

MÉMO SUR LA DISCUSSION CONCERNANT LA VENTE POTENTIELLE DE MARPA HOUSE

PRÉPARÉ PAR LE CONSEIL INTÉRIMAIRE

1^{er} février 2019

(Les Traductions Manjushri, France, février 2019)

Introduction

En juillet 2018, le Conseil Kalapa ('KC') et l'ex-Directeur des Finances Ryan Watson ont reconnu que, dû à un défaut de réserves de trésorerie, de baisse de revenus, et d'un creusement de déficit budgétaire, même après avoir réduit les dépenses en licenciant du personnel, ils devaient trouver un moyen de réunir des liquidités pour pouvoir survivre au ralentissement.

N'étant pas en mesure d'assumer davantage de dette, le KC a reconnu en août 2018 la nécessité de réunir des liquidités en vendant un actif, ce qui les a poussés à examiner les options en vue d'une vente potentielle des bureaux du Nalanda Translation Committee à Halifax ('NTC House'). Ce projet de vente a suscité une réaction négative de la part de la communauté qui l'a surtout perçu comme étant contraire à l'intention exprimée par le donateur.

Après avoir étudié des alternatives, face à une augmentation du déficit de trésorerie, le KC a décidé de faire un emprunt assorti de restrictions, auprès des fonds affectés par des donateurs, détenus par le Sakyong Potrang ('Potrang'). Avec l'accord des donateurs, le Potrang a prêté à Shambhala USA la somme de 1 million de \$ canadiens (750.000 \$ US). En contrepartie de ce prêt, Shambhala a signé un billet à ordre, garantissant le prêt avec un prêt hypothécaire sans intérêt, payable en totalité au 15 août 2019. (le 'Prêt des fonds donateurs assorti de restrictions'). Le prêt hypothécaire était le troisième du genre contracté par Marpa House. En conséquence, le KC a recommandé au Conseil Intérimaire de vendre Marpa House.

En août et septembre 2018, le produit du Prêt des fonds donateurs assorti de restrictions a servi à couvrir le coût des opérations, les frais d'expert-conseil inattendus liés aux allégations d'inconduite et à rembourser la ligne de crédit (la 'LOC') d'un montant de 550.000 \$ canadiens (décrite ci-dessous). L'essentiel de cette situation financière figure dans les rapports financiers présentés à la communauté Shambhala datés du 15 août 2018 et du 20 septembre 2018. (Voir aussi le rapport financier du Conseil Intérimaire daté de décembre 2018 et le webinaire, réservés aux membres de Shambhala. A l'installation du Conseil Intérimaire à la mi-octobre, nous avons pris nos responsabilités en examinant toutes ces questions en y posant un nouveau regard. Nous avons entrepris une investigation et une analyse financière. Entre autres, nous

avons découvert que tout sauf 245.000 \$ canadiens du Prêt des fonds donateurs assorti de restrictions avait été dépensé. Les raisons de l'épuisement rapide et important de la somme prêtée par le Potrang peuvent se résumer comme suit :

- a) les frais de remboursement de la LOC (550.000 \$ canadiens)
- b) frais imprévus : juridique, communications, enquête de Wickwire Holm et conseils d'An Olive Branch (environ 100.000 \$ US en date d'octobre 2018), et
- c) les coûts accélérés liés aux licenciements commencés en août, l'ensemble ayant causé le déficit mensuel de septembre 2018 de 100.000 \$ US.

Au début de son mandat, le Conseil Intérimaire a décidé de ne pas poursuivre une vente d'actifs jusqu'à qu'elle s'avère être la seule option viable basée sur une décision réfléchie de notre part. Depuis deux mois, nous avons pris un certain nombre d'initiatives décrites ci-dessous. Nous avons examiné la situation globale de la communauté, les difficultés spécifiques de nos centres et groupes, pour évaluer ce qu'ils peuvent ou veulent faire pour soutenir les Services Globaux de Shambhala ('SGS'), les services que SGS doit continuer à fournir et la façon la plus efficace et économique de le faire.

