



# Philanthropes perturbateurs

**Une nouvelle vague de philanthropes  
contemporains façonne l'avenir**

Bureau de gestion familiale de KPMG

---

[home.kpmg/ca/lavenirdelaphilanthropie](https://home.kpmg/ca/lavenirdelaphilanthropie)



# Avant-propos

Depuis des siècles, des particuliers et des familles philanthropes jouent un rôle humanitaire de premier plan dans les communautés du Canada et du monde entier, rôle qui prend une toute nouvelle dimension en période de difficultés économiques et sociales. Les questions liées au patrimoine personnel, à l'égalité des richesses et, par extension, à l'action philanthropique soulevaient déjà beaucoup d'intérêt avant la COVID-19. Dans un monde en marche vers la nouvelle normalité où les sociétés cherchent à se relever des répercussions économiques de la pandémie, de nombreuses personnes et familles ont toujours le désir de créer un impact et de laisser un héritage durable dans leurs communautés et au-delà. Nous assistons à l'émergence d'une nouvelle vague de philanthropes modernes, qui adoptent des approches innovantes en matière de philanthropie.

En 2021, le Bureau de gestion familiale de KPMG a mené des sondages et des entretiens approfondis avec des philanthropes au Canada et ailleurs dans le monde afin de découvrir la façon dont ils soutiennent les causes qui leur tiennent à cœur, les approches qu'ils adoptent ainsi que leurs succès et les leçons que l'expérience leur a apprises.

Le présent rapport décrit l'optique dans laquelle différentes personnes et familles aisées abordent la philanthropie aujourd'hui. Entre autres thèmes,

on y aborde les motivations de cette nouvelle vague de philanthropes et les liens de collaboration qui les unissent; les stratégies et les structures qui sous-tendent leur activité; les retombées tant pour les bénéficiaires que pour les donateurs, et le rôle que la philanthropie peut jouer dans le rapprochement des familles.

Nous sommes heureux de vous présenter ce portrait de philanthropes du monde entier qui, grâce à leur précieuse expérience, pourront vous inspirer de nouvelles idées pour maximiser l'impact de votre investissement.



**Yannick Archambault**

Leader national, Bureau de gestion familiale  
KPMG au Canada



**Arundel Gibson**

Conseillère auprès des familles,  
Philanthropie et impact  
KPMG au Canada

# Table des matières

---

Une nouvelle ère de la philanthropie

04

Tête, cœur et main : un trio incontournable

05

Le temps, l'expertise et l'argent, pierres angulaires de l'action philanthropique

08

Stratégie et structure – appliquer les recettes gagnantes du monde des affaires

11

Mesure de l'impact

15

Le pouvoir de la collaboration

17

Des liens qui unissent les familles

21

S'adapter pour faire durer l'héritage

22

Pistes de réflexion pour les futurs philanthropes

24

# Une nouvelle ère de la philanthropie

Le rapport entre le patrimoine privé, la philanthropie et la société est aussi complexe et personnel qu'il est enrichissant. Les philanthropes exercent généralement leur action en dehors du cercle d'influence des gouvernements et des entreprises et sont souvent libres d'utiliser leur fortune et leur influence comme ils l'entendent. Toutefois, la richesse s'accompagne de responsabilités, et celles-ci ne sont pas prises à la légère, selon la plupart des philanthropes que nous avons interrogés.

## La philanthropie mondiale en pleine mutation

La philanthropie mondiale est en pleine mutation. Même s'il reste au cœur de l'effort philanthropique, le simple fait de soutenir financièrement une cause méritoire ne suffit plus. De nouvelles façons de donner émergent, les philanthropes tirant le meilleur parti de l'expérience des affaires pour apporter rigueur et discipline à leurs activités philanthropiques et en maximiser l'impact.

Si les philanthropes d'aujourd'hui sont animés du même désir que leurs prédécesseurs, à savoir redonner à la société, ils se distinguent toutefois par la confiance dans leurs ambitions, la capacité de rayonner à l'international, le type de structures qu'ils adoptent et la rigueur avec laquelle ils mesurent l'impact. Et tout comme bon nombre d'entre eux ont réussi à perturber le monde des affaires, ils proposent de nouveaux modèles innovants en matière de philanthropie, ce qui fait d'eux, à bien des égards, des « entrepreneurs sociaux ».

Mais les défis – anciens comme nouveaux – qu'ils ont à relever demeurent importants.

La demande d'aide humanitaire provenant des quatre coins du monde n'a pas faibli; elle a même augmenté sous l'effet de la COVID-19 qui a mis en lumière des inégalités encore plus grandes. Choisir les bonnes causes demande du temps, de la réflexion et de la recherche. La mise en place d'une structure suffisamment souple pour aider le donateur à atteindre ses objectifs est tout aussi essentielle. Le temps et l'expertise sont aussi importants que l'argent, mais ils sont souvent plus limités. Enfin, mesurer l'impact d'une action sur de nombreuses années, voire des décennies, exige une approche différente de celle du monde de l'entreprise.

Les récompenses que les philanthropes disent retirer de leur engagement parlent d'elles-mêmes. La passion et la volonté de rendre le monde meilleur sont à la base de leur action et soulèvent autant d'enthousiasme que de plaisir. Beaucoup nous ont affirmé que la philanthropie était un véhicule extraordinaire pour fédérer la famille et aider les jeunes générations à accepter et à gérer la richesse dont elles allaient vraisemblablement hériter.

Ce rapport explore les thèmes et perspectives clés tirés du sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie et d'une série d'entretiens que les professionnels de KPMG ont menés auprès de philanthropes du monde entier dans les domaines suivants :

- ce qui motive les philanthropes;
- les stratégies et les structures qui sous-tendent leur action philanthropique;
- l'incidence de leur engagement pour les bénéficiaires et les donateurs;
- la collaboration entre philanthropes;
- le rôle de la philanthropie dans le rapprochement des familles.

Le parcours de philanthropes visionnaires et les leçons qu'ils ont tirées sont présentés plus en détail [ici](#) (en anglais).

# Tête, cœur et main : un trio incontournable

L'engagement philanthropique est un parcours très personnel caractérisé par la passion, la conviction, le devoir, la responsabilité et, parfois, la frustration.

Quelles que soient les motivations premières, il existe souvent un désir commun de redonner aux communautés, à la société et aux voisins où qu'ils se trouvent dans le monde, combiné à une énergie débordante et à l'urgence d'apporter un changement durable.

Pour certains, le don est une occasion d'honorer la vie d'êtres chers disparus; pour d'autres, il est né des expériences de l'enfance. Tous, cependant, reconnaissent l'occasion unique qui leur est offerte de laisser le monde dans un meilleur état.

L'idée que la richesse et les privilèges s'accompagnent de responsabilités est un discours récurrent. Selon de nombreux philanthropes, le voyage commence dès le plus jeune âge, inspiré par les parents, les grands-parents ou d'autres modèles, et animé par un sens aigu du devoir.

L'histoire de Tsitsi Mutendi, cofondatrice de l'organisation à but non lucratif African Family Firms (AFF), est classique. « Ma mère était très engagée dans la communauté. Si quelqu'un perdait ses parents, il venait habiter chez nous. S'il avait besoin d'aide, il restait. Il suffit parfois d'un geste pour modifier le cours des choses et d'un dollar pour changer l'histoire. C'est ça, la vraie philanthropie. »

Cette vision, les philanthropes qui ont participé à l'étude sont nombreux à l'avoir adoptée, beaucoup d'entre eux ayant indiqué que la philanthropie était quelque chose de naturel, qu'ils pratiquaient sans y penser.

Chez ceux qui arrivent à la philanthropie plus tard dans la vie, après avoir atteint la réussite commerciale, par exemple, ce sens des responsabilités et ce désir de provoquer un changement durable sont tout aussi impétueux. De nombreux philanthropes avec lesquels nous avons discuté ont affirmé que cette « seconde carrière » leur avait permis de mettre à profit leurs qualités d'entrepreneur et leur expérience du monde des affaires pour mener à bien des projets philanthropiques.

L'important, soulignent-ils, est de trouver une cause qui vous passionne. Comme le conseille Sir Peter Vardy, fondateur de la Fondation Vardy, qui travaille

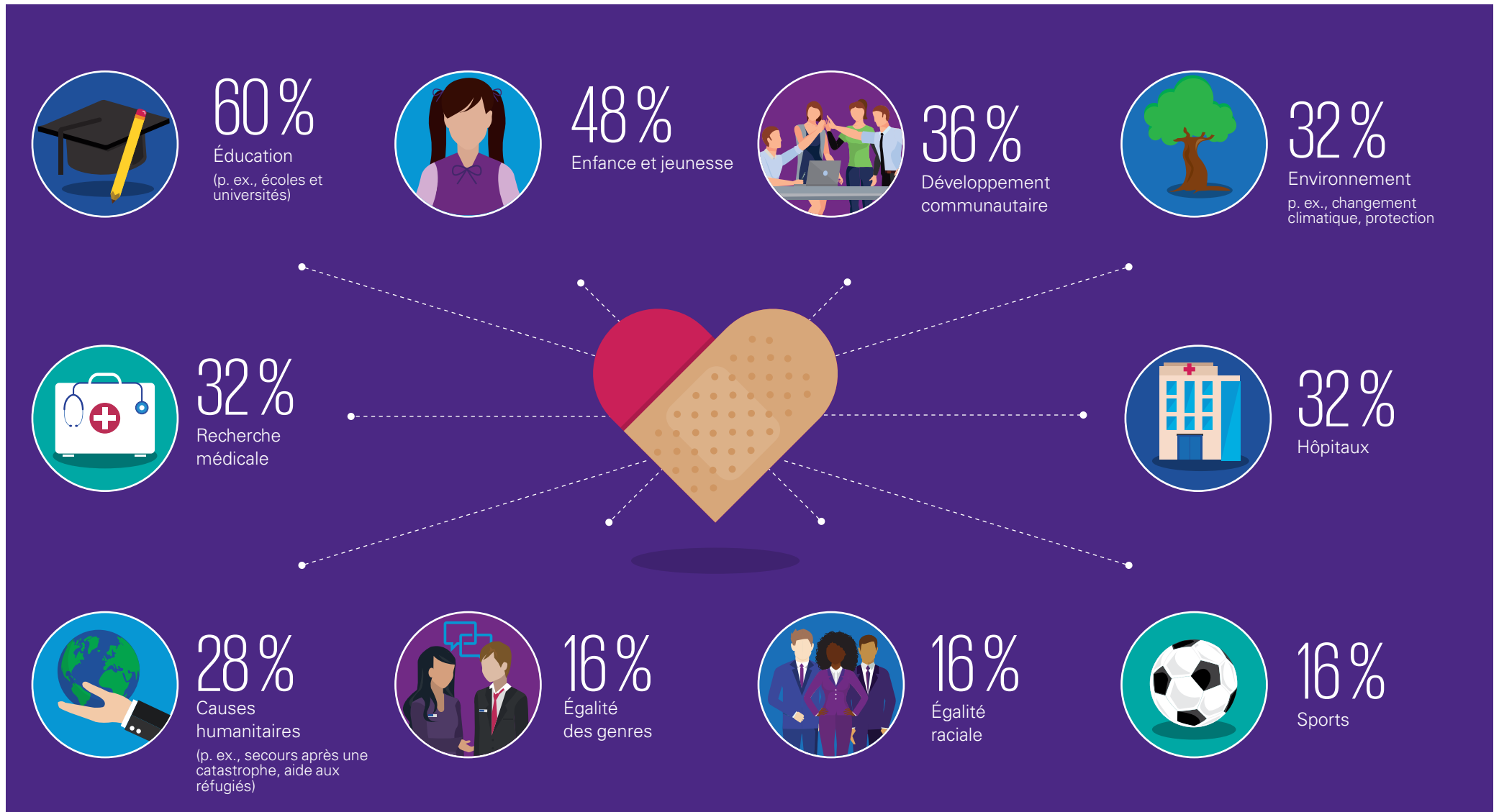
auprès d'enfants défavorisés et vulnérables, « pensez à une situation qui vous interpelle, qui suscite votre colère et que vous voulez changer ».

