cessation de leurs activités.

1. Mise en contexte

1.1. Les fondations pérennes : un modèle normalisé

Aujourd’hui, la perpétuité est un élément qui conditionne fortement le fonctionnement des fondations donatrices. Elle se caractérise comme la capacité juridique et économique de celles-ci à exister sans limite prédéfinie de fin de vie. Cette possibilité s’appuie sur un cadre légal qui permet aux fondations de conserver, voire d’accroître, leurs actifs au fil des années. En effet, dans nombre de pays, les fondations sont légalement encadrées dans l’optique de préserver les intentions initiales des fondateur·trice·s et le capital investi. Ce cadre juridique contraint le champ d’action des administrateur·trice·s, lesquelles doivent gérer les actifs de leur fondation en fonction de préoccupations et d’objectifs déterminés au moment de l’acte sa création (Reich, 2018).

Au Canada et aux États-Unis, le cadre juridique permet non seulement une existence dans la durée, mais également, selon les rendements des actifs financiers, une croissance perpétuelle (Reiser & Dean, 2023, p. 128). Au Canada, il n’y a aucune limite à la durée de vie des fondations enregistrées comme « organisme de bienfaisance » auprès de l’Agence du Revenu du Canada (ARC). Elles bénéficient indéfiniment des incitatifs fiscaux prévus par la Loi sur l’impôt sur le revenu, notamment des crédits d’impôt pour les dons individuels et des exemptions d’impôt sur l’ensemble de leurs revenus de placements. De plus, même si des contraintes plancher sont imposées sous la forme d’un contingent des versements (aussi appelé quota de déboursement), ce dernier demeure peu exigeant⁴. Étant présentement établi à 5%, il demeure aisé pour les

⁴ Le contingent de versement est calculé à partir de la valeur des biens qu’un organisme de bienfaisance n’utilise pas pour la réalisation d’activités de bienfaisance ou pour son administration (Agence du revenu du Canada, 2023).

fondations de générer des rendements financiers égal ou supérieur à cette limite minimale. Il ne présente donc pas une menace à leur santé financière, à la pérennisation et à l'augmentation du capital initial (Bourgeois, 2010).

1.2. La fondation à durée de vie limitée : un modèle alternatif

Au Canada ou aux États-Unis, toutes les fondations ne sont pas créées dans l'objectif d'exister indéfiniment. De façon marginale, s'est développé l'option des « *sunsetting foundations* », c'est-à-dire des organisations qui choisissent délibérément de limiter leur durée de vie. Il n'est pas aisé de traduire ce terme en français. Nous proposons d'utiliser les expressions « fondation à durée de vie limitée » (traduction littérale du terme *limited life foundation*), « fondation à finalité programmée » ou encore « fondation à durée de vie déterminée ». À leur plus simple expression, ces fondations sont définies comme « des fondations qui n'ont pas l'intention d'opérer à perpétuité » (Witt, 2023). Mais afin de ne pas les définir négativement, nous préférons les caractériser comme *des fondations qui s'engagent à dépenser l'entièreté de leurs actifs et à cesser leurs activités au terme d'une période donnée ou suivant l'atteinte d'objectifs spécifiques*.⁵

En France, la Loi utilise le terme « fondation à dotation consommable » pour désigner les fondations dont « les sommes sont affectées à la cause choisie par le fondateur jusqu'à l'épuisement de celles-ci » (Centre français des Fonds et Fondations, 2022). Dès le moment de leur constitution, toute fondation doit préciser si elle entend être pérenne ou consommable. Contrairement aux fondations à dotation consommable, les fondations pérennes ne sont pas autorisées à dépenser leurs fonds d'investissement, mais seulement les revenus financiers qui sont générés par ceux-ci (Scolan & Gaboriau, 2024).

Au Canada ou aux États-Unis, le fait d'être une fondation à durée de vie limitée ne s'accompagne pas d'un statut ou traitement juridique particulier distinct. Il s'agit essentiellement d'une orientation stratégique sans incidence sur son statut d'organisme de bienfaisance enregistré. Dès lors, aux yeux de la loi canadienne, rien ne permet de distinguer légalement les fondations perpétuelles de celles à durée de vie limitée.

Autre précision, il importe de ne pas confondre les fondations qui puisent dans leurs réserves de capitaux et celles qui sont sciemment engagées dans un processus de fin de vie. Les termes « *spend-down* » et « *spend-out* », grandement utilisés par les chercheurs et les professionnels en philanthropie, permettent de faire cette distinction.

⁵ Nous pourrions également élargir cette définition à plusieurs types d'organisations caritatives perpétuelles basées sur un capital, ce qui varie évidemment d'une juridiction à l'autre. Par exemple, aux États-Unis et au Canada, les « fonds orientés par les donateurs » (*Donor-advised fund*) peuvent exister perpétuellement. Ces derniers peuvent donc, au même titre que les fondations, faire l'objet d'un « sunset ». Sur ce cas spécifique, il est intéressant de noter qu'en 2014, des politiciens américains ont proposé d'imposer une existence maximale de 5 ans à ces fonds (Reich & Madoff, 2016).

D'un côté, le *spend-down* (que nous traduisons par « réduction progressive des actifs »), renvoie à une stratégie consistant à augmenter les dépenses d'une fondation au-delà de ses revenus, ce qui résulte en une diminution de la taille du capital de sa dotation (Stone, 2005, p.2). Il peut s'agir d'une décision temporaire ou permanente et être faite de manière périodique ou définitive. Ainsi, elle ne mène pas forcément à la dissolution de l'organisation ou à une limitation de sa durée de vie⁶. Une fondation pérenne peut très bien faire décroître la valeur totale de son capital pendant une période, puis stabiliser sa situation financière par la suite (idem.).

De l'autre côté, le terme *spend-out* (ou « épuisement des actifs » en français) représente un plan délibéré d'épuisement des actifs de la fondation dans un délai déterminé, entraînant la fermeture de la fondation (Stone, 2005, p.2). Si cela passe le plus souvent par une réduction progressive des actifs, l'épuisement des actifs peut aussi se faire via d'importants transferts de capitaux au moment de la dissolution (Longtin, 2024)⁷.

Comme nous le verrons dans ce document, les fondations à durée de vie limitée proposent plus qu'un simple accroissement des dépenses ; elles représentent une posture en porte-à-faux par rapport au modèle dominant des fondations à perpétuité. Les fondations à durée de vie limitée introduisent un changement qualitatif au sein de la philanthropie organisée. Pour le sociologue Francie Ostrower (2011), ce changement bouscule nos représentations de ce qu'est une « fondation philanthropique ». Selon lui, les fondations classiques (dites « pérennes » ou « perpétuelles ») ont tendance à développer une identité indépendante de leurs finalités et à concevoir leur existence comme une fin « en soi ». À l'inverse, les fondations à durée de vie limitée sont des « véhicules » temporairement situés en vue de réaliser relativement rapidement les objectifs fixés par leurs fondateur·trices (idem., p.5). Étant donné que la survie organisationnelle n'est plus au cœur de leurs priorités, Ostrower considère que la fondation à durée de vie limitée constitue une proposition hybride entre les dons individuels spontanés et la forme institutionnalisée des fondations perpétuelles (idem., p.6).

1.3. Une brève histoire de la pratique des fondations pérennes

La durée de vie des fondations est un thème qui s'est graduellement imposé dans les débats politiques et académiques portant sur le rôle et les limites de la philanthropie. Pourtant, force est de constater que la perpétuité est loin d'être un phénomène récent et marginal. En effet, la

⁶À noter qu'une augmentation des dépenses au-delà du quota de déboursement obligatoire de 5% imposé par la loi ne résulte pas forcément à une liquidation progressive, notamment lorsque les rendements sur les marchés financiers sont plus importants que la cadence des dépenses.

⁷À ce sujet, l'adoption d'une date de terminaison par une fondation ne signifie pas un arrêt immédiat de la croissance de son capital. Par exemple, en raison de bons rendements financiers, la Fondation K'inich à continuer de faire croître son fonds de dotation pendant une partie de sa phase de terminaison (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023, p.10).

fondation philanthropique moderne telle qu'elle est apparue au début du 20^e siècle aux États-Unis, est loin d'être la première organisation caritative à avoir bénéficié d'une protection légale garantissant sa pérennité.

À titre indicatif, les institutions charitables prémodernes anglaises furent l'une des seules institutions exemptées de la *Rule Against Perpetuities* – édictée il y a plus de 500 ans en Angleterre et qui limitait le contrôle de la propriété privée d'une personne jusqu'à 21 ans après sa mort (Heckler, 2023; Heckler & al., 2024). Il en va de même pour les *waqfs* – des institutions charitables du monde islamique dont l'origine remonte à plus d'un millénaire – lesquelles étaient conçues de manière à générer des revenus perpétuellement, à faire respecter les intentions initiales des fondateurs après leur mort, et dont l'établissement pouvait ou non être révoqué (Reich, 2018).

Il est intéressant de constater que la perpétuité des fondations suscitait des critiques chez certains penseurs des Lumières (1800-1900). L'exemple le plus souvent cité est celui de l'économiste français Anne Robert Jacques Turgot, qui rédigea l'entrée « fondation » dans l'*Encyclopédie* de Diderot et D'Alembert. Ce dernier considérait la perpétuité comme un « vice irrémédiable » qui permettait aux fondateurs « d'éterniser l'effet de [leurs] volontés » et aux fondations de « survivrent [longtemps] à leur utilité » (Turgot, 1757, p. 72b). Dans le même sens, le philosophe anglais John Stuart Mill considérait la perpétuité comme une faiblesse structurelle des fondations et s'opposait au maintien des privilèges fiscaux et juridiques au-delà de la vie de leur fondateur (Mill, 1859, p. 4-5). Pour lui, les agents les plus aptes à agir pour la défense de l'intérêt général sont les personnes vivantes, et non des fondateurs décédés depuis longtemps⁸.