Nous sommes tout à fait conscients qu'il y a plusieurs variables sur lesquelles nous avons peu de prise : le travail de l'Equipe de Processus (surtout le groupe travaillant sur la gouvernance), les décisions et actions du Sakyong Mipham Rinpoché concernant l'avenir, la réaction de la communauté à l'enquête de Wickwire Holm.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le processus pour créer une organisation Shambhala viable prendra du temps, et que les conclusions et actions ne peuvent être forcées sous la contrainte, basées uniquement sur des préoccupations financières. Deuxièmement, nous devons assurer le maintien des opérations essentielles au bénéfice de la communauté. Si nous devenons insolvables, nous n'aurons plus d'organisation opérationnelle à laquelle apporter des changements ou améliorations. Troisièmement, nous avons beaucoup de centres, groupes et communautés qui font un excellent travail, qui mobilisent leurs adhérents et qui ont besoin d'un soutien continu du centre du mandala. Quatrièmement, le temps joue contre nous, et nous n'avons pas les ressources de trésorerie pour surmonter la crise et émerger en tant qu'organisation viable et durable, un objectif envers lequel le Conseil Intérimaire fermement engagé.

Tout cela nous amène à la douloureuse conclusion que pour réunir des liquidités pour pouvoir rembourser le Prêt des fonds donateurs assorti de restrictions, qui arrive à échéance en août prochain, réduire ou éliminer d'autres dettes et maintenir les opérations, nous devons vendre un ou plusieurs actifs.

Les directeurs locaux du Conseil Intérimaire ont donc engagé des discussions avec les leaders Shambhala de Front Range et rencontré la communauté de Marpa House le 22 janvier 2019 à Marpa House. Ces réunions ont été pour le moins difficiles pour tout le monde, mais utiles pour notre apprentissage et instructives pour notre processus décisionnel. Nous sommes

reconnaissants envers la communauté de Marpa House pour leurs questions franches et commentaires avisés. Si nous poursuivons dans ce sens, nous tenons à ce qu'elle s'implique dans tous les aspects de la transition potentielle.

Nous avons entrepris un processus d'examen concerté, et aujourd'hui nous souhaitons partager avec vous nos réflexions et vous inviter à nous envoyer vos commentaires, suggestions et questions à marpahouse.board@shambhala.org.

Sommes-nous obligés de vendre un actif et pourquoi ?

a) Crise de trésorerie

Pour pouvoir maintenir un minimum de services, nous dépensons actuellement beaucoup plus chaque mois que ce que nous gagnons. Nous utilisons donc des fonds empruntés, la ligne de crédit, pour financer les opérations. Selon nos prévisions, nous allons épuiser ces fonds empruntés dans cinq mois ou avant le 30 juin 2019, et à ce stade-là, nous n'aurons plus de liquidités pour payer les factures ni les rémunérations, et nous devons cesser nos activités. Ces prévisions de trésorerie pourraient s'étendre pour quelque temps suivant nos efforts décrits ci-dessous, mais ce ne sera qu'une question de mois et nous serons en défaut de paiement de l'emprunt des fonds donateurs. Ce délai pourrait être plus court en cas de frais exceptionnels ou inattendus que nous ne maîtrisons pas du tout.