Zarina Screwvala, cofondatrice de la Fondation Swades, affirme quant à elle que l'action philanthropique doit être une affaire « de tête, de cœur et de main ».

Les philanthropes ont tous le même désir : investir leur temps, leurs efforts et leur argent là où ils auront le plus d'impact. Ils consacrent beaucoup de temps à explorer et à évaluer leurs champs d'intérêt et les domaines sur lesquels ils vont axer leurs efforts. Ceux qui se tournent vers la philanthropie après une carrière réussie prennent souvent plusieurs mois, parfois des années, à faire des recherches, à analyser des projets, à s'impliquer comme administrateur d'OSBL et à discuter avec d'autres philanthropes avant de se lancer eux-mêmes dans l'aventure.

Ce besoin d'avoir un impact réel est aussi important pour le choix des projets à soutenir que pour le succès de l'activité et la satisfaction que le philanthrope en retirera. Selon le sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie, près des trois quarts (71 %) des philanthropes placent l'impact mesurable en tête de liste lorsqu'ils sélectionnent les causes à soutenir, la bonne gouvernance (58 %) et une approche innovante (42 %) étant également citées comme des facteurs d'influence importants. Les philanthropes chevronnés rappellent par ailleurs l'importance d'une discipline rigoureuse dans la mesure de l'impact. C'est précisément le choix de la bonne cause, du bon projet et ensuite, de la bonne approche, qui peut faire la différence entre un don de charité et la philanthropie d'impact.

## Les causes philanthropiques ayant reçu le plus de soutien au cours des 12 derniers mois



Remarque : Les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses.  
 Source : Sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie

## Ambition et plaisir

La passion des philanthropes n'a d'égale que leur ambition. De nombreux projets ont une portée et un ampleur qui entraîneront des changements sur plusieurs continents. Le désir de sortir les communautés de la pauvreté, d'améliorer l'éducation préscolaire, d'autonomiser les femmes dans les pays en développement, d'améliorer l'accès aux soins, de promouvoir l'innovation médicale ou de soutenir les arts transcende souvent toutes les frontières.

Pour les répondants au sondage, qui constituent un échantillon représentatif de philanthropes à l'échelle mondiale, l'impact varie sensiblement d'une personne à l'autre – qu'il s'agisse d'améliorer l'éducation préscolaire dans les pays en développement, de donner des moyens d'action aux femmes dans les pays déchirés par la guerre, d'aider les communautés indiennes, un village à la fois, d'encourager les artistes sur tout un continent ou d'élaborer des cadres de développement d'entreprises familiales qui,

leur tour, créeront de la richesse au sein des communautés africaines. Et cette ouverture sur le monde n'empêche pas la plupart de vouloir faire avancer les choses dans leur propre milieu également.

Ce qui ressort clairement de nos discussions, c'est le plaisir et le sentiment de profonde responsabilité et d'épanouissement que tous, sans exception, retirent de leur engagement. Si le simple fait de faire un don en espèces aide concrètement une organisation caritative ou une cause, selon les philanthropes, la vraie récompense vient lorsqu'ils s'impliquent activement au-delà de la signature du chèque.

Sir Peter Vardy, de la Fondation Vardy, résume parfaitement ce sentiment : « Je pense que les gens ne comprennent pas tout le plaisir que l'on éprouve à donner. Il y a beaucoup de plaisir et de satisfaction à utiliser ce qu'on a construit dans une entreprise au fil de nombreuses années dans le but d'améliorer la vie des autres. »



Les lecteurs de ce rapport peuvent **s'imprégner** de la passion qui anime les philanthropes, ainsi que de la diversité et de la portée de leurs projets, en lisant les **témoignages** de la série Philanthropists in Action. Ils pourront aussi y découvrir les nouvelles tendances en matière de philanthropie et l'importance grandissante que les particuliers fortunés et les gestionnaires de patrimoine accordent aux enjeux ESG et à l'impact social.

Cliquez [ici](#) pour en savoir plus.



## Réflexions de philanthropes perturbateurs

Pensez à une situation qui vous interpelle, qui suscite votre colère et que vous voulez changer. »

– Sir Peter Vardy (R.-U.)

Les philanthropes sont attirés par l'éducation parce qu'elle est à la base non seulement de la réforme économique, mais aussi de la réforme sociale. »

– Ashish Dhawan (Inde)

« Nous devons réfléchir à ce à quoi devrait ressembler la prochaine vague de capitalisme, en se préoccupant autant des enjeux environnementaux et sociaux que des rendements financiers. »

– Rennie Hoare (R.-U.)

Une fois que vous avez découvert ce qui vous passionne, le reste suit sans effort. »

– Mustafa Indimi (Nigeria)

Prenez des décisions qui auront un impact... car il peut être frustrant d'avoir l'impression de donner sans voir de résultats. Apprenez à connaître les personnes que vous soutenez afin de savoir ce dont elles ont réellement besoin. Ne vous contentez pas de donner puis de passer à autre chose. »

– Tsitsi Mutendi (Afrique du Sud)

# Le temps, l'expertise et l'argent, pierres angulaires de l'action philanthropique

La philanthropie n'est pas qu'une question d'argent. Bien sûr, l'argent est important, mais c'est en l'associant avec le temps et l'expertise qu'on obtient une combinaison gagnante. Les philanthropes d'aujourd'hui n'hésitent pas à faire preuve d'ingéniosité dans leur façon de tirer parti de cette combinaison afin de maximiser l'efficacité de ressources limitées.

Le sondage de KPMG montre que l'action philanthropique et caritative est souvent ancrée dans les individus dès leur plus jeune âge. Néanmoins, c'est au milieu ou à la fin de la vie qu'elle prend de l'ampleur et se raffine, ce qui vient confirmer l'adage « la sagesse vient avec l'âge ». Les philanthropes qui connaissent le succès investissent leur temps et leur expertise et mettent leur réseau à profit pour bâtir des programmes efficaces.

L'engagement peut être local lorsque, par exemple, des familles s'unissent pour former des « cercles de donateurs » qui apportent un soutien concret à des organismes de bienfaisance de leur quartier. Il peut prendre une dimension nationale pour les personnes qui s'impliquent au sein de conseils d'administration d'organismes sans but lucratif, ou avoir une portée mondiale pour d'autres qui se font les porte-parole d'une cause ou d'une organisation. L'engagement peut aussi se faire à tous les niveaux, par l'entremise de fondations familiales. Dans tous les cas, le temps, l'argent et l'expertise sont les pierres angulaires de la philanthropie.

Parfois, faire un chèque est exactement ce qu'il faut, mais selon notre étude, la plupart des philanthropes préfèrent être un peu plus stratégiques dans leur façon de donner. Beaucoup ont souligné que les expériences philanthropiques sont moins gratifiantes lorsqu'elles se limitent à un don d'argent.

Les philanthropes considèrent le don de temps comme un investissement, qui peut avoir un impact positif tant pour eux-mêmes que pour les organisations qu'ils soutiennent. Mais le temps étant une ressource limitée et précieuse, ils soulignent également l'importance

de choisir judicieusement les domaines où ils ont le plus de chances de faire avancer les choses.

Ce sentiment ressort également de notre sondage, alors qu'un peu plus de la moitié (54 %) des philanthropes soutiennent des causes qui leur tiennent à cœur en donnant de leur temps. De même, la moitié (50 %) se tournent vers leur réseau et leurs contacts pour les aider à appuyer une cause.

Dans de nombreux cas, la canalisation de l'expertise est devenue une entreprise philanthropique à part entière. Ainsi, par l'intermédiaire de Global Access Partners, Catherine Fritz-Kalish a constitué un réseau de plus de 4 000 dirigeants d'entreprise, politiques et universitaires qui se penchent sur les questions politiques et sociales les plus pressantes auxquelles l'Australie est confrontée aujourd'hui.

Selon la fondatrice de Giving Women, Atalanti Moquette, ce mouvement en essor partout dans le monde vise à « démocratiser la philanthropie ». L'organisation de Mme Moquette rassemble des philanthropes, des entreprises, des ONG et des militants du monde entier pour la cause de l'autonomisation des femmes et des filles vulnérables.

C'est toutefois sur le plan financier et de l'investissement que la nouvelle philanthropie se démarque le plus, faisant en sorte que l'argent soit mieux utilisé pour générer des résultats plus probants.