Depuis la création des premières fondations modernes (autour de 1900), leur caractère perpétuel est objet de controverses (Fleishman, 2017). Comme l'indique l'historien Olivier Zunz, aux États-Unis, la critique de la perpétuité est un thème récurrent au sein des discours

⁸ Dans les dernières années, la question de la durée de vie des fondations a refait surface dans les débats en philosophie politique. Les écrits de Mill et Turgot sont ainsi mobilisés pour penser les enjeux de temporalité des fondations philanthropiques modernes. Toutefois, il est intéressant de constater que plusieurs auteurs tentent d'offrir de nouvelles justifications normatives à la perpétuité. Par exemple, les philosophes Rob Reich et Chiara Cordelli proposent de considérer les fonds philanthropiques perpétuels comme des « transferts charitables intergénérationnels » (2016, p.230). Il et elle défendent que les fondations puissent favoriser une justice intergénérationnelle en accomplissant trois fonctions ; (1) agir comme rempart face au présentisme des institutions démocratiques, (2) compenser le manque de financement public des transferts intergénérationnels avec des fonds privés et (3) soutenir les infrastructures permettant la reproduction du capital social entre les générations. Theodore Lechterman (2021) défend quant à lui que la perpétuité des fondations génère des vertus épistémiques et délibératives en confrontant les jugements pratiques des personnes du passé à celles du présent. Pour lui, le fait d'opérer dans le temps long permet d'être confronté à des jugements qui, bien qu'apparaissant dépassés, « oblige le présent et l'avenir à dialoguer avec des conceptions du bien commun qui remettent en question la sagesse conventionnelle du moment » (idem., p.127).

des personnalités politiques (Zunz, 2012). À ce sujet, de nombreuses initiatives pour limiter leur durée de vie furent entreprises (idem.; Dowie, 2002). Par exemple, en 1954, avec la Commission Reece – une commission d’enquête sur l’utilisation des incitatifs fiscaux par les organisations à but non lucratif pour promouvoir le communisme – il a été recommandé de limiter la durée de vie des fondations (Reiser & Dean, 2023). Dans le même sens, un rapport du Trésor américain voulant s’attaquer à la perpétuité des fondations recommandait quant à lui de retirer le contrôle des fondateurs·rice·s après 25 ans d’existence (idem.). Cependant, aucune de ces mesures ne fut adoptée et les fondations ont conservé le droit à la perpétuité.

À cet égard, Dana Brakman Reiser et Steven A. Dean qualifient la perpétuité comme le compromis le plus important fait par le Congrès américain lors de l’adoption du *Tax Reform Act* de 1969 (idem.). Et ce, malgré une tentative du sénateur Albert Gore d’imposer une durée de vie d’un maximum de 40 ans (idem.). Plutôt que de limiter la durée de vie des fondations, le Congrès a finalement opté pour un quota de déboursement obligatoire. Ce dernier ralentit l’accumulation de richesses au sein des fondations, sans établir une limite contraignante à leur durée de vie (idem.).

Il importe de noter que des critiques de la perpétuité ont aussi émergé au sein du secteur philanthropique lui-même, et ce dès l’époque des premières grandes fondations. Fait intéressant, dans son célèbre *Évangile de la richesse* publié en 1889, Andrew Carnegie invitait les riches à donner de leurs vivants afin d’assurer par eux même l’utilisation efficace des fonds et éviter qu’ils soient réduits à « des monuments de l’extravagance du donateur » (Carnegie, 1891, p. 21). Pour lui, si la création d’une fondation par héritage était un « pis-aller » à l’absence totale d’engagement philanthropique, il était préférable pour des raisons d’efficacité que ce soit la personne ayant accumulé la richesse qui la dépense. Il considérait ainsi la perpétuité comme une option sous optimale du point de vue de l’utilité publique⁹.

L’une des figures de proue du mouvement des fondations à durée de vie limitée est Julius Rosenwald, un homme d’affaires qui fit fortune avec la *Sears, Roebuck & Company*. Il créa le *Rosenwald Fund* dont l’action philanthropique fut largement dédiée à la construction d’écoles dans les communautés afro-américaines (Fleishman, 2017). En plus de s’opposer publiquement à la perpétuité des fondations, Rosenwald décida d’imposer volontairement une date de dissolution à la sienne. Ainsi, les administrateurs·trices du fonds furent mandaté·es de liquider tous les actifs dans les 25 années suivant son décès. Le *Rosenwald Fund* ferma ses

⁹ Notons toutefois que cela ne l’empêcha pas de créer deux fondations perpétuelles, soit la Carnegie Corporation of New York et la Carnegie Foundation for Advancement of Teaching, qui existent encore aujourd’hui. Pour Joel L. Fleishman (2017), ce fait montre l’importance de la perpétuité pour le secteur philanthropique et que donner de son vivant ne devrait pas être une finalité « en soi », mais bien une décision en vue de produire une efficacité sociale.

portées en 1948, faisant de celui-ci la première fondation à durée de vie limitée des États-Unis (idem.).

S'en suivirent plusieurs autres cas, dont celui de la Fondation Olin, fondée en 1953 par John Olin – un conservateur américain faisant la promotion du modèle capitaliste (idem.). Inspiré par Julius Rosenwald et soucieux que sa fondation conserve la même ligne idéologique après sa mort, il demanda que les fonds soient liquidés au plus tard 25 ans après son décès. Pour James Piereson – qui a été directeur exécutif de cette fondation dissoute en 2005 – cette décision décupla largement son impact. Il considère qu'il existe une relation directe entre l'importante influence qu'a eue l'organisation sur la politique américaine d'un côté, et, de l'autre côté, la limitation de sa durée de vie qui a permis de dépenser plus « agressivement » le capital à sa disposition (idem.).

Dans la même veine, la Aaron Diamond Foundation, fondée en 1986 par Irene Diamond en l'honneur de son défunt mari, est un autre exemple de fondation à durée de vie limitée qui connut un grand succès (Dowie, 2002; Frumkin, 2006; Fleishman, 2017). En effet, cette madame Diamond décida de dépenser l'entièreté des actifs de la fondation en 10 ans et d'investir la majorité des fonds dans la recherche contre le sida (V.I.H.), ce qui mena à la découverte des premiers traitements antiviraux. La dissolution programmée leur a permis de dépenser entre 20 et 25 millions par an, tandis que les dépenses auraient été de l'ordre de 6 millions si l'organisation s'était limitée au quota de déboursement dicté par le fisc¹⁰ (Dowie, 2002).

Si l'historien et journaliste Mark Dowie qualifiait en 2002 la fermeture programmée des fondations « d'événement rare » dans le monde philanthropique (idem., p.268), nous pouvons dire qu'aujourd'hui la pratique tend à se populariser. En effet, de plus en plus de fondations adoptent un plan de dissolution programmé¹¹. Selon un sondage conduit en 2008 aux États-Unis par le Foundation Center auprès de 1 074 organisations sélectionnées auprès des 20 000 plus grandes fondations familiales du pays, 11,6% étaient dans un processus de dissolution, alors que 62,9% prévoyaient exister à perpétuité et 25,4% étaient toujours indécises sur la question (Renz & Wolcheck, 2009).

Cette tendance semble être plus prononcée chez les nouvelles fondations, comme le montre un sondage mené en 2014 par le *National Center for Family Philanthropy* auprès de 341 fondations familiales aux États-Unis. Selon cette étude, alors que seulement 3% des fondations familiales

¹⁰ Selon Peter Frumkin (2006), si la limitation de la durée de vie de la fondation a probablement participé au succès des actions de la Aaron Diamond Foundation, ce serait commettre une simplification que de la réduire à cette décision, et plusieurs autres facteurs contribuèrent au succès de cette dernière.

¹¹ À ce sujet, lors du *Forbes 400 Philanthropy Summit* en 2022, Bill Gates annonça lui-même sa volonté de ne pas pérenniser la *Bill and Melinda Gates Foundation*, dont les 53 milliards de dollars d'actifs devront être liquidés dans les 25 prochaines années (Tognini, 2022).

créées avant 1970 avaient adopté un plan de fermeture, ce nombre a grimpé à 19% pour celles créées après 2010 (Boris & al., 2015).

Si cette pratique semble être moins importante au Canada, il existe tout de même quelques cas connus de fondations ayant décidé de limiter leur durée de vie. C'est le cas notamment de la Andrea and Charles Bronfman Philanthropies, qui ferma ses portes en 2016 (L'Encyclopédie Canadienne 2017), et de la Ivey Foundation, qui annonça en 2022 son plan de dissolution pour la période 2023-2027 (Ivey & al., 2022). Cependant, il n'existe pas de données ou de recherches permettant d'apprécier les tendances ou l'engouement des fondations canadiennes vis-à-vis cette orientation stratégique.

2. La mouvance des fondations à durée de vie limitée : typologie des cas de figure

Alors qu'elles sont de plus en plus nombreuses à faire ce choix, les modalités de cessation des activités qui sont privilégiées varient énormément d'une fondation à l'autre. Comme le disent bien Von Schnurbein et Hengevoss (notre traduction, 2023, p.4) : « [i]l y a un dicton disant que si vous avez rencontré une fondation, vous avez rencontré... une fondation. Et comme chaque fondation est unique, chaque processus de clôture sera différent ». Par conséquence, l'univers des fondations à durée de vie limitée est non seulement hétérogène et mais aussi très riche d'expérimentations (Ostrower, 2009).

Le profil d'une fondation – que ce soit la taille de son capital, son statut organisationnel (familiale, corporative, etc.), la présence du donateur ou de la donatrice ou les régions et secteurs d'activités – conditionne fortement les considérations stratégiques, logistiques et axiologiques sous-jacentes à son processus de fermeture (Renz & Wolcheck, 2009). Par exemple, une fondation avec un capital de petite taille ne sera pas exposée aux mêmes défis qu'une fondation dont le capital se compte en centaine de millions, voire en milliards¹². Une fondation dont le ou la donateur·rice est encore vivant·e et impliqué·e ne sera pas sujette aux mêmes préoccupations et exigences qu'une fondation dont il ou elle ne participe plus aux décisions. Une fondation qui appuie la recherche en santé optera pour des stratégies différentes de celle engagée dans la lutte contre les changements climatiques. Et ainsi de suite.