Nous étudions plusieurs initiatives pour étendre cette période de flux de trésorerie tout en maintenant l'organisation, comme suit :

- Augmenter les revenus en provenance des Centres et groupes (Campagne de transfert d'argent de la part des Centres et groupes)
- Avoir une campagne de levée de fonds du Jour Shambhala, avec beaucoup plus de gens qui veulent devenir des Bienfaiteurs Joyaux (en donnant 1000 \$ par an) ou qui deviennent des donateurs mensuels récurrents
- Réduire les dépenses (licenciements, plus d'efforts pour réduire les coûts)
- Être plus organisés et plus efficaces (discussions avec le Potrang et Kalapa Media)
- Contrôler des coûts ordinaires et extraordinaires
- Engager des bénévoles

Tous ces efforts sont cruciaux pour arriver à équilibrer le budget et aussi pour gagner la confiance de la communauté quant à l'utilisation de leurs ressources. Il y a des signes qui indiquent que ces efforts, conjugués à l'aide des donateurs et des transferts renouvelés ou augmentés depuis les centres, sont peut-être en train de réduire l'écart.

Cependant, nous n'envisageons pas que nos efforts permettent d'atteindre un budget équilibré avant que nos liquidités soient épuisées.

b) Trop de dette qui arrive à échéance

Shambhala a trop de dettes pour être viable à court terme. On a souvent accumulé de la dette pour financer un déficit opérationnel. L'utilisation d'une ligne de crédit est adaptée pour une organisation comme Shambhala qui est sujette à des fluctuations importantes et quelque peu imprévisibles en termes de flux de revenus. Dans Shambhala, on a souvent eu recours à l'emprunt de façon réactive sans la discipline et le contexte imposés par un plan stratégique. Les contrôles de dépenses ou les réductions ont été en retard sur ces fluctuations de revenus. On a eu recours à la dette comme moyen d'éviter de bien calibrer l'organisation en temps voulu. Ce schéma doit changer en dépit de la situation actuelle.

Voici la situation de l'endettement actuelle :

- La ligne de crédit atteindra sa limite (550.000 \$ canadiens) autour de juin 2019.
- Le Prêt des fonds donateurs assorti de restrictions de 1 million de \$ canadiens doit être remboursé en totalité en août 2019. Les termes de ce prêt exigent également que Shambhala rembourse des dettes d'environ 780.000 \$ canadiens qui se composent ainsi :
 - a) Un prêt de 526.000 \$ canadiens contracté par Shambhala pour couvrir un déficit opérationnel accumulé à cause des pertes opérationnelles passées et garanti par la Cour de Halifax
 - b) Restituer ou rembourser d'autres fonds restreints utilisés pour couvrir des déficits opérationnels supplémentaires durant l'été 2018 d'un montant total de 253.000 \$ canadiens.
- Shambhala doit également obtenir la libération des garanties du Potrang sur la ligne de crédit assurées actuellement par la Cour de Halifax (Note : Cette libération nécessitera la substitution d'une garantie appropriée en biens fonciers ou en titres.)
- Des prêts accordés par Shambhala Credit Union et divers membres d'un montant total de 107.000 \$ US.

Les conditions du remboursement du Fonds des donateurs restreint étaient conçues pour réduire la dette et rembourser les fonds de dons privés restreints, et séparer les obligations financières du Potrang de celles de Shambhala. (Note : Ces obligations ont été contractées quand les opérations et les finances des deux entités étaient conjointes.)

c) Gagner du temps

Le Conseil Intérimaire estime que son premier devoir est de préserver la meilleure organisation possible pendant que certains processus avancent, de sorte que, au moment de leur aboutissement, il y aura une organisation active et adaptable, avec ses ressources humaines et

autres qui restent intactes. Alors que le Conseil Intérimaire est en train de développer des idées et des opinions à propos de la forme et des améliorations futures de Shambhala, il reconnaît que les décisions de cette nature dépendent des facteurs indépendants de son contrôle et dépendent des processus qui ne peuvent pas forcément être « pilotés ». Alors que financièrement nous n'avons pas de temps, nous avons besoin de temps pour accomplir du mieux possible ce qui suit :

- Un processus de guérison communautaire
- Restauration de la confiance en notre leadership
- Émergence de nouveaux modèles d'organisation
- Atteindre une viabilité fiscale.

d) D'autres questions spécifiques dont nous avons tenu compte

- **Pourquoi ne pas emprunter plus d'argent ?**

En résumé, Shambhala ne possède pas assez de liquidités pour rembourser un prêt suffisamment large pour résoudre ces problèmes financiers. Cela ne ferait qu'accélérer la crise de trésorerie en empruntant à un taux plus élevé pour rembourser la dette existante. Au lieu d'emprunter pour étendre ou améliorer les services, nous emprunterions pour rembourser la dette d'exploitation. Cela créerait un recours en très peu de temps, affaiblissant encore plus notre situation financière.