## Financement innovant et investissement d'impact

Pour attirer les milliers de milliards de dollars nécessaires au financement des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, les organisations philanthropiques doivent changer leur mentalité et leur approche de la recherche de capitaux. Au lieu d'essayer d'augmenter les contributions de leurs donateurs actuels, elles pourraient explorer de nouvelles sources de financement, notamment les marchés financiers.

Bien que l'investissement d'impact n'en soit encore qu'à ses débuts, les investisseurs philanthropes sont convaincus que leur contribution proportionnelle augmentera considérablement à court terme. À l'échelle mondiale, d'importants capitaux sont investis dans des stratégies d'investissement environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), le marché mondial de l'investissement d'impact s'élevant actuellement, selon le Global Impact Investment Network, à environ 715 milliards de dollars américains.

Tous ces investisseurs sont en quête d'impact – l'activité principale des organisations philanthropiques. Bien entendu, les philanthropes poursuivent des objectifs et des buts différents. N'empêche, une tendance claire est en train de se dessiner vers une convergence entre la performance et l'impact sociétal.

On constate également que les bureaux de gestion familiale adhèrent de plus en plus aux principes des ODD. Ils ont tendance à être plus altruistes puisque leur patrimoine provient d'entreprises familiales souvent fondées sur des valeurs. Ils perçoivent l'investissement d'impact comme un moyen de concilier leurs valeurs familiales et la façon dont leur patrimoine est investi.

Comment les organisations peuvent-elles bénéficier de ces sources de capitaux à la recherche d'un impact?

Il leur faut, pour commencer, définir le rôle que l'organisation et le financement innovant peuvent jouer pour répondre aux attentes des investisseurs philanthropes. Les cabinets membres de KPMG sont fiers d'aider certaines des plus grandes organisations et ONG mondiales à repenser leur approche – et leur vision. Nos professionnels mettent à profit leur connaissance approfondie de l'investissement d'impact pour élaborer des propositions de financement innovantes et efficaces. Nous avons aujourd'hui une occasion unique d'avoir un impact sociétal sans précédent en misant sur une meilleure répartition des capitaux.

Le monde est en train de changer. Il est temps de s'ajuster à la prise de conscience collective à l'échelle mondiale et à la hausse de la demande de produits et de rendements qui en découlera.

C'est, de toute évidence, le début d'un temps nouveau. Mais il reste encore beaucoup à faire.

— **Arnaud van Dijk**  
Associé délégué, Impact social KPMG  
KPMG aux Îles Caïmans

— **Anthony Cowell**  
Associé et chef, Gestion d'actifs  
KPMG aux Îles Caïmans

## L'investissement d'impact

Le monde des placements a radicalement changé au cours de la dernière décennie, et la transformation se poursuit. Les véhicules dans lesquels les fonds sont détenus tout comme la façon dont ceux-ci sont utilisés peuvent miner – ou renforcer, selon le cas – la réputation d'une organisation.

Il existe, bien sûr, une myriade de réglementations dans le monde qui régissent la manière dont les fonds sont détenus et utilisés, mais une tendance claire se dessine et c'est pourquoi les programmes ESG sont importants et continueront de guider les décisions des investisseurs.

Autre fait intéressant à noter, les populaires fonds de dotation nommés (FDN), conçus pour maximiser l'incidence de la démarche philanthropique des particuliers investisseurs, suscitent énormément d'intérêt.

Selon Rennie Hoare, les organisations caritatives et les fondations qui subventionnent des causes dont l'impact négatif sur la société est plus important que le bien qu'elles font sont tout simplement « indéfendables ».

C'est pourquoi en 2016, C. Hoare & Co.<sup>1</sup>, une banque privée appartenant à la même famille depuis onze générations, a lancé son premier fonds d'investissement à impact social, Snowball, dans le but de transformer le marché de l'investissement caritatif. Comme l'explique M. Hoare, il s'agit d'« harmoniser les subventions et les investissements pour les réorienter vers le bien commun ».

Rennie souhaiterait que d'autres sociétés de gestion de fonds reproduisent le modèle de Snowball, dans la mouvance du nouveau capitalisme qui accorde une importance égale aux retombées financières, environnementales et sociales.

Force est de constater que l'intérêt des fondations donatrices pour l'investissement d'impact est bien réel et continue de croître.

<sup>1</sup> Source: <https://www.hoaresbank.co.uk/>



## L'intégration des facteurs ESG en philanthropie

L'investissement responsable regroupe un éventail de philosophies comprenant l'intégration des facteurs ESG, la sélection négative et positive, les investissements thématiques et l'investissement d'impact<sup>2</sup>. Sa popularité grandissante à l'échelle mondiale résulte d'une meilleure compréhension de la façon dont il peut réduire les risques en mettant en lumière des éléments qui ne figurent pas dans les états financiers, et générer de meilleurs rendements à long terme tout en favorisant les changements sociétaux et environnementaux.<sup>3</sup>

À titre d'exemple, au Canada, tous les organismes de bienfaisance publics et privés sont tenus par la loi fédérale de verser annuellement 3,5 % des actifs investis. Quant aux 96,5 % restants, ils peuvent être investis de façon responsable de façon à doubler leur impact. Selon le rapport « The State of Responsible Investing at Canadian Foundations » (l'état de l'investissement responsable dans les fondations canadiennes), publié en 2018 par le Canadian Environmental Grant Makers Network<sup>4</sup>, 83 % des fondations interrogées ont déclaré suivre un certain type de stratégie d'investissement responsable, principalement l'examen préalable, l'intégration des facteurs ESG ou l'investissement d'impact.

L'investissement responsable permet aussi aux fondations familiales privées d'utiliser les actifs investis afin d'obtenir un impact supplémentaire en accord avec leurs valeurs philanthropiques.

Les familles qui prévoient de constituer un fonds de dotation nommé peuvent choisir une structure qui pratique l'investissement responsable ou qui permet au gestionnaire du patrimoine familial d'investir le capital dans des placements responsables.

Si le capital philanthropique sera toujours une source de financement importante pour soutenir le travail essentiel des organismes de bienfaisance, l'investissement responsable redéfinit la manière dont il est possible d'agir pour l'environnement et la société. Le prêt de 1,5 million de dollars américains consenti à Habitat for Humanity dans la région du Grand Toronto par le fond d'allocation d'actifs à impact social de la Toronto Foundation en est un bon exemple.<sup>5</sup>

— **Arundel Gibson**

Conseillère auprès des familles, Philanthropie et impact  
KPMG au Canada

<sup>2</sup> Responsible Investment Association Australasia

<sup>3</sup> Association pour l'investissement responsable au Canada

<sup>4</sup> 4 Rapport *The State of Responsible Investing at Canadian Foundations*

<sup>5</sup> Toronto Foundation



## Réflexions de philanthropes perturbateurs

« Sortez des sentiers battus et innovez. Ne vous contentez pas de donner de l'argent... travaillez ensemble et pensez à ce que vous pouvez apporter; votre esprit, votre créativité. »

— **Chrissy Luo et Tianqiao Chen (É.-U.)**

« Recherchez des organisations qui sont moins bien financées ou moins connues. »

— **Laurie Rix (Canada)**

« De nombreuses organisations sont encore en phase d'apprentissage en ce qui concerne les enjeux ESG. Il faut décloisonner les politiques ESG et les diffuser à l'échelle de l'organisation. »

— **Hans Michael Jebsen (Hong Kong)**

« Je traite l'investissement responsable comme toute autre forme d'investissement, car il s'agit d'utiliser des fonds pour produire des résultats. Seulement, au lieu de procurer des bénéfices économiques, il génère des bénéfices sociaux dans la communauté. »

— **Deanne Weir (Australie)**

# Stratégie et structure - appliquer les recettes gagnantes du monde des affaires

Si le cœur fonctionne à la passion, la tête a besoin de structure et de stratégie. Les philanthropes d'aujourd'hui sont conscients de la nécessité d'adopter un cadre formel pour que leur démarche ait un impact durable.

L'étude de KPMG démontre que si la structure de don la plus efficace peut varier d'un pays à l'autre et d'une personne à l'autre, dans tous les cas, un cadre stratégique est nécessaire pour orienter l'activité, fournir une base d'évaluation de l'impact, favoriser la collaboration et fournir un forum de discussion durable entre les membres de la famille immédiate et élargie.

Plusieurs types de structure sont possibles : fondations familiales, FDN, fondations d'entreprise, fonds auxiliaires privés, groupes de réflexion, organisations à but non lucratif voire parfois à but lucratif. Les philanthropes reconnaissent la nécessité de prendre le temps de réfléchir au bon véhicule qui soutiendra leurs activités et leurs objectifs, en appliquant la même rigueur que s'il s'agissait d'affaires commerciales. Si le rendement du capital et des efforts investis est une mesure clé de la performance de l'entreprise, il l'est tout autant pour évaluer l'efficacité d'une action philanthropique.

Le choix de la structure dépend de nombreux facteurs, notamment les réglementations locales, les régimes fiscaux, les normes culturelles et les réalisations passées. L'activité est-elle exercée à titre personnel ou par l'intermédiaire d'une entreprise? Enfin, l'objectif final du don sera aussi un facteur déterminant dans la prise de décision.

L'expérience en affaires joue également un rôle dans le choix de la structure. Par exemple, les philanthropes issus du milieu des placements privés auront tendance à adopter des structures où ils pourront générer les retombées les plus percutantes et agir sur une zone beaucoup plus large, tandis que ceux qui se sont spécialisés dans le capital-risque vont davantage choisir des structures leur permettant de garder la mainmise sur les projets et de voir directement comment l'argent est utilisé.

Les affaires et la philanthropie demeurent deux mondes très différents et, dans certains cas, les connaissances acquises dans le monde des affaires ne s'appliquent pas à la philanthropie. Les choses évoluent plus lentement dans

le monde de la philanthropie, où il faut des années pour changer les mentalités et les comportements, et donner du pouvoir aux individus et aux communautés.

Plusieurs participants ont fait remarquer que tout n'est pas mesurable et que toutes les mesures ne sont pas utiles. Les fondations familiales et les fiducies caritatives figurent parmi les structures philanthropiques les plus courantes. Non seulement facilitent-elles l'affectation des fonds et la réponse aux demandes de financement, mais, plus important encore, elles engagent la famille sur plusieurs générations et permettent de collaborer avec d'autres fondations, philanthropes, gouvernements et ONG.

