

Fondation du
patrimoine
religieux
du Québec



Plan stratégique 2007-2010


Raymond Chabot Grant Thornton 

Table des matières

	Page
1 INTRODUCTION	1
1.1 Contexte et objectifs visés	1
1.2 Approche et méthodologie	2
2 DIAGNOSTICS INTERNE ET EXTERNE	4
2.1 Diagnostic interne	4
2.2 Diagnostic externe	5
3 ORIENTATION : CHOIX STRATÉGIQUES	9
3.1 Mission	9
3.2 Valeurs fondamentales.....	9
3.3 Énoncé de la vision de l'organisation	10
3.4 Orientations stratégiques.....	10
4 PLAN D'ACTION 2007-2010	11

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte et objectifs visés

En juin 2006, la Commission de la culture de l'Assemblée nationale publiait les résultats d'une vaste consultation panquébécoise tenue de septembre 2005 à janvier 2006 auprès des personnes préoccupées par l'avenir du patrimoine religieux du Québec. Cet effort d'envergure avait comme objectifs de colliger l'ensemble des opinions sur la question et de formuler une série de recommandations visant à améliorer la connaissance, la gestion, la transmission et la protection du patrimoine religieux.

Étant donné son rôle central en la matière, la Fondation du patrimoine religieux du Québec est particulièrement interpellée par les avis qui y sont formulés. Entre autres, la Commission de la culture recommande de transformer la Fondation en « conseil » afin de mieux représenter les réalités de ses activités et de lui permettre d'élargir son mandat. Celui-ci, étant jusqu'ici limité à la gestion du programme de financement des projets de restauration du patrimoine religieux, à la réalisation d'inventaires et, dans une moindre mesure, à des activités de sensibilisation telles que des colloques sur le patrimoine religieux, celui du nouveau conseil en ferait un « partenaire » des communautés religieuses, des municipalités, des municipalités régionales de comté (MRC) et de tout autre intervenant dans le domaine. Ainsi, l'on souhaite notamment que cette nouvelle entité offre des services-conseils et de l'accompagnement dans les projets, qu'elle gère des programmes de subvention à la restauration et à la reconversion, qu'elle ait le pouvoir d'acquiescer, de gérer et d'administrer des biens culturels de caractère exceptionnel, etc.

Voulant se positionner par rapport à ces recommandations, la Fondation du patrimoine religieux du Québec a entrepris une démarche de planification stratégique qui lui a permis :

- ◇ de circonscrire les domaines où elle se distingue particulièrement;
- ◇ de réfléchir sur son rôle et sa mission fondamentale;
- ◇ de définir sa vision d'un développement à moyen et à long terme;
- ◇ d'établir ses objectifs et ses priorités d'action pour les quatre prochaines années;
- ◇ et d'évaluer ses capacités organisationnelles à l'égard des objectifs visés.

1.2 Approche et méthodologie

La démarche de planification stratégique a pour objectifs de dégager une vision commune à moyen terme, de la diffuser, de mobiliser les membres et les partenaires à travailler dans ce sens, et de concentrer l'utilisation de l'ensemble des ressources de l'organisation pour l'atteinte de sa finalité. Elle s'intègre dans une orientation à long terme, à l'intérieur de laquelle elle constitue une étape.