Dans la présente section, nous proposons une typologie visant à rendre compte de la diversité des cas de figure en ce qui a trait aux fondations qui s'inscrivent dans cette mouvance. Trois modes de catégorisation ont été retenus pour cartographier la variété de trajectoires empruntées par les fondations qui procèdent à leur fermeture : (1) les motivations justifiant l'arrêt des activités ; (2) l'horizon temporel de la démarche; et (3) les retombées attendues.

¹² Un très bon exemple d'une énorme fondation ayant décidé de programmer sa fin est celle de The Atlantic Philanthropies à New York. En 2002, le fondateur a annoncé qu'il dépenserait l'entièreté de la dotation, évaluée à près de 4 milliards de dollars US, pour la période allant de 2016 à 2020. Un livre qui raconte le processus de fermeture de cette entité philanthropique est disponible gratuitement en ligne (Lurie, 2018).

2.1. Premier mode de catégorisation : les motivations évoquées

Un premier mode de catégorisation des fondations à durée de vie limitée consiste à les classer en fonction de ce qui les motive à mettre un terme à leurs activités. On entend par-là les justifications et les raisonnements conduisant à cette décision. Évidemment, face aux défis sociaux et environnementaux de plus en plus menaçants (réchauffement climatique, effondrement de la biodiversité, crises humanitaires, etc.), plusieurs fondations envisagent cette option comme un moyen d’y répondre avec diligence (Von Schnurbein & Hengevoss, 2022). Cependant, la palette de motivations justifiant la fermeture est en réalité beaucoup plus diversifiée.

Cinq types de motivations ressortent de façon récurrente : (1) le respect de la volonté des donateur·rices ; (2) la recherche de meilleurs résultats ; (3) la gestion de dynamiques familiales compliquées ; (4) le sentiment d’être moins pertinent ; et (5) un modèle d’affaire déficitaire. Le raisonnement que mobilise une organisation pour justifier sa fermeture n’est pas nécessairement limité à une seule de ces motivations et peut en combiner plusieurs (Florino, 2015; Propel Nonprofits, 2024). De plus, les justifications initialement mobilisées ne sont pas « figées dans le marbre », mais peuvent évoluer dans le temps (Ostrower, 2009).

1) Le respect de la volonté des donateur·trice·s

Un premier ensemble de motivations tient aux préférences personnelles du fondateur ou de la fondatrice d’une fondation. À titre indicatif, il ou elle peut indiquer son intention de voir cesser les activités de la fondation après son décès pour éviter qu’elle évolue dans des directions divergentes à sa vision, ses valeurs et ses intérêts¹³ (Rosenthal, 2017). Au sein du secteur philanthropique états-unien, la volonté de préserver les intentions du fondateur ou de la fondatrice est la raison la plus répandue (Ostrower, 2011). D’où le fait que les fondations à durée de vie limitée sont beaucoup plus nombreuses à avoir leur créateur encore vivant et présent dans l’organisation que les fondations pérennes (Ostrower, 2009).

D’autres éléments peuvent influencer les préférences des donateur·trice·s d’opter pour la fermeture planifiée. Par exemple, cela peut être motivé par l’envie d’être témoin de l’impact de sa philanthropie de son vivant (Bass & Florino, 2020; Markham & Wolf Ditkoff, 2013), ou simplement parce que des contacts et des collègues de confiance impliqués dans le projet prennent leur retraite (idem.).

¹³ C’est cette crainte qui a motivé par exemple le créateur de la Fondation MAVA, qui voulait éviter qu’avec le temps, sa fondation perde son caractère expérimental et innovant (Mansson, 2020).

2) La recherche de meilleurs résultats

Une raison tout aussi populaire que la première tient à la volonté d'accroître les retombées sociales des activités philanthropiques. Dans ce cas, le choix de fermer la fondation est essentiellement perçu comme un moyen d'élever ses ambitions en termes d'impact et d'influence en concentrant les investissements sur une courte période (Markham & Wolf Ditkoff, 2013; Neithercut, 2010). Cette perspective est attrayante pour les plus petites fondations, dont les capacités d'intervention sont grandement limitées lorsqu'elles donnent le minimum légal pour ne pas épuiser leur fonds de dotation.

La nature des retombées escomptées peut ensuite varier selon les priorités stratégiques des fondations. À titre indicatif, Von Schnurbein et Hengevoss (2022) distinguent celles qui ont une posture d'accélération de l'impact de celles qui ont une posture de réponses à une urgence. Les premières sont des fondations dont la démarche a été réfléchie selon des considérations managériales visant à adresser des besoins latents dans la société, alors que les secondes vont réfléchir leur démarche de façon réactive face à une crise et cherchent à répondre à des besoins immédiats (idem.). Nous reviendrons plus loin sur ces différentes approches.

3) La gestion organisationnelle en lien avec des dynamiques familiales compliquées

Dans les cas des fondations familiales, il arrive de mettre fin aux activités de l'organisation en raison de dynamiques familiales qui compliquent leur perpétuation. L'absence de relève familiale disposée à poursuivre l'œuvre de la fondation peut justifier de cesser les activités d'une fondation. Une étude récente du National Center for Family Philanthropy (2020) énumère différentes dynamiques intergénérationnelles pouvant gêner la gouvernance ou le transfert du contrôle au sein de ce type de fondations. Il est possible que les plus jeunes générations soient peu interpellées par la cause que poursuit la fondation, n'aient pas le temps d'être activement impliquées ou n'habitent plus dans la région où elle opère (idem.). Dans d'autres cas, il arrive que les enfants des donateur·trice·s défendent des opinions sociales, politiques et religieuses divergentes, ou voient autrement ce que devrait faire l'organisation pour livrer des résultats ou faire preuve de transparence (idem.).

De telles tensions intergénérationnelles et organisationnelles, si elles ne sont pas convenablement prises en compte et résolues, peuvent devenir des raisons suffisantes pour cesser les activités d'une fondation (Mansson, 2020; Ostrower, 2009).

4) Le sentiment d'être moins pertinent

Les dirigeant·e·s d'une fondation peuvent décider de mettre un terme aux activités parce qu'ils ou elles ont l'impression que leur organisation n'est plus aussi pertinente et qu'il n'est plus justifié de poursuivre son œuvre. Cela peut arriver, par exemple, lorsque les donateur·trice·s ou les dirigeant·e·s ont le sentiment que la fondation est parvenue à assurer le succès de sa

mission et à répondre aux grands objectifs pour lesquels elle a été créée. La fermeture est alors motivée par le sentiment du devoir accompli¹⁴ (Rosenthal, 2017).

Dans d'autres cas, cette dilution de la pertinence est provoquée par des changements survenus dans l'environnement de la fondation : de nouvelles réalités démographiques chez les populations desservies, une évolution des besoins dans la société, l'arrivée d'organisations plus performantes dans son champ d'activités, etc. (Propel Nonprofits, 2024).

5) Un modèle d'affaire déficitaire

Finalement, il existe aussi des cas où la fermeture n'est pas tant un choix adopté sciemment, mais découle plutôt d'un effet collatéral du modèle d'affaire de la fondation. Cela arrive lorsque ce dernier n'est pas en mesure d'assurer la perpétuation du capital, car les dépenses sont supérieures aux entrées d'argent (idem.). Dans ces cas, qui sont beaucoup moins communs, la fin des activités est davantage inscrite dans les déficits structurels de la fondation que dans une volonté de mettre fin aux activités de cette dernière.¹⁵

2.2. Deuxième mode de catégorisation : l'horizon temporel de la démarche

Une deuxième façon de catégoriser les fondations à durée de vie limitée est en fonction de l'horizon temporel retenu pour accomplir leur mission. Cette dimension de temporalité se décline de deux façons : en fonction d'une durée relativement courte (moins de cinq ans), d'une période relativement longue (entre 5 et 10 ans) ou sur la longue durée (entre dix et cinquante ans) pour cesser les activités (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023). On peut ainsi classer les fondations à durée de vie limitée selon que leur date de fermeture est prévue à **court terme**, à **moyen terme** ou à **long terme**.

Dans un deuxième temps, nous pouvons aussi caractériser la temporalité de la démarche d'écoulement du capital en fonction du niveau de précision avec lequel est prévue la fermeture officielle de la fondation. Deux approches existent quant à la façon d'établir le moment auquel

¹⁴ Par exemple, c'est pour cette raison que la Girl's Best Friend Foundation a décidé de planifier sa fermeture. Tandis que les premières années d'opération de la fondation étaient dynamiques et évoluaient dans une direction bien définie, les membres du CA ont eu le sentiment que la fondation commençait à errer et n'avait plus d'objectifs clairs. Le processus de fermeture était ainsi vu comme un moyen de redonner un sens et des finalités claires aux interventions de l'organisation pour le temps restant (Stone, 2005).

¹⁵ C'est ce qui est arrivé à la Steven and Michele Kirsch Foundation, une fondation de la Silicon Valley dont le capital était placé à 90% dans des titres liés aux hautes technologies. D'un côté, l'organisation avait pour philosophie de dépenser gros pour générer de meilleurs résultats ; de l'autre côté, la volatilité de ses titres a fait fondre sa dotation comme neige au soleil avec l'éclatement de la bulle internet. La fondation a ainsi épuisé toutes ses ressources en moins de dix années d'existence, ce que n'avait pas anticipé le donateur ou la donatrice (Stone, 2005).

la fondation prendra fin : soit de fixer une date butoir pour une clôture définitive ; soit de fixer une date limite à ne pas dépasser pour cesser ses activités, autorisant ainsi une « clôture anticipée » (Ostrower, 2011). Pour la seconde approche, Francie Ostrower donne en exemple un cas où la date de fermeture était établie au plus tard 20 ans après le décès du donateur ou de la donatrice (idem.). En somme, nous pouvons distinguer les fondations dont la date de fin est clairement déterminée¹⁶ de celles dont la fin laisse place à une marge de manœuvre¹⁷.