Pour la famille Hoare, propriétaire de la banque C. Hoare & Co., la philanthropie est le lien qui unit les 2 400 descendants directs vivants du fondateur de l'institution. Selon Roger Massy-Greene, entrepreneur et philanthrope australien, la fondation doit être un « véhicule qui perpétue les liens familiaux et l'engagement de la famille envers le capital social ».

Un mot d'avertissement s'impose : une structure trop rigide ou trop générale peut nuire à la prise de décision et à l'atteinte des résultats visés. Tout comme chaque famille est différente, les moteurs de l'activité philanthropique le sont aussi. Les familles devraient prendre le temps de se

**21 %** des philanthropes disent se tourner vers leur comptable pour obtenir des conseils et **17 %**, vers leur avocat, ce qui laisse penser que la communauté professionnelle pourrait offrir **davantage** de services-conseils dans le domaine de la **philanthropie**.

Source : : Sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie



## Qu'est-ce qu'un « fonds de dotation nommé »?

Il existe une variété de structures pour aider les philanthropes à aller au-delà du simple don d'argent. Ces structures vont de la fondation gérée et contrôlée par le fondateur à la constitution de « cercles de donateurs » où les fonds sont mis en commun pour soutenir certaines causes et organisations.

Les fonds de dotation nommés (FDN) figurent en tête de liste des dons structurés. Particulièrement répandus aux États-Unis, ils existent sous plusieurs variantes dans d'autres pays. Créés initialement comme des fondations axées sur la communauté, les FDN sont devenus au fil du temps ce qu'on pourrait appeler des fiducies ou fonds « parapluie ». Ils fournissent aux donateurs le cadre administratif dont ils ont besoin pour créer leurs propres fonds « sous-jacents » et orienter les dons vers les causes et organisations qu'ils souhaitent soutenir.

Les FDN s'adressent généralement aux donateurs qui ne souhaitent pas assumer la charge administrative de leur fondation ou qui estiment qu'ils ne sont pas en mesure financièrement de consacrer une somme importante à cette fonction.

Entre autres avantages, les FDN permettent de regrouper les fonds des donateurs – une condition qui est même obligatoire dans certains pays –, favorisant ainsi les économies d'échelle et la réduction des coûts globaux de gestion des investissements.

Aux États-Unis, on a souvent expliqué la croissance des FDN par les économies d'impôts dont bénéficient les donateurs et la possibilité pour la famille de déterminer la vocation du fonds, le tout sous le couvert de l'anonymat. Toutefois, nombreux sont ceux qui remettent en question ce manque de transparence quant à l'utilisation des fonds lorsque des sommes importantes provenant de FDN sont versées à des organisations ou à des groupes de pression politiques.

Ce n'est pas le cas dans d'autres territoires, comme l'Australie, qui n'offrent pas les mêmes incitations fiscales que les États-Unis et qui ont des règles beaucoup plus strictes en matière de « distribution minimale » (4 % par an de la valeur d'ouverture du marché) et du type d'organisations auxquelles des dons peuvent être versés.

À l'échelle mondiale, la croissance des FDN tient également au fait que beaucoup d'entre eux sont désormais parrainés par des institutions financières ou de grands groupes d'employeurs. Bien que cette situation ait soulevé des doutes en matière de conflits d'intérêts, le nombre de participants à ces structures de don organisées a considérablement augmenté au cours des 20 dernières années.

Sans « démocratiser » la philanthropie, les FDN ont tout de même aidé de nombreux donateurs à adopter une approche du don plus stratégique et à plus long terme.

— Keith Drewery

Directeur, Entreprises familiales et particuliers, KPMG Entreprise  
KPMG en Australie

## La philanthropie perturbatrice

En philanthropie, les approches sont aussi variées que les causes soutenues. Cependant, un nouveau courant prend forme : les philanthropes qui réussissent ne se contentent pas de soutenir une cause, ils veulent créer un changement marqué durable. Parallèlement aux structures philanthropiques traditionnelles, une nouvelle vague d'entrepreneurs sociaux est en train de bouleverser l'ordre établi, et l'héritage qu'ils laisseront promet de perdurer longtemps.

Les organisations sans but lucratif, les groupes de réflexion et autres entreprises sociales ont aboli les frontières traditionnelles et affichent aujourd'hui une conception beaucoup plus large de la philanthropie.

Par exemple, Atalanti Moquette, fondatrice de Giving Women, qui n'octroie pas de subventions, mais soutient et encadre des organisations caritatives dirigées par des femmes dans le monde entier, décrit la mission de sa fondation comme étant : « une organisation qui renforce les capacités et démocratise la philanthropie en faisant se rencontrer les philanthropes et les projets, en partageant l'expertise et l'apprentissage, en offrant du mentorat et en établissant des liens qui permettent aux organisations caritatives de fournir un meilleur soutien sur le terrain. Bref, c'est un moyen de mobiliser le capital social. »

En Afrique du Sud, l'AFF de Tsitsi Mutendi s'est donné comme mission de soutenir et de faciliter la continuité des entreprises familiales africaines sur plusieurs générations. « Bien qu'elles soient au cœur de l'économie du continent, qu'elles créent de la richesse pour les communautés et qu'elles soient le moteur de l'activité philanthropique, les entreprises familiales africaines sont largement négligées, sous-documentées et peu soutenues, selon Tsitsi. Nous devons apprendre des erreurs des autres et forger notre propre histoire, en mettant de l'avant nos réussites. »

Au Nigéria, la populaire foire d'art ART X Lagos, créée par Tokini Peterside, vise à mieux faire connaître les artistes et la valeur de l'art africain dans le pays et à l'étranger. « Les arts visuels sont rassembleurs et alimentent les conversations, explique Tokini. Ils donnent une autre image du Nigéria, rassemblent différentes communautés et attirent des visiteurs internationaux dans la ville de Lagos. »

Sur tous les fronts, la philanthropie est en évolution.

## Où chercher conseil?

La philanthropie n'est pas une activité solitaire. C'est un parcours dont le succès repose sur la collaboration, l'apprentissage continu et la consultation.

De nombreux philanthropes se tournent d'abord vers les membres de leur famille (50 %) pour obtenir des conseils sur la meilleure stratégie à adopter, vers d'autres philanthropes (29 %) ou vers des collègues de travail (33 %). Seuls 21 % disent se tourner vers leur comptable et 17 % vers leur avocat pour obtenir des conseils, ce qui suggère que la communauté professionnelle pourrait faire davantage dans le domaine du conseil en philanthropie.

Souvent, une structure est déjà en place, parfois même depuis plusieurs générations. Si celle-ci peut procurer la continuité nécessaire pour assurer la longévité et l'adaptabilité de la démarche, elle peut aussi devenir un frein dans un monde plus incertain. Certaines fondations créées dans un but précis, par exemple « soutenir les veuves et les enfants de la Première Guerre mondiale », doivent être liquidées ou intégrées à d'autres structures une fois qu'elles ont atteint leur objectif utile.

Selon l'étude de KPMG, la plupart des philanthropes reconnaissent la nécessité de revoir régulièrement leur structure et beaucoup d'entre eux font appel à des conseillers professionnels pour les aider à recentrer les objectifs et la stratégie de leurs fondations. Ce repositionnement stratégique ouvre souvent la voie à davantage de collaboration, de transparence, d'adaptabilité et d'efficacité.

Indépendamment des structures et des stratégies, il est intéressant de noter que le don direct demeure un outil populaire et efficace. Il permet aux philanthropes et à leurs familles de soutenir des projets plus personnels, souvent dans des communautés et pour des causes qui leur sont proches. C'est aussi un moyen d'amener la génération suivante à s'investir, en lui donnant la possibilité de soutenir des causes qui lui tiennent à cœur dans le cadre de la

structure établie. Et c'est pourquoi il est si important que les structures soient flexibles et ouvertes.

Le sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie révèle que les philanthropes font une distinction importante entre les dons de charité et l'action philanthropique, 79 % des répondants continuant à faire des dons directs à des organismes de charité en dehors de leurs programmes philanthropiques.





## Comment le choix de la structure peut favoriser ou entraver l'effort philanthropique

Les besoins des donateurs évolueront naturellement tout au long de leur parcours philanthropique, d'où l'importance d'adopter une structure offrant la souplesse nécessaire. Dans certains cas, une structure rigide peut constituer un obstacle, alors que dans d'autres, elle renforcera l'impact.

Prenons l'exemple d'une personne qui souhaite rassembler sa famille autour d'un but commun, tout en conservant une certaine flexibilité quant à la forme que prendra l'activité philanthropique, les enfants voulant donner de l'argent alors que les plus vieux privilégient l'investissement à impact social.

Une fondation caritative, avec ses exigences réglementaires et légales, peut limiter la capacité d'investir dans des investissements à impact social plus risqués, ce qui ne laisse guère d'autre choix à la famille que de diviser les ressources philanthropiques et de suivre des voies différentes.

Dans ce cas, la meilleure solution serait sans doute la création d'un conseil de famille chargé de définir une orientation philanthropique intégrant les différents points de vue. Cela permettrait à la famille de s'entendre sur une stratégie de répartition des actifs entre les investissements et les dons, et d'en mesurer l'impact global.

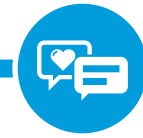
Les entrepreneurs prospères sont nombreux à vouloir redonner à la société, que ce soit sous forme d'argent, de temps ou d'expertise, mais ils veulent que leur engagement ait un impact réel. Ainsi, un de nos clients souhaitait aider les jeunes entreprises qui avaient de la difficulté à obtenir du financement, ayant lui-même vécu une expérience similaire au début de sa carrière. Au départ, des crédits ponctuels ont été accordés, mais en l'absence d'une stratégie ou d'un plan clair de ce que le client voulait réaliser, il était difficile de mesurer l'impact du projet, et sa passion s'est étiolée.

Cet exemple illustre comment une certaine rigueur dans les critères qui détermineront l'aide et les services qui seront fournis et ce qui est attendu en retour est essentielle pour permettre au philanthrope de maximiser son impact. Dans ce cas, il a été conseillé au client de créer une organisation à but non lucratif afin d'établir une certaine distance entre lui et son projet.

Il n'existe pas de formule universelle pour choisir la bonne structure d'une activité philanthropique. Ainsi, plutôt que de chercher une solution immédiate, il faut s'efforcer de bien cerner les motivations, et la façon de les concrétiser s'imposera d'elle-même.