- **Pourquoi ne pas équilibrer le budget en se basant sur les revenus existants ?**

Notre analyse montre qu'équilibrer le budget nécessiterait de procéder à des licenciements, ce qui réduirait les Services Globaux à tel point que les revenus, ainsi que le potentiel pour augmenter les revenus, se tariraient encore plus. Les services financiers, technologiques, juridiques, Pratique et Éducation etc., tout en restant dans une forme dépouillée, seraient tellement érodés qu'ils ne pourraient plus offrir de vrais services utiles à nos membres. Le Conseil Intérimaire est convaincu que avec du temps, de l'ingéniosité et une bonne collaboration, le budget pourra être équilibré pour fournir un niveau de services efficace et productif. Le Conseil Intérimaire fait tout son possible pour arriver à cet équilibre, mais il faudra temps avant que les processus décrits ci-dessus portent leurs fruits.

- **Pourquoi ne pas récolter des fonds auprès de quelques grands donateurs majeurs ?**

En termes de lever des fonds, nous mettons toutes nos énergies dans la Campagne du Jour Shambhala qui, espérons-le, permettra de récolter des fonds si indispensables. Nous travaillons sur un don jumelé financé par des grands donateurs. Cependant, si la communauté ne fait pas un effort collectif spectaculaire, nous sommes certains que nous ne pourrions pas compter sur des résultats qui élimineraient les besoins financiers décrits ici. Cela dit, nous sommes évidemment ouverts à travailler avec tous ceux qui auraient une proposition significative.

- **Pourquoi ne pas vendre une des Cours Kalapa ?**

Le Sakyong et la Sakyong Wangmo nous ont fait savoir qu'ils pleinement conscients de la difficulté de la situation et qu'ils continuent de réduire les dépenses du Potrang. Après mûre réflexion, et compte tenu de l'impact financier et l'impact sur la communauté, ils ont décidé de fermer la Cour de Boulder pour le moment et de mettre la propriété sur le marché locatif.

- **Une fois qu'on a vendu un bien, on ne peut plus jamais le récupérer !**

Nous avons lutté avec cette proposition générale. Nous savons bien que vendre un bien immobilier pour couvrir les déficits opérationnels n'est pas une bonne idée. Néanmoins, nous considérons cette situation comme une crise et une exception. Cela dit, nous nous engageons à utiliser les revenus de la vente de bien pour parvenir à un état plus fort et viable plutôt que de claudiquer jusqu'à la prochaine crise.

Pourquoi Marpa House ?

a) Examen du portefeuille immobilier de Shambhala

Nous avons étudié attentivement le portefeuille immobilier détenu par Shambhala. C'est une liste considérable et impressionnante de 29 propriétés acquises par la communauté au cours des cinquante dernières années. D'un autre côté, comme dit le vieil adage, nous sommes « pauvres en terre » - en combat permanent pour payer les frais associés à nos actifs.

En passant en revue la liste basée sur des estimations, on arrive à une liste courte de propriétés dont la vente pourrait apporter assez d'argent pour faire face aux besoins décrits ci-dessus.