Enfin, il est important de préciser que la durée de vie d'une fondation n'est pas quelque chose de figé dans l'acte de constitution. Cette option peut évoluer au gré des circonstances. Si l'horizon temporel de la fondation n'est pas déterminé au moment de sa création, rien ne l'empêche de revenir sur cette décision et de migrer *a posteriori* vers un modèle philanthropique à durée de vie limitée (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2021a). Une étude conduite en 2008 auprès de 1 074 fondations familiales révélait que près des trois quarts d'entre elles (74%) ont fait ce choix ultérieurement à leur création (Renz & Wolcheck, 2009). De plus, la date de fermeture est parfois remise en question lorsque survient une crise¹⁸ ou que les objectifs établis ont été suffisamment atteints (Stone, 2005).

2.3. Troisième mode de catégorisation : les types de retombées attendues

Un troisième mode de catégorisation tient aux retombées attendues suivant la mise en œuvre de la fermeture de la fondation. Souvent – mais pas toujours –, la décision de dilapider les capitaux d'une fondation tient à l'héritage qu'on souhaite laisser (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023). Différentes postures sont observables en ce qui a trait aux résultats et aux retombées souhaités. En comparant les diverses expériences documentées et analysées dans la littérature, nous proposons de classer les fondations selon quatre postures différentes en matière d'héritage et de retombées attendues.

¹⁶ En raison de divers aléas, il est normal que les fondations privilégiant une date de fin déterminée décident, tout compte fait, de cesser leurs activités un peu avant ou après la date prévue. Ceci dit, les experts recommandent de garder le cap et d'opérer la fermeture selon une marge allant de plus ou moins deux ans de la date prévue (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023).

¹⁷ Cette option est particulièrement appréciée des fondations qui envisagent une fin sur le long terme, laquelle s'accompagne de plus d'incertitude eu égard au déroulement et à la planification des étapes de leur dissolution (Stone, 2005). Par exemple, l'indétermination de la date de fermeture peut conférer une marge de manœuvre intéressante pour celles qui prévoient cesser leurs activités après la mort du donateur ou de la donatrice.

¹⁸ C'est ce qu'a fait par exemple la Fondation MAVA en réponse aux urgences qui faisaient peser la pandémie de Covid-19. Assurer la survie et le maintien des activités de ses partenaires a été posé comme nouvelle priorité, retardant ainsi l'atteinte des plans qu'elle s'était fixée au commencement de sa démarche de fermeture (Mansson, 2020).

1) Des retombées non précisées

Aussi étrange que cela puisse paraître, plusieurs fondations décident de cesser leurs activités sans lier cette fermeture à la réalisation de leur mission ou à l'atteinte des grands objectifs qu'elles se sont donnés. Le seul fait d'exister et de soutenir des causes par l'octroi de dons est considéré suffisant et pertinent. Dès lors, la fermeture peut être envisagée de façon indépendante de l'atteinte des objectifs visés. Comme l'explique Ostrower :

« Les dirigeants de fondations à durée de vie limitée considèrent parfois la philanthropie d'une manière plus personnalisée, voient les fondations comme l'expression du donateur et sont réticents à l'institutionnalisation de la philanthropie, signe que l'organisation développe sa vie en propre, indépendamment de son donateur » (notre traduction, 2016).

C'est notamment ce qui explique qu'un nombre significatif de fondations à durée de vie limitée entament la dilapidation de leur capital sans avoir un plan d'action bien défini ni une idée claire de la date où elles termineront officiellement leur démarche (idem.). Il s'agit donc de cas de figure que nous retrouverons le plus souvent parmi les organisations dont la fermeture est d'abord et avant tout le fait « d'une décision personnelle en réponse à des croyances personnelles » (notre traduction, Woodard Henderson & Ebrahimi, 2024).

2) Accroître son efficacité

Une deuxième catégorie de fondations considère leur fermeture comme un moyen d'accroître leur efficacité en injectant beaucoup plus d'argent à l'atteinte de leur mission et aux programmes en place. Il s'agit alors d'opérer un saut quantitatif dans l'allocation de ressources sans pour autant redéfinir en profondeur les champs d'intervention et les orientations stratégiques (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023). Dans cette optique, la démarche de dilapidation du capital permet à la fondation d'avancer plus rapidement vers ses objectifs et d'obtenir des résultats qui n'auraient pas été possibles par le biais de dépenses limitées au niveau des exigences légales (Stone, 2005). Jack Eckerd, le fondateur de la fondation éponyme en Floride, résume bien la philosophie de cette posture de fermeture : « Si les fondations sont éternelles, elles mettront une éternité à accomplir quoi que ce soit » (notre traduction, cité dans idem., p.3).

Les fondations qui entrent dans cette catégorie doivent reconsidérer leurs pratiques subventionnaires pour accroître stratégiquement leurs dépenses.

Une option peut consister, tout simplement, à opérer une mise à l'échelle des financements alloués pour une cause. Par exemple, une fondation qui finance des équipements médicaux

dans les hôpitaux peut élargir le rayon d'institutions de santé bénéficiaire¹⁹, alors qu'une fondation dont la mission est de protéger des écosystèmes naturels peut décider d'en protéger un plus grand nombre. L'augmentation des dépenses dans une optique d'efficacité peut aussi conduire une fondation à passer en revue son portfolio de bénéficiaires, à cibler un groupe d'organismes davantage aligné sur ses priorités d'impact et à accroître significativement leur financement et améliorer ainsi leurs capacités d'action (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2021a).

3) Répondre à des besoins urgents

Il existe également des fondations qui, en réaction à une conjoncture particulière, conçoivent leur fermeture pour répondre à des besoins urgents. Celles qui s'inscrivent dans cette logique disposent généralement de peu de temps pour planifier et déployer leurs démarches (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023). Des fondations qui dilapideraient toutes leurs ressources pour contribuer aux efforts humanitaires suivant une catastrophe naturelle ou une guerre seraient en quelque sorte l'idéal type de cette approche d'impact.

Récemment, la crise occasionnée par la pandémie mondiale de COVID-19 a fortement mis à l'épreuve les fondations à durée de vie limitée en ce qui a trait à leurs modalités de fermeture. Certaines d'entre elles ont dévié de leurs plans initiaux de manière à s'assurer que les organismes partenaires aient toutes les ressources dont ils avaient besoin pour survivre à cette crise et continuer à servir leurs missions (Mansson, 2020).

4) Favoriser des changements systémiques

Bien que moins souvent rencontré, un quatrième cas de figure est en forte croissance en lien avec l'accroissement négatifs des effets des crises écologiques, sociales et politiques sur les populations et les territoires. Il s'agit de fondations dont la fermeture est orientée dans la perspective de favoriser des changements systémiques. Les organisations engagées pour les causes environnementales en général, et la lutte aux changements climatiques en particulier, sont les premières interpellées par des stratégies de fermeture qui visent à remonter à la racine des problèmes (Stone, 2005). Cette approche d'impact ne se réduit toutefois pas au domaine de l'environnement, mais est choisie en réponse à une diversité d'autres enjeux sociétaux (Woodard Henderson & Ebrahimi, 2024).

¹⁹ Deanne Stone (2005) donne en exemple la Whitaker Foundation, laquelle voulait contribuer au développement et à la reconnaissance de l'ingénierie biomédicale comme discipline. La dilapidation du capital a ainsi donné la capacité à cette organisation de supporter la création de 29 départements d'ingénierie biomédicale et d'appuyer plus de 1500 chercheurs issus de ce domaine. Une intervention aussi ambitieuse n'aurait pas été réalisable en ne dépensant que le quota de 5% qu'exige la loi.

Précisons également que les fondations à durée de vie limitée qui s'inscrivent dans cette approche d'impact ne sont pas exclusivement des organisations progressistes ou libérales. Cette approche est aussi privilégiée par une variété de fondations plus conservatrices, qui entendent soutenir le développement d'un capitalisme libéralisé et/ou de valeurs traditionnelles (Piereson, 2002). C'est le cas, par exemple, de la John M. Olin Foundation, dont il a été question dans la première partie de ce document. (Florino, 2015). Une enquête menée aux États-Unis sur des fondations à durée de vie limitée engagées au niveau politique estime même que, pour la période allant de 2000 à 2015, celles qui promulguent des visées « conservatrices » auraient dépensé leurs ressources à un rythme plus rapide que leurs vis-à-vis « progressistes »²⁰ (Husock, 2017).

Finalement, dans un rapport produit par Amy Markham et Susan Wolf Ditkoff (2013), sont distinguées six stratégies utilisées par les fondations soucieuses que leur processus de fermeture ait une portée transformatrice.

1. Investir dans les personnes qui deviendront des leaders dans certains domaines.
2. Renforcer les capacités de réseaux influents et d'institutions clés afin de consolider leur travail.
3. Influencer d'autres philanthropes et organisations philanthropiques.
4. Financer des programmes éprouvés qui produisent des résultats durables.
5. Soutenir des recherches novatrices qui contribuent au développement de nouvelles solutions.
6. Influencer l'élaboration de politiques publiques.

²⁰ Cela dit, on ne dispose pas de données permettant de vérifier si cette tendance s'est renversée depuis, notamment face à des événements comme l'élection de Donald Trump en 2016 et sa réélection en 2024.