— **Jo Bateson**

Associé, Bureau de gestion familiale et entités privées  
KPMG au Royaume-Uni



## Réflexions de philanthropes perturbateurs

« Laissez les échecs remonter rapidement dans la chaîne de commandement, afin d'en tirer des leçons utiles. »

— **Zarina Screwvala (Inde)**

« Il est impossible de prédire l'avenir, c'est pourquoi les structures doivent être flexibles. »

— **Laurie Rix (Canada)**

« Pour s'adapter et tirer profit de la réforme du système, il faut trouver les leviers les plus efficaces. »

— **Ashish Dhawan (Inde)**

# Mesure de l'impact

Le désir de mesurer et de démontrer l'impact est l'un des changements les plus notables observés chez les philanthropes d'aujourd'hui.

L'ouverture que manifestent les philanthropes perturbateurs à l'égard des changements sociétaux et culturels qui peuvent se produire sur plusieurs territoires et parfois sur plusieurs décennies pose des défis uniques. Pour 56 % des participants au sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie, la mesure de l'impact figure parmi les principaux enjeux d'une philanthropie efficace.

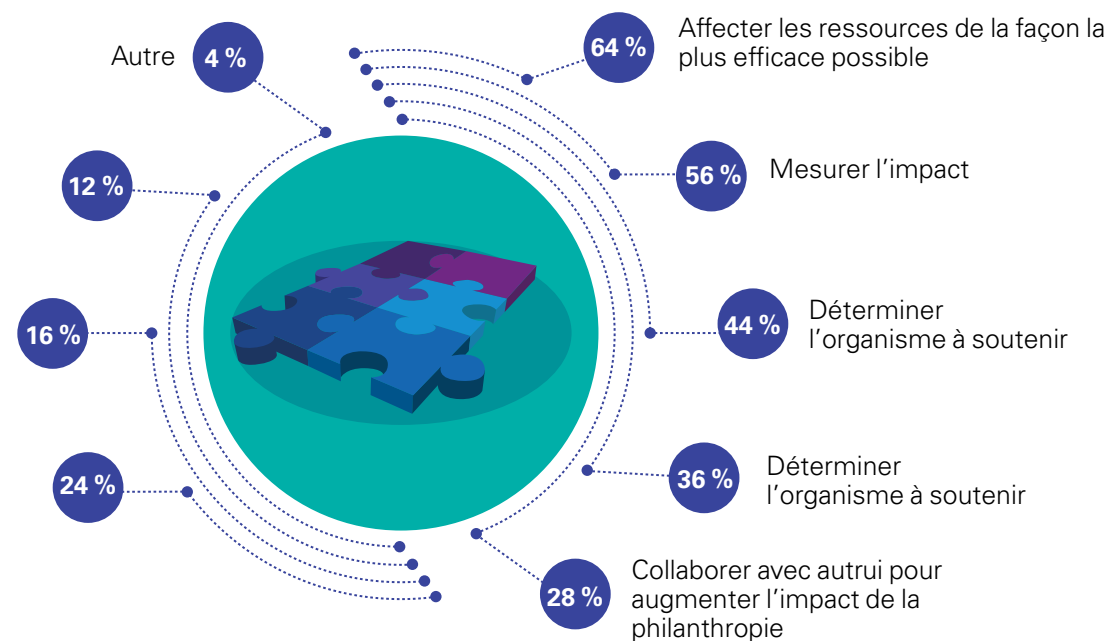
La façon dont l'impact est mesuré a évolué sous l'influence du modèle commercial et des méthodes plus rigoureuses utilisées. Rien n'est encore parfait, les philanthropes commençant seulement à explorer le rôle que peuvent jouer les données auxquelles ils ont aujourd'hui accès. D'ailleurs, 67 % d'entre eux estiment que l'accès à ces nouvelles données permettra de mieux évaluer l'impact à l'avenir.

Les philanthropes envisagent avec confiance d'adopter à la fois des objectifs à court terme axés sur les résultats afin de mesurer l'incidence immédiate d'une interaction, et des objectifs à plus long terme axés sur l'impact des actions philanthropiques. La réflexion stratégique et la prise de décision fondées sur les données s'imposent et de plus en plus de philanthropes y ont recours.

Pour 42 % des participants au sondage de KPMG, il est essentiel d'obtenir une rétroaction structurée de la part des bénéficiaires, et 38 % ont indiqué avoir établi des indicateurs de performance clés pour leurs projets.

La rétroaction structurée peut se présenter sous des formes différentes et originales. En Afrique du Sud, Nicola Harris et la Fondation Click tentent d'améliorer l'alphabétisation par la technologie. Un quiz en ligne auquel ont participé plus de 50 000 personnes a rapidement montré l'impact du programme. L'approche « ONG axée sur les données » s'inspire des méthodes du monde des affaires, où les décisions quant à l'utilisation des ressources sont fondées sur des données.

## Les enjeux de la philanthropie efficace



Remarque : Les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses.

Source : Sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie

## Mesures d'impact sur le terrain

Malgré la quantité croissante de données à portée de main, les philanthropes constatent que certaines méthodes de mesure rigides utilisées en entreprise s'appliquent mal au domaine philanthropique. Ils ont besoin de plus de flexibilité et doivent souvent « désapprendre » certains principes hérités du monde des affaires.

« Les retombées les plus percutantes de l'action philanthropique sont la sensibilisation et l'évolution des politiques, mais il s'agit d'avantages abstraits », déclare un philanthrope qui travaille à changer l'éducation des jeunes enfants. « Il est difficile d'évaluer avec précision l'effet d'une mission nationale. Les philanthropes doivent accepter que certaines des choses les plus importantes ne puissent pas être mesurées de manière précise et que s'ils se concentrent trop sur les aspects mesurables, ils risquent de se tromper de cible. »

C'est précisément pourquoi il est important d'adopter un large éventail de mesures – visites sur place, réunions d'information à l'intention des administrateurs, indicateurs clés de performance (ICP) établis, structures de rapport formelles pour les bénéficiaires, validation externe par des tiers, etc. – en fonction de l'ampleur du soutien offert.

Le choix des bonnes mesures demande généralement du temps et de la réflexion. Celles-ci varieront sensiblement selon que l'action vise à transformer la fonction publique au Nigéria, par exemple, ou à faire avancer la recherche scientifique sur le cerveau. Or dans les deux cas, l'approche est la même et repose sur la définition des étapes clés et de l'impact visé à long terme.

Fait intéressant à noter, certaines des mesures adoptées par les philanthropes leur permettent de s'impliquer davantage dans les causes qu'ils soutiennent. Le désir de se rendre sur place et d'entrer en contact avec le personnel et les bénéficiaires, que ce soit dans leur quartier ou à l'étranger, témoigne de l'investissement émotionnel des philanthropes et du plaisir qu'ils tirent de leur activité.

## Témoignages

Les activités menées par l'entremise de fondations sous la gouverne d'entreprises, d'ONG ou d'organisations relevant d'une administration locale intègrent généralement des approches plus structurées pour mesurer l'impact que les fondations familiales. Pourtant, là aussi, elles partagent un point commun. La rétroaction informelle et les témoignages et récits des bénéficiaires sont tous des mesures importantes et efficaces.

Le partage de témoignages peut se faire de différentes façons et constitue une source précieuse d'apprentissage. L'association Giving Women d'Atalanti Moquette a adopté l'approche avec succès en partageant des histoires souvent très personnelles lors de sa conférence annuelle. Rennie Hoare invite les clients philanthropes de sa banque à raconter leurs expériences, y compris leurs échecs. « Partager ses échecs peut être un formidable tremplin pour apprendre et s'améliorer, explique-t-il. Pourtant, les philanthropes font rarement appel à cette partie de la boîte à outils. »

Cependant, les philanthropes estiment qu'ils peuvent et doivent faire davantage. À peine 21 % des participants au sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie croient que leurs efforts ont un « impact très important ». La réponse se trouve peut-être dans la collaboration.



## Réflexions de philanthropes perturbateurs

Les gens parlent-ils de leurs échecs? Cela peut sembler étrange, mais partager ses échecs est un formidable tremplin pour apprendre et s'améliorer. »

– Rennie Hoare (R.-U.)

« En philanthropie, l'impact mesuré n'est pas immédiat et il ne le sera jamais. »

– Tsitsi Mutendi (Afrique du Sud)

Beaucoup de gens sont obsédés par les mesures... il y a beaucoup de choses qu'il faut simplement expérimenter. »

– Tom McDonnell (É.-U.)

Il est important de se rappeler que tout n'est pas mesurable. En affaires, tout se résume à l'état des résultats et au bilan. Il est plus difficile de mesurer l'activité philanthropique, et certains ont du mal à vivre avec cette ambiguïté. J'ai dû désapprendre une grande partie de ce que la vie en entreprise m'a appris. »

– Ashish Dhawan (Inde)

« Il y a actuellement beaucoup d'intérêt dans le secteur pour les données... la façon de les recueillir et la façon de les utiliser. Nous avons travaillé avec une société tierce qui se concentre vraiment sur la quantification des résultats. »

– Luke Gilgan et Stephanie Trussler (Canada)



# Le pouvoir de la collaboration

La philanthropie n'est pas une partie qui se joue en solitaire. Elle devient un puissant outil lorsqu'elle tire profit du pouvoir économique des entreprises, de l'influence des politiciens, et des connaissances techniques des universités et des conseillers professionnels, mais aussi de la passion d'autres philanthropes et dirigeants communautaires pour apporter de réels changements.

Selon le sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie, 63 % des philanthropes sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » que la collaboration est essentielle pour obtenir un véritable impact.

Compte tenu des ambitions élevées des nouveaux philanthropes, la collaboration est sans doute le moyen le plus efficace d'apporter les changements souhaités.

« La philanthropie est un marathon, pas un sprint, affirme une grande philanthrope africaine, et la collaboration est le seul moyen de travailler à plus grande échelle et d'atteindre ses objectifs plus rapidement. » Zarina Screwvala, qui a travaillé comme productrice de films et d'émissions télévisées, compare la philanthropie à la réalisation d'une grosse production cinématographique. « Imaginez, dit-elle, s'il fallait s'occuper de tout : produire le film, le réaliser, le jouer, faire le son, l'éclairage, les costumes... c'est tout simplement impossible. C'est pourtant ce qu'essaient de faire de nombreux philanthropes. »

La collaboration est souvent planifiée et délibérée, mais elle peut aussi se produire de manière naturelle, lorsque des individus travaillent ensemble à une cause commune. Quarante-deux pour cent des philanthropes disent travailler régulièrement avec d'autres donateurs. Le partage d'idées et

la création de synergies peuvent ouvrir la voie à de nouvelles opportunités.