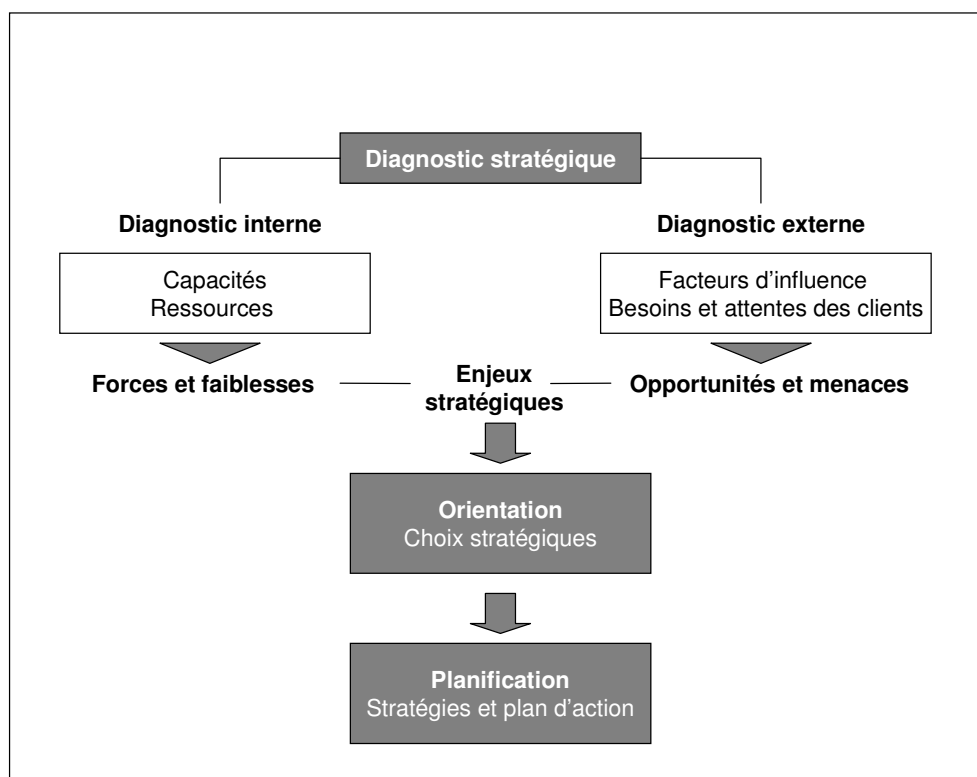
Cette démarche d'analyse et de réflexion permet à l'organisation d'évaluer son positionnement actuel, de déterminer celui qu'elle souhaite avoir dans un futur prévisible et d'établir les orientations qui guideront ses actions et ses décisions en vue de progresser vers cette place qu'elle souhaite occuper.

La planification stratégique atteint son plein potentiel lorsqu'elle donne lieu à la mise en place de mécanismes de vigie qui, en analysant l'évolution des environnements interne et externe de l'organisation, permettront à cette dernière de réajuster ses stratégies et ses tactiques au moment opportun pour en tirer le meilleur parti possible.

Le modèle suivant résume les caractéristiques d'une organisation performante suivant une telle démarche. Le plan stratégique y joue un rôle de chef d'orchestre et aligne l'ensemble des composantes de l'organisation sur la réalisation de sa mission, de sa vision, le tout en conformité avec les valeurs fondamentales de l'organisation. Cela crée une dynamique globale qui assure la cohérence des actions et contribue à l'optimisation des efforts et des ressources.



L'exercice de planification stratégique comportait trois étapes, soit le diagnostic stratégique, l'orientation de l'action et la planification de celle-ci. Le diagramme qui suit illustre cette démarche.



Les pages qui suivent exposent les résultats de chacune de ces étapes.

2. DIAGNOSTICS INTERNE ET EXTERNE

2.1 Diagnostic interne

Quelles sont les principales forces sur lesquelles la Fondation peut miser pour accomplir ses divers mandats? En contrepartie, quels sont ses points de fragilité, ses faiblesses?

FORCES

Les personnes interviewées ont identifié les forces suivantes :

- ◇ Mandat actuel bien rempli.
- ◇ Impact très positif sur la protection du patrimoine religieux.
- ◇ Bon réseau de spécialistes.
- ◇ Équipe complémentaire.
- ◇ Représentativité de l'ensemble des traditions.

FAIBLESSES

Par contre, les faiblesses suivantes ont été notées :





- ◇ Son nom : ce n'est pas une fondation.
- ◇ Sa mission
 - ✓ floue, à actualiser, à adapter aux nouveaux besoins;
 - ✓ besoin d'être consolidée.
- ◇ Sa gouvernance
 - ✓ modèle de départ à actualiser ou à consolider.
- ◇ Son effectif
 - ✓ aléatoire;
 - ✓ danger de conflits d'intérêts.
- ◇ Rôle des tables de concertation régionales
 - ✓ adaptation à faire aux nouvelles réalités;
 - ✓ lien avec l'organisation centrale à éclaircir.
- ◇ Rôle du conseil d'administration
 - ✓ besoin d'être précisé.