Tableau 1 : Récapitulatif des catégorisations permettant de cartographier la variété de trajectoires empruntées par les fondations qui procèdent à leur fermeture

Selon les motivations évoquées	Préférences du donateur	Situations familiales	Recherche de résultats	Dilution de la pertinence	Modèle d'affaire déficitaire
Selon l'horizon temporel de la démarche	Durée totale de la démarche			Fin de la démarche	
	Court (moins de 10 années)	Moyen (entre 10 et 20 années)	Long (plus de 20 années)	Déterminée	Indéterminée
Selon les retombées attendues	Pas d'intention d'impact précise	Répondre à des besoins urgents	Accroître son efficacité	Soutenir des changements systémiques	
				Se déploie via 6 stratégies : <ol style="list-style-type: none"> 1. Investir dans de futurs leaders 2. Renforcer les capacités d'institutions et de réseaux puissants 3. Influencer d'autres acteurs philanthropiques 4. Financer des programmes éprouvés qui génèrent des résultats durables 5. Soutenir des recherches innovantes qui développent des solutions 6. Influencer les politiques publiques 	

3. La fin de vie d'une fondation : entre défis et opportunités

Les défis et les opportunités associés à la dissolution d'une fondation varient d'une initiative à l'autre. Plusieurs facteurs affectent positivement ou négativement le processus de fermeture : comme la taille de l'organisation, sa mission, l'écosystème dans lequel elle agit, la conjoncture et le contexte, ou encore, la nature de ses relations avec ses partenaires. Ainsi, ce qui représente un avantage pour une fondation peut représenter un inconvénient pour une autre. Cette section dresse une liste non exhaustive des principaux bénéfices et inconvénients dont témoignent les fondations qui se sont engagées dans ce processus.

3.1. Les bénéfices d'une limitation de la durée de vie d'une fondation philanthropique

Amplification de « l'impact » de la fondation

Un des avantages qui ressort le plus des écrits consultés est l'amplification de l'impact que produit le processus de dissolution (Stone, 2005; Neithercut, 2010; Ostrower, 2009, 2011; Renz & Wolcheck, 2009; Fox & Bon, 2011). En effet, l'augmentation des dépenses permet non seulement d'accroître les capacités d'action, mais offre aussi une flexibilité qui permet de réagir plus facilement face à des événements imprévus et l'apparition de nouveaux besoins sur le terrain (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023). Dans certains cas, une légère augmentation des dépenses peut ouvrir un tout nouveau champ de possibilités d'actions et permet de financer des projets plus risqués avec des retombées sociales importantes (Stone, 2005; Ostrower, 2009, 2011).

Ensuite, plusieurs fondations signalent avoir bénéficié d'un avantage comparatif en termes d'influence par rapport à d'autres fondations de taille similaire (idem., 2009). Cela serait particulièrement intéressant pour les fondations de petites et de moyennes tailles qui souhaiteraient devenir de « gros joueurs » pour un court laps de temps, afin d'agir à la hauteur des plus grandes fondations (idem., 2011, p. 4-5). Finalement, le processus peut favoriser une optimisation des ressources internes. En effet, l'abandon de la pérennité permet de faire des économies en ressources administratives associées à la gestion des investissements et de les rediriger vers des activités qui concernent directement la mission²¹ (Ostrower, 2009; Neithercut, 2010).

²¹ Sur ce sujet, le juriste américain Brian Galle, suggère que le coût d'agence des fondations aurait tendance à augmenter considérablement après la mort de leur fondateur, laquelle résulterait souvent par une augmentation des dépenses administratives et une réduction des quotas de déboursement annuel (Galle 2021).

L'effet psychologique d'hyper-vigilance

Un autre avantage souvent mentionné dans les écrits tient aux effets psychologiques en termes de focus et de vigilance (Stone, 2005; Ostrower, 2009; Ostrower, 2011; Fox & Bon, 2011; Mansson, 2020). La date de fin de vie de la fondation instaurerait un sentiment d'urgence et favoriserait une certaine discipline au sein des employé·e·s et des membres de l'institution, ce qui les inciterait à produire les meilleurs résultats et à concentrer leurs efforts sur l'essentiel (Ostrower, 2011). Le fait que l'argent à la disposition de la fondation n'est plus appréhendé comme une ressource renouvelable se traduit alors par le souci de faire le meilleur usage de chaque dollar dépensé et optimiser la pertinence de l'organisation pour le temps qui lui reste (Riley, 2023). Ce faisant, la date de fin de vie peut motiver les gestionnaires et les employé·e·s à être plus imaginatif·ve·s et ouvert·e·s d'esprit, les menant à considérer des avenues qui n'auraient pas été envisagées dans un contexte de perpétuité (Stone, 2005; Masson, 2020). Ce nouvel état d'esprit peut également les encourager à réfléchir davantage à la durabilité de l'impact de la fondation suivant sa fermeture (Stone, 2005; Ostrower, 2011; Masson, 2020).

Amélioration de la relation avec les bénéficiaires

Dans certains cas, le processus de fermeture a affecté positivement la relation entre la fondation et ses bénéficiaires. En effet, la dissolution imminente peut engager les parties prenantes dans un dialogue plus authentique où les bénéficiaires peuvent s'exprimer honnêtement et communiquer clairement leurs besoins (Stone, 2005; Ostrower, 2011). De manière plus générale, ce processus peut aussi accroître la proximité entre les donateurs·rices et les bénéficiaires. Par exemple, c'est le cas des fondateurs·rices motivé·e·s par un sentiment de redevabilité envers leur communauté et qui souhaitent que le don bénéficie plus rapidement aux bénéficiaires et aux populations concernées par la ou les causes soutenues (Neithercut, 2010). D'intéressants témoignages de fondations communautaires indiquent que leur fermeture a suscité l'engouement et la participation de plusieurs personnes de la communauté envers leur projet, justement parce que ces personnes savaient que cette démarche les affecterait positivement et qu'elles pourraient même y prendre un rôle actif²² (Ostrower, 2011, p.30).

²² Francie Ostrower (2011) relate l'exemple de la Jacobs Family Foundation, qui décida de financer la construction du Market Creek Plaza, un centre commercial et culturel situé dans un quartier de San Diego. Dans le cadre de sa stratégie de fermeture, la fondation opta pour une approche visant à faire des membres de la communauté les futurs propriétaires du centre, en mettant en place une structure associative pour en assurer la gestion. En plus d'impliquer les habitants à chaque étape du projet, la fondation leur offrit la possibilité d'acheter des parts et, par le biais d'une cession de capitaux, finança la création d'une autre fondation communautaire dirigée par les résidents, la Neighborhood Unity Foundation, chargée de prendre en main sa gestion après la fermeture de la fondation. Cette approche, motivée par la stratégie de fermeture de la fondation, aurait grandement favorisé l'engagement citoyen dans le projet, justement parce qu'à terme, les membres de la communauté savaient que le projet allait leur appartenir (idem.).



3.2. Les inconvénients d'une limitation de la durée de vie d'une fondation philanthropique

Une gestion plus difficile des ressources humaines

Un des plus grands défis auxquels font face les fondations à durée de vie limitée est sans doute la gestion et la rétention de leurs ressources humaines (von Schnurbein & Hengevoss, 2023; Ostrower, 2009, 2011; Stone, 2005; Beldon Fund, 2009). En effet, un tel processus est souvent accompagné d'une incertitude en matière d'emploi, ce qui peut avoir un impact sur leur motivation en raison des variations des besoins d'employé·e·s accompagnant les différentes étapes du processus (Stone, 2005).

Puisque la nature du travail à accomplir est amené à évoluer, il y a un risque pour les employé·e·s d'être assigné·e·s à des tâches moins en phase avec leurs intérêts et leurs compétences (Halverstadt & Kerman, 2017). Il peut aussi être difficile d'attirer et de conserver le personnel jusqu'à la fin du processus (Stone, 2005), ce qui implique parfois d'accorder des ressources supplémentaires à cet effet, comme dégager des incitatifs financiers (Ostrower, 2009, 2011). Nous reviendrons sur ce défi à la prochaine section.

Réduction des possibilités d'action

Si une fermeture peut accroître l'impact d'une fondation, l'inverse aussi peut être vrai. Les recherches de Francie Ostrower (2009) montrent que la dissolution peut mener à l'abandon de certains projets, voire de certaines sphères d'activités entièrement, notamment lorsqu'elles nécessitent des stratégies à long terme qui excèdent la date de fermeture. Paradoxalement, cela peut aussi engendrer une diminution de la capacité des fondations à attirer l'attention, ce qui peut s'avérer dommageable pour les dernières années de vie (Halverstadt & Kerman, 2017).

Détérioration des relations avec les partenaires

L'adoption d'un plan de dissolution peut aussi affecter négativement les relations avec les partenaires et les bénéficiaires d'une fondation (Stone, 2005; Ostrower, 2009). Cela peut créer de l'incompréhension, de la peur ou de la frustration, surtout si la fondation intervient dans des territoires et des champs d'activités qui sont peu financés et considérés vitaux pour la communauté. Outre la fin de financement, des bénéficiaires et des partenaires peuvent appréhender la perte d'accès à d'autres ressources ou être exclus de réseaux de relations (Stone, 2005), surtout lorsque la fondation joue un rôle fédérateur au sein d'un milieu.

Limitation des options d'investissement

Une fermeture peut également ajouter des contraintes en ce qui a trait à la gestion du portefeuille d'investissements de la fondation. Ayant de nouveaux besoins en termes de liquidités, les stratégies d'investissements ne peuvent plus être conçues avec le même niveau

de flexibilité (Ostrower 2009, 2011; The Beldon Fund, 2009). À titre indicatif, face à la diminution progressive de leurs actifs financiers, certaines fondations peuvent être obligées d'opter pour des approches plus « conservatrices » et d'éviter les investissements risqués, ce qui peut possiblement réduire leurs rendements sur les marchés financiers.

Augmentation de la sollicitation

Finalement, plusieurs fondations déplorent que le dévoilement de leur intention de mettre un terme à leurs activités engendre une augmentation significative de la sollicitation non désirée de demandes de financement : à la fois de la part de leurs partenaires et de nouveaux acteurs (Ostrower, 2009; Fox & Bon, 2011). Cette sur-sollicitation peut alors occasionner une charge administrative supplémentaire pour les équipes responsables d'analyser les différentes demandes soumises à la fondation.

4. Enjeux stratégiques et managériaux du processus de fermeture

Peu importe les motivations et objectifs qui poussent les fondations à programmer leur fin de vie, divers enjeux stratégiques et managériaux doivent être pris en compte pour mener à bien un tel processus. Dans la section qui suit, nous nous sommes appuyés sur les recherches et témoignages existants pour dégager neuf éléments importants à considérer par les fondations qui entreprennent une démarche de fin de vie.