« Lorsque vous entrez dans un cercle philanthropique, tout le monde devient votre partenaire et non votre concurrent », expliquent Chrissy Luo et Tianqiao Chen, fondateurs du Chen Institute qui soutient l'avancement des recherches sur le cerveau. « Nous sommes ravis lorsque d'autres philanthropes choisissent de se concentrer sur les mêmes défis. »

L'exemple de Global Access Partners illustre bien le pouvoir de la collaboration. Créée à la fin des années 1990 par Catherine Fritz-Kalish et son père, cette organisation à but non lucratif rassemble aujourd'hui plus de 4 000 philanthropes, responsables gouvernementaux, chefs d'entreprise et universitaires qui s'attaquent ensemble aux problèmes les plus pressants qui touchent l'Australie et ses voisins.

« Lorsque vous entrez dans un cercle philanthropique, **tout le monde** devient votre **partenaire** et **non** votre concurrent. »





Remarque : Les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses.  
 Source : Sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie

## Collaboration formelle ou informelle?

Il est courant pour les fondations et les particuliers philanthropes de collaborer avec d'autres fondations et philanthropes de manière formelle ou informelle, et ce, pour une raison évidente : l'effort combiné est souvent plus important que la somme de ses parties.

La possibilité d'apprendre, de recentrer les efforts et d'adopter une approche plus stratégique est souvent tout aussi précieuse. Soixante pour cent des philanthropes participant à notre sondage disent apprendre d'autres philanthropes.

Alors qu'elle cherchait à accroître l'impact de sa démarche, une philanthrope a découvert la Fondation Bill et Melinda Gates. Inspirée par la forme structurée de l'organisation, elle s'y est associée pour créer un nouveau fonds qui se concentre sur la santé mondiale. « C'est la possibilité de tirer parti de l'expertise et du savoir-faire de la fondation notamment en matière de contrôle diligent à l'échelle mondiale qui a rendu l'expérience si passionnante », a-t-elle expliqué.

Les philanthropes qui continuent à diriger des entreprises prospères peuvent mener de front leurs activités commerciales et philanthropiques. Il sera toutefois plus important encore de faire des enjeux ESG le moteur de l'entreprise. Ainsi, Tokini Peterside a créé ART X Lagos pour attirer le regard du monde sur l'art nigérian et soutenir les artistes par le biais d'une entreprise commerciale. La famille Hoare verse chaque année à sa fondation The Golden Bottle Trust 10 % des bénéfices de la banque C. Hoare & Co., en plus d'avoir mis sur pied un FDN et un forum informel où les philanthropes peuvent partager leur expérience.

L'étude de KPMG démontre que le don d'argent, s'il demeure répandu et nécessaire, n'est pas nécessairement la cible sur laquelle les philanthropes souhaitent concentrer tous leurs efforts. Souvent, la structure de la fondation permet d'octroyer des subventions et des dons qui nécessitent peu de supervision, donnant aux philanthropes la possibilité de concentrer leur temps et leur énergie sur les communautés et les causes qui leur tiennent le plus à cœur, et avec lesquelles ils peuvent établir une collaboration naturelle et créer un impact durable. C'est une démarche qui exige du temps et de l'argent, mais qui, en fin de compte, est plus gratifiante.

L'un des thèmes qui ressort clairement de l'étude est le désir des philanthropes de collaborer avec les gouvernements régionaux et nationaux afin d'apporter des changements réels et durables dans des domaines tels que l'éducation, les soins de santé, les arts et les réformes sociales. Selon Deanne Weir, « cela permet aux philanthropes de faire des choses qui sont peut-être trop risquées et expérimentales pour que les gouvernements s'y engagent ». La fondation Aig-Imoukhuede, créée par Aigboje et Ofovwe Aig-Imoukhuede au Nigéria dans le but de transformer le secteur public en Afrique, en est un exemple concret.

Souvent, une telle collaboration s'étend sur plusieurs années, voire des décennies, et exige une compréhension approfondie de nombreux écosystèmes différents et connectés. « Il faut être un acteur de l'écosystème, explique un éminent philanthrope indien, ce qui peut signifier abandonner l'esprit de compétition qui anime souvent les chefs d'entreprise ambitieux. » Sans le soutien des pouvoirs publics, de nombreux programmes sociétaux ne pourront tout simplement pas voir le jour. Qu'il s'agisse d'améliorer l'éducation préscolaire en Inde, l'alphabétisation des élèves en Australie, l'aide sociale en Écosse ou l'autonomisation des communautés rurales en Inde, où l'objectif final ne sera atteint que dans 20 ou 25 ans, la solution passe souvent par une collaboration avec les décideurs politiques.

Pour ce qui est de l'avenir, les philanthropes sont unanimes à reconnaître que la collaboration est nécessaire sous toutes ses formes pour faire avancer les choses.

« L'un des **thèmes** qui ressort clairement de l'étude de KPMG est le désir des philanthropes de **collaborer** »





## Comment KPMG peut favoriser la collaboration entre philanthropes de tous horizons

En identifiant les clients dont les objectifs philanthropiques se rejoignent et en facilitant la formation de partenariats ou d'alliances, les professionnels du Bureau de gestion familiale de KPMG aident les familles à accroître l'impact de leur démarche et à atteindre leurs objectifs.

J'aimerais vous raconter une situation où j'ai personnellement mis en relation deux familles philanthropes, l'une africaine et l'autre américaine, qui ont par la suite collaboré afin d'offrir des soins de santé dans une communauté reculée d'Afrique. La famille américaine, qui avait déjà consacré des centaines de milliers de dollars à cette cause, n'avait guère progressé en raison des barrières linguistiques et culturelles entre les travailleurs humanitaires et les membres de la communauté qu'ils tentaient d'aider. Ils n'arrivaient pas malgré leurs efforts à obtenir la confiance et le soutien des dirigeants communautaires, qui étaient les seuls à pouvoir convaincre les membres de la communauté de recevoir l'aide médicale. Ce n'est que lorsqu'ils ont travaillé avec une famille philanthrope locale qu'ils ont pu établir le contact et gagner la confiance des membres de la communauté, et atteindre leur objectif. En fin de compte, chaque famille a apporté sa solution au problème, ce qui, pris isolément, n'aurait peut-être pas eu beaucoup d'impact, mais ensemble, a permis de relever le défi avec brio.

Le Bureau de gestion familiale et entités privées de KPMG met sa connaissance des marchés locaux et l'expertise mondiale des cabinets de KPMG au service des familles pour les aider à nouer des relations à l'échelle locale et internationale, en veillant à ce que chaque partie en retire des bénéfices et atteigne ses objectifs.

En tant que conseillers de confiance auprès de nombreuses entreprises familiales de premier plan dans diverses régions du monde, les professionnels de KPMG peuvent mettre à profit les liens tissés à l'international pour favoriser une collaboration créative entre les familles. De plus, grâce aux relations traditionnelles et non traditionnelles nouées entre des clients issus de milieux similaires ou diversifiés, ils sont aussi en mesure de proposer des solutions susceptibles de générer des résultats exceptionnels.

— **Nike Olakunri**

Directeur, Bureau de gestion familiale et entités privées  
KPMG au Nigéria



## Réflexions de philanthropes perturbateurs

« Nous, Africains, pratiquons l'« ubuntu », une philosophie qui place la collectivité au-dessus de l'individu. Je fais partie d'un écosystème de personnes qui sacrifient leur temps et leurs ressources pour moi et je m'efforce de faire la même chose. »

— **Tsitsi Mutendi (Afrique du Sud)**

« Nous devons apprendre des autres ONG et bâtir à partir de leurs expériences. La meilleure approche consiste à collaborer pour améliorer l'écosystème. »

— **Ashish Dhawan (Inde)**

« Lorsque nous étions une toute petite organisation, nous avions un peu peur de travailler avec le gouvernement. Nous voulions développer nos propres structures et tout faire nous-mêmes. Nous savons maintenant que ce n'est pas la meilleure façon de faire les choses. Pour atteindre un certain rayonnement et un effet durable, nous avons besoin du gouvernement. »

— **Zarina Screwvala (Inde)**

# Des liens qui unissent les familles

L'action philanthropique est en général une affaire de famille qui se transmet d'une génération à l'autre dans le but de poursuivre l'œuvre des générations précédentes, de créer des programmes pour des cellules familiales très unies, de léguer à la prochaine génération des habitudes et des compétences qu'elle aura à cœur de transmettre à son tour, ou de créer un sentiment de cohésion au sein de groupes importants et disparates. En effet, 77 % des philanthropes ont indiqué que le renforcement des liens familiaux figurait parmi les plus grands avantages de leur démarche.

Quelle que soit l'ambition qui les anime, les philanthropes sont prêts à faire des efforts extraordinaires pour s'assurer que les membres de la famille sont activement engagés, investis et informés. Il s'agit souvent d'un indicateur important du succès philanthropique de la famille.

La fiducie familiale Hoare rejoint les 2 400 descendants directs des fondateurs de la banque par l'entremise du Golden Bottle Trust, qui permet aux membres de la famille de soumettre en ligne des demandes de dons caritatifs de leur choix. L'Eureka Benevolent Foundation, dont Roger Massy-Greene est l'un des cofondateurs, a été créée pour assurer la continuité des relations et le développement du capital social au sein de la famille. Sir Peter Vardy a pris l'engagement – avec l'accord de sa famille – de faire don de toute la richesse accumulée au cours de sa vie.

Les membres de la famille peuvent contribuer, par leurs nouvelles perspectives, idées et connaissances, à la réalisation des buts et des objectifs du projet philanthropique. Ainsi, la moitié des philanthropes disent se tourner vers les membres de leur famille pour obtenir des conseils.

