FONDATIONS À DURÉE DE VIE LIMITÉE

CONTEXTE

Au Canada, l'existence perpétuelle des fondations est devenue la norme dans le monde de la philanthropie. Elle s'appuie sur un cadre juridique qui permet aux fondations de conserver, voire d'accroître, leurs actifs indéfiniment. Or, en parallèle s'est développé le mouvement des « fondations à durée de vie limitée » qui font le choix délibéré de limiter leur durée de vie. Si cette mouvance philanthropique reste marginale dans le contexte canadien, elle ouvre des pistes d'action et de réflexion prometteuses. Afin de mieux la documenter, le PhiLab a constitué une équipe de recherche en partenariat avec la Fondation Ivey, qui est à la mi-parcours de son processus de fermeture. Cette infographie représente un récapitulatif de la première phase de cette recherche et résume ses principaux éléments. Le document complet est disponible ici.

DÉFINITION

Les fondations à durée de vie limitée sont 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.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

+

- Accroître l'impact de la fondation
- Devenir plus discipliné et avisé dans l'allocation des ressources
- Amélioration de la relation avec les bénéficiaires

–

- Une gestion plus difficile des ressources humaines
- Réduction des possibilités d'action
- Détérioration des relations avec les partenaires
- Limitation des options d'investissement
- Risque d'être inondé de demandes suite à l'annonce de la fermeture

LIGNE DU TEMPS

- 17e siècle : exemptions des institutions charitables de la Rule Against Perpetuities en Angleterre.
- 18-19e siècle : critique de la perpétuité des fondations par des penseurs des Lumières comme Anne Robert Jacques Turgot et John Stuart Mill.
- 1948 : fermeture planifiée du Rosenwald Fund, 25 ans après la mort de son fondateur Julius Rosenwald qui militait pour limiter la durée de vie des fondations.
- Les années 1950 : Aux États-Unis, une commission d'enquête et un rapport du Département du Trésor proposent de limiter la durée de vie des fondations.
- 1969 : Adoption du Tax Reform Act qui impose un quota de déboursement obligatoire plutôt que de limiter la durée de vie des fondations.
- 1970 à aujourd'hui : développement du mouvement qui est rejoint par plusieurs fondations, notamment tel que la Fondation Aaron Diamond (1996), Fondation Olin (2005), The Beldon Fund (2014), The Atlantic Philanthropies (2020) et la fondation Ivey (2027).

TYPOLOGIES DES TRAJECTOIRES

L'option consistant à ne pas opérer à perpétuité gagne en popularité au sein du milieu philanthropique. Or, les modalités prévues pour mettre en marche leur fermeture varient grandement d'une fondation à l'autre. Pout montrer la diversité des trajectoires possibles, nous proposons de catégoriser les fondations à durée de vie limitée sur la base de trois critères.

LES MOTIVATIONS JUSTIFIANT L'ARRÊT DES ACTIVITÉS

- Préférence du donateur ou souci de respecter sa volonté
- La recherche de meilleurs résultats
- La gestion de dynamiques familiales compliquées
- Le sentiment d'être moins pertinent

L'HORIZON TEMPOREL DE LA DÉMARCHE

- Court terme (5 années ou moins)
- Moyen terme (entre 5 et 10 années)
- Long terme (plus de 10 années)

LES RETOMBÉES ATTENDUES

- Accroître son efficacité
- Répondre à des besoins urgents
- Favoriser des changements systémiques

Par Sacha-Emmanuel Mossu et David Grant-Poitras
Conception graphique par Laurence Croteau

COMMENT GÉRER LA FERMETURE D'UNE FONDATION ?

VOICI NEUF CONSIDÉRATIONS STRATÉGICO-MANAGÉRIALES À PRENDRE EN COMPTE

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.

CONCEVOIR UN PLAN DE FERMETURE

Établir rapidement un plan directeur eu égard aux grandes lignes du processus de fermeture. Il doit déterminer la durée du processus de fermeture ainsi que les objectifs visés au terme de cette démarche.

ADAPTER LES DÉPENSES

L'approche de la fermeture implique une restructuration de la stratégie subventionnaire. Les financements consomptibles renvoient à une utilisation immédiate des ressources pour financer les opérations des organismes. Les financements productifs visent à la constitution d'actifs pour les organismes soutenus.

MOBILISER LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA DÉMARCHE

Leur pleine participation dans la planification de la fermeture est cruciale pour qu'ils et elles en saisissent la pertinence, soient capable de « laisser-aller » et participent positivement à la transition.

ADAPTER SES STRATÉGIES D'INVESTISSEMENT

Redéfinir la gestion des investissements en ayant deux préoccupations en tête : (1) détenir suffisamment de liquidités pour les dépenses et engagements ; (2) générer des revenus tout en se protégeant de la volatilité et des fluctuations.

COMMUNIQUER AVEC TRANSPARENCE ET EFFICACITÉ

Annoncer la fermeture prochaine de la fondation peut susciter des réactions très émotives. Il est préférable que la communication soit faite de telle manière à calmer les inquiétudes et à informer clairement sur les changements à venir.

MÉCANISMES D'ÉVALUATION ET D'APPRENTISSAGES

Planifier des ressources et des investissements dans l'évaluation des programmes. Cela permettra de documenter et partager les informations relatives à leurs programmes et d'identifier les succès et les échecs du processus de fermeture.

UNE GESTION ADAPTÉE DU PERSONNEL

Les quatre dimensions à prendre en compte pour optimiser la gestion du personnel sont la communication transparente, un plan de rétention, du soutien à la transition professionnelle et un modèle de gestion du personnel plus flexible.

DÉTAILS LOGISTIQUES DE L'ARRÊT DES OPÉRATIONS

La fondation doit aussi gérer la vente ou la cession de ses actifs non financiers. Il est aussi primordial de prévoir un moment de célébration pour reconnaître les réalisations accomplies et donner un sentiment d'accomplissement.

REVOIR LES MODALITÉS DE SOUTIEN DES DONATAIRES

Une première direction vise à minimiser les impacts négatifs liés au retrait de la fondation. Une seconde direction consiste à prévoir des modalités de soutien qui augmentent concrètement leurs capacités d'action.

POUR ALLER PLUS LOIN

Matsuno, M., S. Keller et J. Love (2022). « Before Sunset: Recommendations for Spending Down a Foundation and Extending Impact », Arabella Advisors. Lien

Ostrower, F. (2009). Limited Life Foundations: Motivations, Experiences, and Strategies, Washington, DC, The Urban Institute. Lien

Ostrower, F. (2011). Sunsetting: A Framework for Foundation Life as Well as Death, Washington, DC, Aspen Institute. Lien

Rockefeller Philanthropy Advisors (2021c). In Their Own Words: Foundation Stories and Perspectives on Time-Limited Philanthropy. Lien

Von Schnurbein, G. et A. Hengevoss (2023). « Sunset Foundations: Guiding Leaders Through the Closure Process », Center for Philanthropy Studies, University of Basel. Lien