Nos actifs immobiliers se divisent en catégorie comme suit :

- Centres en milieu urbain achetés par des groupes locaux
- 'Land Centres', centres de pratique avec une composante résidentielle principalement acquis dans le but de servir la sangha internationale, comme Karmê Chöling (KCL) et Shambhala Mountain Center (SMC)
- Cas particuliers, comme Marpa House, Nalanda Translation ou Samadhi Cushions
- Centres de retraite, tels que Dorje Khyung Dzong, Windhorse

Land Centres

Le Conseil Intérimaire reconnaît, même en dehors de questions économiques, qu'il est impossible à l'heure actuelle de vendre un Land Centre. Cela dit, les land centres fonctionnent aujourd'hui à la limite de viabilité et sont en concurrence pour s'assurer des ressources de programmes et du soutien des donateurs. Par conséquent, nous devons tenir compte de leurs situations de façon stratégique et dans le contexte d'une stratégie de vision/plan holistique à long terme pour Shambhala. Il faut aussi noter que SMC et KCL (les deux land centres les plus précieux) viennent d'achever – ou sont en plein milieu – de grandes campagnes de

capitalisation. Dans ces circonstances, proposer la vente d'un de ces biens pourrait être perçu par ces donateurs comme une rupture de confiance.

Centres en milieu urbain et Centres locaux

Le Conseil Intérimaire estime que la vente d'un centre local n'est pas envisageable à l'heure actuelle parce que i) il y en a peu qui apporteraient suffisamment de revenus pour faire face aux besoins stratégiques décrits ci-dessus, ii) une telle vente 'cible' une localité particulière selon le succès de la sangha à mettre sur pied une infrastructure grâce à la générosité et aux efforts déployés localement, et nuit à la capacité de la sangha locale en question de rebondir.

Centres de retraite

Ces centres de retraite représentent une niche unique et apporte un service crucial à la sangha internationale. Leur vente éliminerait les possibilités de retraites solitaires. En outre, cette utilisation précieuse est bien plus que leur valeur nette en dollars.

Cas particuliers

En sa qualité de bien immobilier, Nalanda Translation est soumis aux restrictions émises par le donateur qui ne souhaite pas que cet immeuble soit vendu pour des usages autres que la traduction.

Cela fait de Marpa House, l'établissement résidentiel situé à Boulder, le candidat logique. Les vérifications préalables et les discussions menées par le Conseil Intérimaire se résument comme suit :

b) LE POUR

- Valeur et produit net

Nos vérifications préalables au sujet de la vente de Marpa House ont révélé que ce bien a une valeur de vente estimée à environ 5.5 millions de \$ US. Cette estimation est basée sur nos consultations avec des courtiers immobiliers et une évaluation de prêt effectuée en 2016. Par ailleurs, ce bien immobilier prendra vraisemblablement un certain temps avant d'être vendu, puisqu'il est protégé par un zonage à droits acquis à utilisation restreinte. Si un acheteur souhaite changer son usage, cela nécessitera un gros investissement en termes de temps et d'argent. Toutefois, l'esthétique et l'emplacement de la propriété sont exceptionnels.

Si la propriété se vendait à sa valeur estimée de 5.5 million de \$ US, elle apporterait, après déduction des frais, environ 5.2 millions de \$ US net. Marpa House est soumise à trois hypothèques, les deux premières totalisant environ 850.000 \$ US et le Prêt de fonds donateurs à restriction (1 million de \$ canadiens ou environ 750.000 \$ US) à un montant total de 1.6 millions de \$ US. Après remboursement des trois prêts, elle pourrait rapporter des revenus nets supérieurs à 3 millions de \$ US. Cette somme serait plus que suffisante pour couvrir les réductions des prêts nécessaires décrites ci-dessus et fournir à Shambhala un capital pendant 18-24 mois.