Il se peut aussi – et cela est très normal – que les membres de la famille souhaitent poursuivre leurs propres passions et intérêts, les préoccupations des grands-parents et des parents étant souvent très différentes de celles de leurs enfants et petits-enfants. Selon Kathy Ackerman-Robins, qui exerce son action philanthropique par l'entremise de trois fondations structurées en fonction de l'âge des membres de la famille, « il est important de parvenir à un consensus, quelle que soit l'approche adoptée ».

Les structures philanthropiques doivent toutefois offrir une certaine souplesse si elles veulent survivre à plusieurs générations, car celles dont les objectifs ou la mission sont trop étroitement ciblés risquent de perdre leurs moyens dans une situation d'urgence nationale. Combien de fondations auraient pu prévoir la pandémie de COVID-19 et l'effet qu'elle aurait à l'échelle du globe?

Les conseillers externes offrent également un soutien précieux lorsqu'il s'agit d'examiner l'action des fondations familiales et d'élaborer des lignes directrices pour les dons. Moins impliqués dans les enjeux politiques et émotifs de la famille, ils peuvent aider cette dernière à atteindre un consensus en transformant les concepts philosophiques en actions concrètes. Luke Gilgan et Stephanie Trussler, qui poursuivent l'action philanthropique de leur père par le biais de la Peter Gilgan Foundation, recommandent que la structure et les lignes directrices de la fondation en matière de dons soient réévaluées tous les sept ans environ.

Qu'elles aient hérité ou fait elles-mêmes fortune, les familles sont très conscientes de la position qu'elles occupent et des

responsabilités qu'elles doivent assumer tant envers la société qu'envers leurs enfants et petits-enfants.

La philanthropie peut être un outil puissant pour aider la prochaine génération à se préparer à la vie qui l'attend. Des philanthropes racontent que leurs propres enfants ont eu envie de redonner dès leur plus jeune âge, de « sortir de leur zone de confort », de « se dépasser » et d'utiliser la philanthropie pour « vivre de nouvelles expériences ». Un bon exemple est le cas de dix familles australiennes qui se sont réunies pour former un « cercle de donateurs » dont les dons et les activités de bénévolat seraient déterminés par leurs enfants.

Le désir de laisser un héritage est sans aucun doute un facteur important dans l'engagement philanthropique – 65 % des philanthropes le citent comme étant très important –, mais il en est rarement le principal moteur. De nombreux philanthropes sont ravis que leurs enfants reprennent le flambeau, mais rares sont ceux qui comptent vraiment sur cela. Il leur suffit souvent de savoir qu'ils ont semé les graines d'une vie dans laquelle l'action philanthropique occupera une place importante.

Les philanthropes qui souhaitent voir leur organisation ou leur fondation continuer à prospérer lorsqu'ils ne seront plus là savent que le plus important est d'assurer son adaptabilité.



## Réflexions de philanthropes perturbateurs

Les œuvres caritatives et la philanthropie doivent servir à ancrer la culture et les valeurs, et à démontrer que vous êtes conscient de vos responsabilités. »

— Rennie Hoare (R.-U.)

« Je pense qu'il est important d'apprendre aux enfants à donner de façon structurée dès leur plus jeune âge. »

— Anonyme (Arabie Saoudite)

# S'adapter pour faire durer l'héritage

L'ambition des philanthropes d'aujourd'hui est un autre des thèmes qui ressort de l'étude de KPMG. Bien que les dons aient des retombées pour la communauté locale, l'action philanthropique vise, à plus long terme, à apporter un changement à l'échelle nationale, continentale et mondiale.

Pour la plupart des donateurs, il ne s'agit pas tant de laisser un héritage personnel ou familial, que de reconnaître que bon nombre des problèmes actuels ne peuvent être résolus qu'à l'échelle nationale ou transnationale – ce que seule une philanthropie durable, multigénérationnelle et à grande échelle permettra d'atteindre.

Travailler à plus grande échelle, surtout lorsqu'on parle de défis nationaux ou mondiaux, nécessite une approche plus stratégique. Augmenter le montant des dons ou ouvrir une nouvelle école ou un autre centre de santé ne suffit plus. Selon Ashish Dhawan, « il est rarement possible de rivaliser avec les gouvernements ou le secteur privé sur le plan des dépenses. Lorsqu'on veut réformer le système, il faut se concentrer sur les "leviers" que seule l'activité philanthropique peut procurer ».

Souvent, le besoin des philanthropes d'élargir leur champ d'action est intégré à l'activité dès la mise en œuvre.

Créée par la Sud-Africaine Nicola Harris en 2017 dans le but d'améliorer l'éducation en Afrique du Sud grâce à la technologie, la Fondation Click s'est fixée comme objectif de rejoindre un million d'apprenants d'ici 2024. « Si nous avons établi un objectif aussi élevé, explique Nicola, c'était surtout pour faire connaître clairement, dès le départ, l'ampleur de nos ambitions. »

D'autres donateurs partagent cette vision qui a donné naissance à d'extraordinaires projets philanthropiques.

En Afrique du Sud encore, Tsitsi Mutendi voulait faire reconnaître toute l'aide qu'apportent les entreprises familiales aux familles, amis et voisins dans la communauté. C'est dans ce but qu'elle a créé l'organisme sans but lucratif AFF, qui soutient

les entreprises familiales et assure leur continuité sur plusieurs générations. Au Nigéria, Aigboje et Ofovwe Aig-Imoukhuede ont mis sur pied la fondation Aig-Imoukhuede dans le but de professionnaliser la fonction publique du pays sur une période de 20 ans.

La structure, la transparence, la responsabilisation, la collaboration et l'utilisation accrue des données pour mesurer l'impact constituent, selon les philanthropes, la base de l'adaptabilité. Ici aussi, les leçons tirées de l'expérience en entreprise peuvent être d'une grande utilité.

Ceux qui se dotent d'une structure évolutive évoquent le besoin de « gérer le changement », d'« adopter une philosophie d'entreprise », d'« incarner une mission et des valeurs » et de « créer une marque philanthropique ». L'amélioration des processus internes, une rigueur accrue et l'application des meilleures pratiques qui en découlent favoriseront le développement de l'activité à long terme.

Les philanthropes voient d'un bon œil la prochaine génération de philanthropes, les « milliardaires de l'internet », aborder la philanthropie de la même manière qu'ils gèrent leurs affaires. Ils sont confiants qu'ils prendront de l'envergure et maximiseront l'impact social de la même manière qu'ils ont su monétiser les services en ligne.

L'avenir de la philanthropie sera dynamique, perturbateur et inspiré.





## Tenir compte des risques

Comme tout autre secteur, la philanthropie comporte un certain nombre de risques. L'important est de bien définir le risque, le niveau de tolérance acceptable et les mesures à prendre pour l'atténuer.

La gestion des risques dans ce secteur a beaucoup évolué ces dernières années. Il ne s'agit plus seulement d'atténuer les risques « négatifs » d'un point de vue tactique, mais aussi de gérer les risques « positifs » qui surviennent lorsque, par exemple, ne pas prendre de décision sur une question particulière vous met à l'abri d'un risque négatif à court terme, mais pourrait compromettre les objectifs du projet à moyen et long terme. De nombreuses entités n'hésitent pas à étendre leurs activités à une nouvelle communauté, ou dans une nouvelle région ou un nouveau pays afin de poursuivre leur mission malgré les risques à court terme d'une telle expansion.

Parmi les autres changements observés, on remarque que les conseils d'administration d'OSBL s'impliquent de façon nettement plus structurée dans la gestion des risques. Cette orientation est conforme au principe clé de la « gestion du risque d'entreprise » selon lequel les risques doivent être gérés en tenant compte de la manière dont ils soutiennent ou entravent la mission principale de l'organisation et les stratégies connexes. En tant que gardien de la mission de l'OSBL, le conseil d'administration joue un rôle crucial à cet égard. Il peut prendre l'initiative de fixer des seuils pour le risque résiduel et superviser les plans d'atténuation de la direction en vue d'évaluer l'efficacité globale.

De nombreuses organisations évaluent et gèrent désormais les risques dans une optique plus globale. Comprendre et classer les risques par catégories (risques financiers, opérationnels, juridiques et de réputation) permet d'obtenir une image structurée complète de la façon dont les catégories interagissent et influent sur l'ensemble de l'organisation. Il est également important de hiérarchiser les risques au sein de chaque catégorie afin que ceux qui peuvent avoir l'impact le plus marqué et dont la probabilité de réalisation est la plus grande soient traités en priorité et atténués en conséquence.

Comme les professionnels de KPMG ont pu le constater, la façon d'aborder et d'influencer la gestion des risques et les répercussions sur les contributions varie considérablement d'un philanthrope à l'autre. Certains sont conservateurs, d'autres sont très à l'aise avec une approche de type « échec rapide », par exemple. Quelle que soit la position adoptée, il est important que les attentes du philanthrope soient compatibles avec le profil de gestion des risques du partenaire responsable de la mise en œuvre et la conception du programme lui-même.