4.1. Se doter d'un plan de fermeture

D'entrée de jeu, il convient d'établir rapidement un plan directeur eu égard aux grandes lignes du processus de fermeture (Mansson, 2020). Ce plan doit minimalement définir l'approche de la fondation par rapport à deux axes.

Le premier axe consiste à déterminer la durée du processus de fermeture. Nous avons déjà mentionné qu'une variété d'options est possible, allant d'une fermeture très rapide qui se déploie sur quelques années, à une fermeture lente, étalée sur plusieurs décennies. Plusieurs éléments sont à considérer pour mener ces réflexions, qu'il s'agisse du temps nécessaire à l'atteinte des objectifs, la taille de la fondation (en termes d'actifs) ou encore les risques de dévier de la mission originelle passé un certain temps (Ostrower, 2011).

Le deuxième axe concerne les objectifs qu'on souhaite atteindre au terme de cette démarche (idem.), ce qui demande de cibler les partenaires et organismes bénéficiaires avec qui il serait pertinent de travailler. À titre indicatif, une stratégie bien en vogue chez les fondations à durée de vie limitée consiste à mettre de l'avant un engagement soutenu « auprès d'un noyau de bénéficiaires, auxquels sont fournis un soutien aux opérations générales ainsi qu'une assistance technique dans l'optique de consolider leurs capacités » (notre traduction, idem., p.8).

4.2. Impliquer les membres du CA dans l'élaboration du plan de fermeture

Plusieurs parties prenantes gagnent à être mobilisées pour la mise en œuvre du plan de fermeture. Les premières personnes à impliquer sont les membres du conseil d'administration. Au-delà de leur rôle légal et stratégique dans ce processus, les administrateurs·rices « devraient être impliqués dès les premières discussions, mais aussi tout au long de la dissolution en tant que membres de l'équipe de transition » (notre traduction, Propel Nonprofits, 2024, p.3). Une fermeture peut être confrontante, voire non souhaitable, pour des administrateurs·rices qui retirent divers avantages du fait de leur implication au sein du CA (un certain prestige, de la reconnaissance, un lieu de socialisation et de réseautage, etc.) (Ostrower, 2009). Leur pleine participation dans la planification de la fermeture est donc cruciale pour qu'ils et elles en saisissent la pertinence, soient capable de « laisser-aller » et participent positivement à la transition (Propel Nonprofits, 2024).

4.3. Communiquer son plan de fermeture avec transparence et efficacité

Une fois que le plan de fermeture est déterminé et entériné par le CA, se pose le défi de sa communication de ce dernier aux diverses parties prenantes. S'appuyant sur son expérience à la direction de la MAVA Foundation, une fondation environnementale dont la fermeture s'est conclue en 2022, Lynda Mansson insiste sur l'importance d'assurer une communication « simple, claire, fréquente et consistante qui renforce son message » (Mansson, 2020, p. 81). Annoncer la fermeture prochaine de la fondation peut susciter des réactions très émotives (idem.), notamment pour les employé·e·s qui perdront éventuellement leur travail et pour les organismes bénéficiaires qui perdront un partenaire financier. Il est préférable que la communication du plan de fermeture soit faite de telle manière à calmer les inquiétudes et à informer clairement sur les changements à venir.

Pour les employé·e·s, il importe de bien expliquer ce qui est attendu d'eux et d'elles et d'être transparent sur ce qu'implique cette démarche pour leur carrière. Il s'agit aussi de discuter des mesures d'accompagnement prévues pour qu'ils et elles continuent de s'épanouir professionnellement pendant et après la finalisation de leur mandat (Stone, 2005; The Beldon Fund, 2009; Ostrower, 2009, 2011; Von Schnurbein & Hengevoss, 2023).

Pour les organismes donataires, il s'agit de leur communiquer très clairement la date de fermeture définitive de la fondation ainsi que les dates où seront versés les derniers financements (Matsuno et al., 2022; Ostrower, 2011).²³ De l'expérience de Mansson (2020,

²³ Advenant qu'une fondation dévie de son plan initial et décide de devancer ou de repousser la date de sa fermeture, elle devrait mettre les bouchés doubles dans ses efforts de communication afin de veiller à ce que toutes les parties prenantes soient bien au courant du nouveau calendrier et de ce que cela change pour elles (Von Schnurbein & Hengevoss, 2023).

p.86), il importe de répéter constamment ces informations, puisque plusieurs partenaires « n'entendent que ce qu'ils veulent entendre » et continuent de faire comme si la fondation allait toujours être là pour eux.

4.4. Mettre au point une gestion du personnel adaptée à la fermeture

Comme mentionné dans la troisième partie, le fait d'avoir une fin programmée pose des défis en termes de rétention et de recrutement du personnel (Ostrower, 2009, 2011). Comme la fermeture de la fondation éliminera forcément leur emploi, les membres du personnel devront vivre et traverser leur propre processus de terminaison et définir ce qui les attend pour la suite (Propel Nonprofits, 2024). Ainsi, par souci de sécuriser leur carrière et leurs revenus, certains d'entre eux ou elles peuvent être portés·es à rechercher un autre emploi avant la fermeture de la fondation, ce qui peut nuire à l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du processus de fermeture (Mansson 2020, Matsuno et al., 2022).

Selon Matsuno et ses collègues (2022), les quatre dimensions à prendre en compte pour optimiser la gestion des ressources humaines en contexte de fermeture sont la communication transparente, un plan de rétention (en offrant par exemple des incitatifs financiers), du soutien à la transition professionnelle et l'adoption d'un modèle de gestion de la main d'œuvre plus flexible. Sur cette dernière dimension, la fondation peut aller chercher des expertises externes – que ce soit au niveau de la comptabilité, des communications, des réflexions stratégiques ou des enjeux juridiques – pour être mieux outillée eu égard à certains aspects administratifs de sa fermeture (Propel Nonprofits, 2024).

4.5. Redéfinir les modalités de soutien aux donataires

La mise en œuvre de la phase de fin de vie d'une fondation s'accompagne généralement d'une reconfiguration des modalités de soutien aux donataires. Ces modalités vont généralement dans deux directions.

Une première direction vise à minimiser les impacts négatifs liés au retrait de la fondation. Puisque la disparition de la fondation peut provoquer un manque dans le budget des organismes bénéficiaires, il est fréquent de prévoir des mesures visant à renforcer leur autonomie financière. Cela peut être fait par un financement dédié à la mission où ils peuvent déterminer eux-mêmes leur calendrier de versements (Matsuno et al., 2022). Cela procure une certaine stabilité aux organismes, leur donnant le temps de développer des partenariats avec d'autres donateur·trice·s (Brozowski & Blabey, 2015). Des fondations peuvent aller plus loin encore, en offrant une assistance technique pour renforcer leurs capacités en matière de collecte de fonds, en appariant leurs subventions à d'autres financements ou en facilitant la prise de contact avec d'autres bailleurs de fonds (Ostrower, 2011).

Une seconde direction consiste à prévoir des modalités de soutien qui augmentent concrètement leurs capacités d'action. Il peut s'agir, par exemple, de rendre disponibles des soutiens non monétaires, tels que des services de consultants pour les aider à développer des capacités organisationnelles spécifiques (communications, gestion des données, planifications stratégiques, etc.) (Matsuno et al., 2022).

4.6. Adapter la gestion des dépenses

Évidemment, l'approche de la fermeture implique généralement une restructuration de la stratégie subventionnaire. À ce sujet, Ash-Lee Woodard Henderson et Farhad Ebrahimi (2024) offrent une distinction intéressante entre deux types de financement, soit les financements consommables (« *consumptive unit of economic power* ») et les financements productifs (« *productive unit of economic power* »). Les premiers renvoient à une utilisation immédiate des ressources pour financer directement les opérations des organismes. Ainsi, certaines fondations vont décider d'offrir de plus gros montants et de les étaler sur plusieurs années (idem.).

Quant aux financements productifs, ceux-ci visent à la constitution d'actifs pour les organismes soutenus. Plutôt que de simplement offrir des subventions ponctuelles, ils visent à contribuer à l'autonomie financière via des unités productives (fonds de dotations, moyens de production, terrains, biens immobiliers, etc.) permettant à leurs bénéficiaires à devenir plus indépendants de ressources externes (idem.)²⁴. Miser sur des dépenses de cette nature peut ainsi contribuer à un transfert plus durable de la richesse et du pouvoir vers les groupes financés²⁵.

²⁴ Les fondations à durée de vie limitée qui cherchent à préserver l'autonomie financière d'organismes partenaires s'intéressent de plus en plus à la cession de capital, une pratique qui consiste à laisser en héritage un fonds de dotation qui continuera de générer des revenus année après année (Matsuno et al., 2022). Comme le relate Francie Ostrower, cette approche fut notamment adoptée par The Cary Trust, dont la stratégie de fermeture n'implique pas nécessairement une augmentation des dépenses annuelles, mais plutôt une préservation du capital en vue d'une importante distribution au moment de la terminaison. Ainsi, les activités de la fondation pendant sa phase de fermeture s'inscrivirent surtout dans une logique de préparation, de renforcement, et de création d'organisations bénéficiaires en vue de financer leur propre fonds de dotation au moment de la fermeture officielle (Ostrower, 2011).

²⁵ Les « transferts de capitaux » peuvent être un bon moyen de dilapider les actifs de la fondation dans une optique de financement productif. Les transferts de capitaux réfèrent à la pratique des fondations qui puisent dans leur dotation pour céder sans contrepartie, avec ou sans condition, une part de leur actif à d'autres organismes. Contrairement aux subventions régulières ou aux dons qui sont alloués sur une base récurrente, les transferts de capitaux se caractérisent généralement par des montants significatifs déployés de manière ponctuelle. Ces transferts permettent aux organismes récipiendaires de créer leur propre fonds de dotation, ce qui peut favoriser leur autonomie financière et contribuer à pérenniser leurs activités (Longtin, 2024).