- Élimine la dette. L'un des avantages de la vente de Marpa House est qu'elle allège Shambhala d'un fardeau de dette de 850.000 \$ US et des frais qui y sont associés.
- Centre avoisinant et Land Centre. Contrairement à d'autres centres en milieu urbain, même après cette vente, il reste quand même pour Boulder et Colorado Front Range beaucoup d'autres ressources et infrastructures, tel que le Centre Shambhala de Boulder, SMC et l'Université Naropa.
- La nécessité d'investissement en capital. Alors que beaucoup voient en Marpa House une situation d'équilibre, cela ne tient pas compte des frais de service de la dette liés à l'ensemble de l'hypothèque et le coût de l'entretien différé pour l'avenir qui sera élevé pour cette structure et établissement ancien.
- Pas de restriction « donateur ». Marpa House n'est soumise à aucune restriction de donateur spécifique ou implicite. Elle n'est pas non plus le produit d'une campagne spécifique de levée de fonds communautaire.

c) **LE CONTRE**

Les aspects négatifs d'une éventuelle vente, y compris ce que nous avons appris lors de la première réunion à la Marpa House, sont :

- Lady Kunchok. Lady Kunchok et sa famille y résident. Depuis de nombreuses années, c'est leur maison, et la communauté de Marpa House est leur famille.
- Les résidents. En outre, les résidents (plus d'une quarantaine) qui y habitent devraient démanger.
- Une communauté internationale unique. Marpa House fonctionne comme une communauté internationale unique, en accord avec les principes Shambhala, depuis plus de 40 ans.
- L'histoire et les bénédictions. Il est impossible de quantifier ou de sous-estimer l'accumulation des bénédictions attirées par les enseignants et pratiquants.
- Irremplaçable. Comme il a été dit précédemment, une fois que cette propriété sera vendue, essayer de la reproduire relèverait de la gageure. L'utilisation potentielle de Marpa House comme source de fonds propres et de garantie sera également éliminée.

Le plan envisagé pour les recettes

Il est trop tôt pour décider de l'utilisation des recettes nettes. Cependant, le Conseil Intérimaire a discuté de certains principes de base et d'objectifs, comme suit :

- Les « coûts » de transition des résidents devront être allégés. Si possible, on chercherait plutôt un acheteur qui continuerait à maintenir la communauté sous une forme ou une autre.

- L'endettement de Shambhala, y compris des centres de la région de Front Range, devra être réduit sinon éliminé.
- Les dettes de Shambhala devront être remboursées et séparées de celles du Potrang.
- Les fonds de dons à usage restrictif « empruntés » devront être remboursés ou restitués.
- La ligne de crédit devra être maintenue, mais réduite à un solde nul.
- Une fois la ligne de crédit remboursée, Shambhala devra avoir suffisamment de capital d'exploitation pour 18-24 mois pour pouvoir traverser cette période de changement organisationnel et parvenir à une viabilité.
- En cas de solde positif, celui-ci devra être affecté non pas aux dépenses de fonctionnement mais pour des initiatives spécifiques ou investissements en capitaux qui renforceront l'ensemble du mandala.

Conclusion

Le Conseil Intérimaire vous demande de bien vouloir lire ce mémoire avec le même esprit et l'intention qui ont accompagné sa rédaction : en y voyant une opportunité pour la communauté Shambhala de participer tous ensemble à la résolution du problème en faisant preuve de créativité. Nous vous invitons à nous faire part de vos idées et suggestions pour nous aider à relever ces défis à court et long termes auxquels nous sommes confrontés en tant que communauté. Vous pouvez nous écrire à propos de Marpa House à marpahouse.board@shambhala.org. Conscients qu'il n'existe pas de réponses faciles, nous tenons à prendre les meilleures décisions possibles dans ces circonstances. Nous avons donc besoin de votre aide pour étudier toutes les options et alternatives et faire des choix difficiles mais optimaux pour la communauté. Nous avons l'intention de prendre une décision sur cette question **à partir du 28 février 2019**. Le Conseil Intérimaire ne veut pas se soustraire à ses responsabilités, mais nous avons besoin de votre aide pour étudier toutes les options et alternatives afin de faire des choix difficiles mais optimaux pour la communauté.

(Les Traductions Manjushri, France, février 2019)