— **Mark Fitzgerald**

Chef mondial, Services d'aide au développement international  
KPMG International



## Réflexions de philanthropes perturbateurs

L'univers de la philanthropie s'est transformé ces dernières années et le phénomène continue à prendre de l'ampleur. L'information est au cœur de cette transformation... Je n'insisterai jamais assez sur l'importance de bien informer les philanthropes. »

— **Atalanti Moquette (Suisse)**

« Nous devons penser à préparer notre sortie... à redonner le pouvoir aux communautés afin que nous puissions nous retirer et leur permettre de prendre leurs propres décisions et de faire leurs propres choix en leur montrant la voie à suivre pour les concrétiser. »

— **Zarina Screwvala (Inde)**

« J'admire les philanthropes qui donnent de l'argent de leur vivant pour changer les choses. Nous avons les moyens de répondre aux besoins d'aujourd'hui et d'autres philanthropes engagés poursuivront la tradition à l'avenir. Il ne sert à rien de s'accrocher aux choses... C'est pourquoi je tiens à faire tout ce que je peux maintenant. »

— **Sir Peter Vardy (R.-U.)**

# Pistes de réflexion pour les futurs philanthropes

*Nous vous présentons les points de vue de différents philanthropes provenant de différentes régions du monde afin d'illustrer les motivations à l'origine de l'engagement philanthropique et les tendances qui se profilent dans ce domaine. Bien que chaque parcours soit différent, on y retrouve certains thèmes communs et des pistes claires pour que les philanthropes de demain puissent s'inspirer du travail de ceux qui travaillent à changer les choses aujourd'hui.*



## Écouter sa passion

Dans le cadre du sondage 2021 de KPMG sur les pratiques mondiales en philanthropie, les participants ont insisté sur le fait que le philanthrope doit chercher avant tout à concentrer son énergie et son enthousiasme sur des causes qui le passionnent. Beaucoup d'entre eux considèrent que la mise en correspondance du désir de changer les choses avec le temps et l'expertise qu'ils peuvent y consacrer est encore plus importante que l'impact économique potentiel, ces deux motivations ayant été citées par plus de la moitié (54 %) des participants. Comprendre le bon équilibre entre ces facteurs est fondamental, disent-ils, même s'il faut, pour l'atteindre, réduire le nombre de projets, en allant plus loin et plus profondément dans les domaines qui les interpellent le plus. Ils évitent ainsi de s'éparpiller entre trop de causes, ce qui limiterait le temps et le soutien pratique qu'ils peuvent apporter à chacune. Les choix peuvent être difficiles, mais la plupart des philanthropes ont déclaré qu'une hiérarchisation réfléchie des causes à soutenir et de la manière d'investir produit en fin de compte des résultats plus



## Appliquer les recettes gagnantes du monde des affaires

Plusieurs philanthropes ont déclaré qu'il leur a fallu « désapprendre » certains principes hérités du monde des affaires pour mener à bien leur mission philanthropique. Toutefois, pour la plupart, le sens des affaires et les meilleures pratiques acquis en entreprise ont contribué à optimiser les résultats. Près des trois quarts (71 %) des participants placent la possibilité d'avoir un impact mesurable en tête de liste de leurs critères dans le choix des causes à soutenir. Qu'il s'agisse de trouver des moyens novateurs de mobiliser des capitaux, de tirer parti de la technologie pour optimiser les processus, de déployer des stratégies proactives de gestion des risques ou de faire appel à des conseillers pour valider une approche, ils s'entendent pour dire qu'une bonne stratégie commerciale est un solide atout pour obtenir un impact social important.

Près des **trois quarts** (71 %) des participants placent la possibilité d'avoir un **impact mesurable** en tête de liste de leurs critères dans le choix des causes à **soutenir**.



# Pistes de réflexion pour les futurs philanthropes



## Mesurer et communiquer les résultats

Interrogés sur les enseignements qu'ils ont tirés de leur expérience en entreprise, la majorité des répondants ont mentionné que la mesure et la communication des résultats qualitatifs et quantifiables étaient les clés du succès. Deux tiers d'entre eux (67 %) reconnaissent que les données occupent aujourd'hui une place plus importante dans leurs stratégies d'évaluation. La façon dont l'impact est mesuré varie grandement d'un philanthrope et d'un projet à l'autre, mais la plupart soulignent la nécessité de définir des indicateurs de performance clés et des étapes clés, et d'en rendre compte régulièrement afin de maintenir l'activité sur la bonne voie, de faire les ajustements nécessaires et d'inciter les parties concernées à garder le cap sur les objectifs. De l'avis général, la démonstration continue de l'impact a pour effet d'attirer d'autres investissements et d'accroître la mobilisation de façon à générer encore plus de résultats.



## Collaborer pour maximiser l'impact

De nombreux participants à l'étude de KPMG voient la philanthropie comme un marathon plutôt que comme un sprint, en raison de l'endurance, de la persistance et de la résilience qu'elle exige. Mais contrairement à l'image du coureur solitaire que le marathon évoque, les philanthropes interrogés soulignent l'avantage de s'associer avec d'autres personnes pour assurer la longévité des projets – 60 % des répondants s'accordent à dire que la collaboration est essentielle pour produire un impact significatif et durable. À mesure que la société s'adapte à l'après-COVID-19 et que le rythme des activités transfrontalières s'accélère, on s'attend à ce que les philanthropes continuent à collaborer entre eux, ainsi qu'avec les gouvernements, les universités et d'autres acteurs du monde philanthropique.



## Planifier pour laisser un héritage

Un thème récurrent du rapport concerne le rôle que joue la philanthropie pour rapprocher les familles, les groupes d'amis ou d'autres proches pendant plusieurs générations. Près de 80 % des philanthropes interrogés considèrent le renforcement des liens familiaux comme un des principaux avantages de la philanthropie. Ils soulignent l'importance d'adopter une approche formelle en matière de planification et de mobilisation, même si un lien étroit unit naturellement les philanthropes autour de la cause qu'ils ont choisie. Ils recommandent aussi de faire périodiquement le point sur le projet, de présenter une vision à long terme solidement documentée, de convenir de processus de communication et de consulter régulièrement des professionnels qui peuvent les aider à atteindre un consensus et à surmonter les problèmes. Tous ces éléments sont cruciaux pour créer un engagement productif et un héritage durable.

**Deux tiers** (67 %) des philanthropes reconnaissent que les **données** occupent aujourd'hui une place plus importante dans leurs **stratégies** d'évaluation.

# Merci!

Nous vous avons présenté un condensé des réflexions et des opinions exprimées par des philanthropes du monde entier dans le cadre d'un sondage en ligne et d'entretiens individuels approfondis menés par le Bureau de gestion familiale de KPMG. Nous aimerions remercier toutes les personnes qui ont pris part à l'étude, ont offert des conseils pour la rédaction du rapport et ont partagé leurs histoires et leurs idées de manière formelle et informelle. Il n'est malheureusement pas possible de nommer tous ceux qui ont contribué à cet effort, mais nous tenons à souligner tout particulièrement la contribution des personnes suivantes qui ont généreusement donné de leur temps pour participer à la partie de l'étude consacrée aux entretiens.

**Aigboje et Ofovwe Aig-Imoukhuede**

**Ashish Dhawan**

**Atalanti Moquette**

**Catherine Fritz-Kalish**

**Chrissy Luo et Tianqiao Chen**

**Deanne Weir**

**Hans Michael Jebesen**

**Kathy Ackerman-Robins**

**Laurie Rix**

**Luke Gilgan et Stephanie Trussler**

**Mustafa Indimi**

**Nicola Harris**

**Rennie Hoare**

**Roger Massy-Greene**

**Sir Peter Vardy**

**Tokini Peterside**

**Tom McDonnell**

**Tsitsi Mutendi**

**Zarina Screwvala**

## Quel type de **philanthrope** êtes-vous?

Comment vous définissez-vous comme philanthrope? KPMG a mis au point un court questionnaire qui peut vous aider à définir les caractéristiques de votre approche philanthropique. Cliquez **ici** pour accéder au questionnaire et découvrir le type de philanthrope que vous êtes.

## Les professionnels du Bureau de gestion familiale de KPMG peuvent vous aider

Les philanthropes continuent d'imaginer et d'adopter de nouvelles façons d'avoir un impact positif sur le monde qui les entoure et KPMG est là pour les soutenir. Qu'il s'agisse de composer avec les nouvelles complexités du contexte économique et philanthropique mondial, de mettre en œuvre de nouveaux moyens de mesurer l'impact pour maximiser les résultats, de moderniser les modèles organisationnels de philanthropie, de déployer des technologies novatrices ou de planifier la relève, les professionnels de KPMG s'emploient à comprendre les besoins et les aspirations uniques des philanthropes et mettent à profit leur expérience et leurs compétences pour aider à les concrétiser.

# Personnes-ressources

Pour plus d'information sur le soutien que le Bureau de gestion familiale de KPMG peut vous apporter, nous vous invitons à communiquer avec l'un des professionnels suivants or avec votre conseiller local.



**Bureau national**  
Yannick Archambault  
Associé et leader national, Bureau de gestion familiale  
T: 416-228-6729  
E: [yarchambault@kpmg.ca](mailto:yarchambault@kpmg.ca)



**Philanthropie et impact**  
Arundel Gibson  
Conseillère auprès des familles  
T: 416-777-8971  
E: [arundelgibson@kpmg.ca](mailto:arundelgibson@kpmg.ca)



**Région du Grand Vancouver**  
Steven Carreiro  
Associé et leader, Bureau de gestion familiale  
T: 604-527-3696  
E: [scarreiro@kpmg.ca](mailto:scarreiro@kpmg.ca)



**Région du Grand Toronto**  
Lorne Shillinger  
Associé et leader, Bureau de gestion familiale  
T: 416-777-8692  
E: [lshillinger@kpmg.ca](mailto:lshillinger@kpmg.ca)



**Région Ouest**  
Deb MacPherson  
Associée et leader, Bureau de gestion familiale  
T: 780-429-7374  
E: [dmacpherson@kpmg.ca](mailto:dmacpherson@kpmg.ca)



**Atlantique et Ontario (excepté la RGT)**  
Dan Adams  
Associé et leader, Bureau de gestion familiale  
T: 902-492-6041  
E: [dbadams@kpmg.ca](mailto:dbadams@kpmg.ca)



**Calgary**  
Scott Olsson  
Associé et leader, Bureau de gestion familiale  
T: 403-691-8178  
E: [srolsson@kpmg.ca](mailto:srolsson@kpmg.ca)



**Québec**  
Éric Favreau  
Directeur général  
T: 514-840-2331  
E: [efavreau@kpmg.ca](mailto:efavreau@kpmg.ca)



## Un mot au sujet du Bureau de gestion familiale de KPMG

Forts des 150 ans d'expérience de KPMG, les professionnels du Bureau de gestion familiale de KPMG aident les familles et les particuliers à gérer les aspects complexes de leur patrimoine afin d'assurer leur prospérité pour des générations à venir.

Nous établissons avec nos clients des relations approfondies fondées sur la confiance, l'intégrité et un engagement commun. Consciente de la spécificité de chaque personne et de chaque famille, notre équipe au Canada et à l'étranger offre des conseils personnalisés adaptés à chaque étape de VOTRE vie.

Nos points de vue diversifiés et notre approche collaborative nous distinguent auprès des nombreux particuliers et familles avec lesquels nous travaillons : ils trouvent clarté, stabilité et tranquillité d'esprit aujourd'hui et pour le futur.

Il est possible que certains ou la totalité des services décrits aux présentes ne soient pas permis aux clients en audit de KPMG et à leurs sociétés affiliées ou entités liées.

[home.kpmg/ca/bureau degestion familiale](https://home.kpmg/ca/bureau degestion familiale)



© 2021 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés.

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.