4.7. Adapter la gestion des investissements sur les marchés financiers

Si le processus de fermeture exige des changements au niveau des dépenses, il en va de même pour les pratiques d'investissement. En effet, un travail important de préparation doit être accompli pour liquider ses actifs au moment convenu de la date de fin de vie (Ostrower, 2011). Les fondations à durée de vie programmée auront généralement tendance à redéfinir la gestion de leurs investissements en ayant deux préoccupations en tête : (1) détenir suffisamment de liquidités pour s'acquitter de l'ensemble de ses dépenses et engagements ; (2) générer des revenus tout en se protégeant de la volatilité et des fluctuations du marché financier (Stone, 2005).

Pour adapter sa gestion financière en ce sens, une tendance forte consiste à accroître les liquidités disponibles en vendant ses actions, ce qui permet aux fondations d'être mieux préparées à l'accroissement de leurs dépenses alors qu'elles approchent de la fin (Matsuno et al., 2022; Ostrower, 2011).

Une autre option, pour s'assurer un flux plus stable de liquidités, consiste à transférer progressivement ses actions vers des obligations : celles-ci fournissant des retours financiers plus prédictibles (Stone, 2005). En dépit de ces ajustements, il peut arriver que des fondations ne parviennent pas à épuiser tous leurs capitaux dans les temps convenus et qu'elles se retrouvent avec un fonds de réserve au moment de la fermeture (Matsuno et al., 2022). Devant un tel scénario, elles peuvent transférer la propriété des actifs restants vers d'autres organisations alignées sur leur mission (idem.).

4.8. Évaluation et apprentissages

La fermeture d'une fondation représente une opportunité de produire de nouveaux savoirs et, par le fait même, de décupler son impact au-delà de l'arrêt des opérations. Pourtant, comme le rappellent Ashleigh Halverstadt (S. D. Bechtel, Jr. Foundation) et Benjamin Kerman (The Atlantic Philanthropies) (2017), les contraintes temporelles liées à la phase de fin de vie peuvent rapidement inciter les fondations à négliger ou abandonner ces démarches. Il importe ainsi de planifier des ressources afin de bien documenter, conserver et partager les informations relatives à leurs programmes et prévoir des investissements stratégiques dans l'évaluation des programmes. Cela permettra de bien identifier les succès et les échecs du processus de fermeture ²⁶. Évidemment, le processus d'évaluation peut s'avérer plus difficile à intégrer au sein du processus de fermeture, surtout lorsque celui-ci se déroule à court terme.

²⁶ À ce sujet, Halverstadt et Kerman (2017) suggèrent que l'entrée en phase de terminaison pourrait potentiellement faciliter le fait d'assumer et de discuter des échecs de la part des fondations, de leurs employé·e·s et de leurs bénéficiaires, notamment en raison d'une contrainte sectorielle incitant à projeter une image positive des projets et de conserver une bonne relation entre les parties prenantes.

Un autre défi concerne la préservation de la « mémoire institutionnelle », qui risque de s'éroder au cours du processus. En effet, le départ d'employé·e·s et la restructuration progressive des ressources humaines posent des risques en termes de pertes de savoirs ancrés dans leurs expériences respectives (idem.), ce qui doit être pris en compte dans l'élaboration de la stratégie. De plus, selon la nature des projets financés, une évaluation pertinente des retombées et des résultats ne pourra se faire uniquement après la date de fermeture de la fondation, ce qui implique de planifier des fonds et de trouver des partenaires qui pourront effectuer ce travail au moment opportun (idem.).

Finalement, un autre enjeu important tient à l'archivage des données pendant et après la fermeture pour en assurer la préservation et l'accessibilité. À ce sujet, Lori Eaton et Phoebe Kowalewski (2020) proposent une catégorisation des éléments importants à archiver qui inclut notamment : les registres du conseil d'administration, les programmes, du financement, les communications et l'histoire de la fondation. Il et elle insistent aussi sur l'importance de penser stratégiquement la conservation durable des archives, par exemple en planifiant une stratégie de conservation numérique afin de garantir leur accessibilité dans la durée (idem.).

4.9. Régler les détails logistiques relatifs à la cessation des activités

La fermeture officielle de la fondation n'advient pas simplement une fois que les coffres sont vides. Plusieurs détails logistiques doivent être considérés pour fermer l'organisation en bonne et due forme. En complément des enjeux d'écoulement des actifs restants, la fondation doit aussi gérer la vente ou la cession de ses actifs non financiers, comme les biens immobiliers par exemple²⁷.

Enfin, la fin de vie d'une organisation – comme celle d'un être cher – vient avec sa part de deuil pour les personnes qui y étaient attachées. Afin de canaliser le trop-plein d'émotions lié à cette ultime étape, il est primordial de prévoir un moment de célébration pour reconnaître les réalisations accomplies et donner un sentiment d'accomplissement (« *a sense of closure* ») (Propel Nonprofits, 2024).

²⁷ Par exemple, la fondation The Atlantic Philanthropies a commencé à vendre ses actifs non-financiers cinq ans avant sa fermeture et transitionner un fond de dotation uniquement constitué d'actifs financiers afin d'assurer sa capacité à payer ses obligations et ses dépenses opérationnelles jusqu'à la date de terminaison (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2021).

Conclusion

Cette recension des écrits sur les fondations à durée de vie limitée met en évidence une mouvance qui remet radicalement en cause le *modus operandi* des fondations. À un moment où le milieu philanthropique s'interroge sérieusement sur son impact et son rôle dans la société, le mouvement des fondations à durée de vie limitée ouvre tout un champ de possibilités pour innover et repenser les pratiques de ces organisations.

Notre recherche témoigne de la pluralité des motivations, des approches, des expérimentations et des stratégies d'impact qui traversent cette mouvance. Elle montre également que la fermeture d'une fondation n'est pas forcément un « sprint », pas plus qu'elle n'est synonyme de dépenses compulsives. De façon générale, le choix de mettre fin à une fondation s'accompagne d'une profonde réflexion stratégique visant à ce que le processus maximise les bienfaits pour la société.

De plus, bien que le *sunsetting* conduise inéluctablement à une mort organisationnelle, celui-ci peut paradoxalement s'avérer une stratégie efficace pour générer un impact significatif et durable pour une communauté. Comme nous l'avons montré, l'abandon de la perpétuité ne condamne pas nécessairement les fondations à agir sur le court terme. Au contraire, la stratégie de fermeture peut être réfléchie dans l'optique d'accroître sa force de frappe afin de provoquer des changements systémiques dont les effets se feront sentir dans la durée. Les fondations pérennes gagneraient ainsi à appréhender leurs dépenses avec la même « focalisation » et « hyper-vigilance » qu'on observe dans plusieurs fondations à durée de vie limitée (Merkin, notre traduction, citée dans Markham et Ditkoff, 2013, p.4).

Conséquemment, cette mouvance montre la pertinence pour toute entité philanthropique de mener une réflexion régulière sur la temporalité de ses opérations. Une délibération, tant à interne qu'avec les partenaires, visant à déterminer la « durée idéale » de ses engagements pourrait inciter les fondations à reconsidérer les stratégies mises en place pour atteindre efficacement ses objectifs. Même si cela peut s'avérer confrontant, faire preuve d'une telle réflexivité n'aboutira pas forcément à un rejet de la perpétuité de l'organisation. La perpétuité est une option qui demeure légitime et justifiable dans plusieurs cas. L'important étant que les réflexions relatives à la temporalité demeurent récurrentes, transparentes et justifiables en regard de ce que souhaite accomplir la fondation, peu importe qu'elle se veuille pérenne ou à durée de vie limitée.

En terminant, rappelons que la perspective d'une montée en popularité du modèle des fondations à durée limitée représente un potentiel économique important. L'intérêt grandissant pour ce modèle philanthropique pourrait, au cours des prochaines années, être à l'origine d'une importante redistribution de richesse vers les organismes et la société plus globalement. En effet, si un nombre croissant de fondations canadiennes s'engagent à liquider leur capital (*spend-out*) – ou du moins à gruger dans celui-ci pour accroître momentanément



leurs dépenses (*spend-down*) – c'est une manne financière non négligeable qui pourrait s'ouvrir pour un tiers secteur dont les besoins d'argent sont criants.

Alors que nos sociétés sont aux prises avec des défis écologiques, sociaux, sanitaires et politiques majeurs, les fondations devraient accepter à mourir si elles arrivent à la conclusion que cela est dans l'intérêt général. Alors que de grands changements sociétaux doivent être opérés rapidement, faute de quoi ces diverses crises iront en s'exacerbant, le désir d'éternité des philanthropes est un luxe dont le coût collectif est de plus en plus élevé.



Références

- Agence du revenu du Canada (2023). « Calcul du contingent des versements », <<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/exploitation-organisme-bienfaisance-enregistre/exigences-relatives-depenses-annuelles-contingent-versements/calcul-contingent-versements.htm>>.
- Alepin, B. (2011). *La crise fiscale qui vient*, Montréal, VLB Éditeur.
- Arlett, A. (2011). « Fondations canadiennes », *L'Encyclopédie canadienne*, <<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/fondations-canadiennes>>.
- Bass, D., et J. Florino (2020). « Three advantages of time-limiting your philanthropy », *Philanthropy Roundtable*, <<https://www.philanthropyroundtable.org/resource/three-advantages-of-time-limiting-your-philanthropy/>>.
- Boris, E. T., C. J. De Vita et M. Gaddy (2015). « Trends Study: Results of the First National Benchmark Survey of Family Foundations », *National Center for Family Philanthropy*, <<https://www.ncfp.org/knowledge/2015-ncfp-trends-infamily-philanthropy-results-of-the-first-national-benchmark-survey-of-family-foundations/>>
- Bourgeois, D. (2010). « Eliminating the disbursement quota: gold or fool's gold? », *The Philanthropist*, 23(2), 184-189, <<https://thephilanthropist.ca/tag/disbursement-quota/>>
- « Charles Bronfman », (2017). Dans *l'Encyclopédie canadienne*, <<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/charles-bronfman>>.
- Brozowski, C., et T. Blabey (2015). « Lessons From a Sunsetting Fund », *Stanford Social Innovation Review*, <https://ssir.org/articles/entry/lessons_from_a_sunsetting_fund>
- Carnegie, A. (1891). *L'évangile de la richesse (Traduction autorisée)*, Paris, Libraire Fischbacher.
- Centre français des Fonds et Fondations (2022). « Patrimoine—Consomptibilité de la dotation », <<https://www.centre-francais-fondations.org/wp-content/uploads/2022/08/Patrimoine-Consomptibilite-de-la-dotation.pdf>>
- Charbonneau, M. (2012). *Le régime de régulation des organisations de bienfaisance et les fondations philanthropiques au Canada et au Québec : un essai d'économie politique historique*, Montréal, *Cahiers du CRISES*, n° ET1202.
- Cordelli, C. et R. Reich (2016). « Philanthropy and Intergenerational Justice », dans I. González-Ricoy et A. Gosseries (dir.), *Institutions for Future Generations*, Oxford, Oxford University Press.
- Dowie, M. (2002). *American Foundations: An Investigative History*, Cambridge, MIT Press.
- Eaton, L. et P. Kowalewski (2020). « Archiving Forward and Backward: Two Perspectives on Capturing the Impact of Limited-Life Foundations », *The Foundation Review*, 12 (1).

- Fleishman, J. L. (2017). *Putting Wealth to Work: Philanthropy for Today or Investing for Tomorrow?*, New York, Public Affairs.
- Florino, J. (2015). « Going for Broke: How Foundations Sunset, and the Reasons It's Becoming Popular », *Philanthropy Roundtable*, <<https://www.philanthropyroundtable.org/magazine/fall-2015-going-for-broke/>>
- Fox, R. L., et D. Bon (2011). « The Life Span of a Private Foundation: Perpetual or Limited? », *Estate Planning*, 38 (9), 19-24.
- Frumkin, P. (2006). *Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy*, Chicago, University of Chicago Press.
- Galle, B. (2020). « The Quick (Spending) and the Dead: The Agency Costs of Forever Philanthropy », *Vanderbilt Law Review*, 74 (3), 757-796.
- Halverstadt, A. et B. Kerman (2017). « End-Game Evaluation: Building a Legacy of Learning in a Limited-Life Foundation », *The Foundation Review*, 9(1).
- Heckler, N. (2023). « Dead Billionaires Whose Foundations Are Thriving Today Can Thank Henry VIII and Elizabeth I », *The Conversation*, 12 janvier, <<http://theconversation.com/dead-billionaires-whose-foundations-are-thriving-today-can-thank-henry-viii-and-elizabeth-i-194962>>
- Heckler, N., A. M. Eikenberry, et K. Love (2024). « Forever Is a Long Time: Charitable Perpetuity Maintaining the Nonprofit Industrial Complex », *Public Administration Quarterly*, 49(1), 6-19.
- Husock, H. (2017). *When Policy-Oriented Foundations Sunset*, New York, Manhattan Institute.
- Ivey Foundation (2022). « Annual Report 2022 », Toronto, Ivey Foundation, <<https://www.ivey.org/documents/2022%20Annual%20Report%20-%20web%20ready.pdf>>
- Ivey, R., B. Lourie et Ivey Foundation (2022). « Une lettre à nos amis et partenaires concernant la décision de liquider Ivey Foundation et de distribuer l'intégralité de sa dotation d'ici 2027 », <https://www.ivey.org/documents/Website_OpenLetter_FINAL_FR.pdf>
- Lechterman, T. M. (2021). *The Tyranny of Generosity: Why Philanthropy Corrupts Our Politics and How We Can Fix It*, Oxford, Oxford University Press.
- Longtin, D. (2024). « Pratiques innovantes de fondations en matière de financement participatif ou sans restriction : une typologie », Montréal, PhiLab. <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2024/11/Capital-Transfert-1-FR_compressed-1.pdf>
- Lurie, T. (2018). « Atlantic Insights. Operating for Limited Life », *The Atlantic Philanthropies*, <<https://www.atlanticphilanthropies.org/insights/insights-books/operating-for-limited-life>>

- Madoff, R. D., et R. Reich (2016). « Now or Forever: Rethinking Foundation Life Spans », *Chronicle of Philanthropy*, 28(6), 33–35.
- Mansson, L. (2020). « The Experiences of a Foundation with a Limited Life: Benefits and Challenges », *The Foundation Review*, 12(2).
- Markham, A. et S. Wolf Ditkoff (2013). « Six Pathways to Enduring Results: Lessons from Spend-Down Foundations », *The Bridgespan Group*.
- Matsuno, M., S. Keller et J. Love (2022). « Before Sunset: Recommendations for Spending Down a Foundation and Extending Impact », *Arabella Advisors*.
- Mill, J. S. (1859). *Dissertations and Discussions: Political, Philosophical, and Historical*, New York, Haskell House Publishers.
- National Center for Family Philanthropy (2020). « Trends 2020: Results of the Second National Benchmark Survey of Family Foundations », <https://www.ncfp.org/wp-content/uploads/2019/09/ExecutiveSummary2020_Electronic.pdf>.
- Neithercut, M. (2010). « Is Perpetuity Too Long? Family Foundations Can Increase Impact with Sunset Dates », *Family Foundation Advisor*, 9(5).
- Ostrower, F. (2009). *Limited Life Foundations: Motivations, Experiences, and Strategies*, Washington, DC, The Urban Institute.
- Ostrower, F. (2011). *Sunsetting: A Framework for Foundation Life as Well as Death*, Washington, DC, Aspen Institute.
- Ostrower, F. (2016). « Perpetuity or Spend-Down: Does the Notion of Lifespan Matter in Organized Philanthropy? », *Nonprofit Quarterly*, <<https://nonprofitquarterly.org/perpetuity-or-spend-down-does-the-notion-of-lifespan-matter-in-organized-philanthropy/>>.
- Piereson, J. (2002). « The Insider's Guide to Spend Down », *Philanthropy Roundtable*, <<https://www.philanthropyroundtable.org/magazine/the-insiders-guide-to-spend-down/>>
- Propel Nonprofits (2024). « Strategic Sunsetting », <<https://propelnonprofits.org/resources/strategic-sunsetting/>>.
- Reich, R. (2018). *Just Giving. Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better*, Princeton, Princeton University Press.
- Reiser, D. B. et S. A. Dean. (2023). *For-Profit Philanthropy: Elite Power and the Threat of Limited Liability Companies, Donor-Advised Funds, and Strategic Corporate Giving*, New York, Oxford University Press.
- Renz, L. et D. Wolcheck (2009). *Perpetuity or Limited Lifespan: How Do Family Foundations Decide? Intentions, Practices, and Attitudes*, New York, Foundation Center.



- Riley, N. S. (2023). « Philanthropists Discover the Value of ‘Sunsetting’ », *Wall Street Journal*, le 3 août, <<https://www.wsj.com/articles/philanthropists-discover-the-value-of-sunsetting-aeb456ce>>.
- Rockefeller Foundation (2023). « Consolidated Financial Statements and Report of Independent Certified Public Accountants (December 31, 2022 and 2021) », <<https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/2023/07/2022-The-Rockefeller-Foundation-Financial-Statements.pdf>>
- Rockefeller Philanthropy Advisors (2021a). *Strategic Time Horizons in Philanthropy: Strategy in Action*, <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2021/02/StrategicTH_Vol2.pdf>.
- Rockefeller Philanthropy Advisors (2021b). *Strategic Time Horizons in Philanthropy: Key Trends and Considerations*, <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2021/02/StrategicTH_Vol1.pdf>
- Rockefeller Philanthropy Advisors (2021c). *In Their Own Words: Foundation Stories and Perspectives on Time-Limited Philanthropy*, <<https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2021/02/StrategicTimeHorizonsCaseStudy.pdf>>
- Stone, D. (2005). *Alternatives to Perpetuity: A Conversation Every Foundation Should Have*, Washington DC, National Center for Family Philanthropy.
- Scolan, I. et P. Gaboriau (2024). « Fonds de dotation en pratique : Recueil de fiches relatives aux différents aspects de la vie des fonds de dotation », *Centre Français des Fondations*, <<https://www.centre-francais-fondations.org/wp-content/uploads/2024/10/Guide-Fonds-de-dotation-en-pratique-2024-10.pdf>>.
- The Atlantic Philanthropies (2017). *Giving While Living*, New York, The Atlantic Philanthropies.
- The Beldon Fund (2009). « Giving While Living: The Beldon Fund Spend-Out Story », <https://beldon.org/beldonfund_1.pdf>.
- Thelin, J. R. et R. W. Trollinger (2009). « Time is of the Essence: Foundations and the Policies of Limited Life and Endowment Spend-Down », *The Aspen Institute*.
- Tognini, G. (2022). « Exclusive: Bill Gates Reveals the Bill & Melinda Gates Foundation Aims to Run for Just 25 More Years. » *Forbes*, 25 septembre, <<https://www.forbes.com/sites/giacomotognini/2022/09/23/exclusive-bill-gates-reveals-the-bill--melinda-gates-foundation-aims-to-run-for-just-25-more-years/?sh=7ae6e243452f>>.
- Turgot, A. R. J. (1757). « Fondation », dans *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, D. Diderot et J. le R. d'Alembert (éd.), vol. 7, Paris.
- Von Schnurbein, G. et A. Hengevoss (2023). « Sunset Foundations: Guiding Leaders Through the Closure Process », *Center for Philanthropy Studies*, University of Basel.

- Witt, J. (2023). « Spending Pathways for Foundations », *The Philanthropist Journal*, <<https://thephilanthropist.ca/wp-content/uploads/2024/04/240403-Definity-Spending-Pathways.pdf>>.
- Woodard, H., A.-L. et F. Ebrahimi (2024). « We Need a Strategy for Spending Down », *Stanford Social Innovation Review*, 22 (1).
- Zunz, O. (2012). *La philanthropie en Amérique : argent privé, affaires d'État*, Paris, Fayard.