- ◇ Leadership et crédibilité à développer
 - ✓ surtout s'il y a élargissement de la mission.
- ◇ Une expertise à développer dans certains domaines, surtout s'il y a élargissement de la mission.
- ◇ Besoin de s'ouvrir à d'autres partenaires
 - ✓ travail en vase clos;
 - ✓ attention : importance de l'équilibre;
 - ✓ intégration d'universitaires, de municipalités, de MRC, etc.
- ◇ Communication à améliorer
 - ✓ internes et externes.

2.2 Diagnostic externe

Des facteurs externes tels que les perceptions et les attentes des parties prenantes, les tendances démographiques, les contextes économique, politique et social génèrent certaines opportunités que la Fondation se doit de saisir.





CONNAISSANCE DU PATRIMOINE RELIGIEUX

Constats		Opportunités	Défis
■ Encore beaucoup à connaître sur le patrimoine religieux		<ul style="list-style-type: none"> ■ La Fondation possède une expertise reconnue en constitution d'inventaires 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Efforts importants pour bien connaître et bien hiérarchiser : la Fondation doit définir son rôle dans l'effort global
■ Connaissance du patrimoine immatériel à renforcer plus particulièrement		<ul style="list-style-type: none"> ■ Expertise à développer ■ Moyen de mettre en valeur le patrimoine physique 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Positionnement de la Fondation par rapport aux intervenants actuels dans ce domaine (ex. : Université Laval)
■ Patrimoine multifacettes (archives, édifices, sites, œuvres d'art, patrimoine ethnologique, etc.) : nombre important d'acteurs, de spécialités		<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilité de ressources et d'experts ■ Mise à profit des forces de la Fondation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planification des actions entre les intervenants ■ Nécessité de créer ou de consolider les partenariats
■ Très grande variété du patrimoine religieux, des communautés, des problématiques		<ul style="list-style-type: none"> ■ Expertise à développer ■ Mise à profit des liens de la Fondation avec l'ensemble des traditions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adaptation des outils, des façons de faire, etc. ■ Traditions autres que catholiques moins bien représentées dans certaines régions





PROTECTION DU PATRIMOINE RELIGIEUX








Constats	Opportunités	Défis
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre important de propriétés religieuses qui deviendront excédentaires : présentement, la vision de protection des propriétés religieuses est incomplète (surtout orientée vers la valeur en tant que patrimoine religieux) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besoin d'accompagnement dans le changement : expertise conseils, sensibilisation ■ Besoin d'expertise dans la transformation et la réutilisation d'édifices religieux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement d'une vision plus large de la protection : valeur sociale, valeur immobilière, etc. ■ Arrimage de la structure de la Fondation à cette vision ■ Développement de projets innovateurs qui répondent aux besoins de la communauté
<ul style="list-style-type: none"> ■ Émotivité de la population face à la disparition ou à la réutilisation d'édifices religieux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Possibilité d'impliquer la population dans les prises de décision (sentiment d'appartenance) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maintien de la rigueur dans l'évaluation de la valeur patrimoniale ■ Intégration de la valeur sociale dans l'analyse de la valeur patrimoniale
<ul style="list-style-type: none"> ■ Selon les régions, variabilité de l'accès aux experts 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ressources sous-utilisées : villes, MRC, organismes touristiques, établissements d'enseignement, sociétés d'histoire, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Uniformisation de l'accès à des conseils d'experts ■ Mise à profit des experts déjà présents dans les régions
<ul style="list-style-type: none"> ■ Architecture après 1945 non considérée (1055 lieux de culte sur 2751) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Certaines universités s'intéressent à la mise en valeur de ce patrimoine ■ Intégration de ces propriétés dans une vision plus large du patrimoine religieux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perte potentielle de certains exemples importants d'architecture moderne ■ Évaluation de l'importance de ces propriétés : patrimoine, valeur sociale, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les éléments du patrimoine religieux sont des biens privés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les propriétaires ont à cœur leur protection et leur conservation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place de mécanismes qui assureront leur protection en tant que biens collectifs dans un contexte de déclin de la pratique religieuse
<ul style="list-style-type: none"> ■ Décroissance démographique dans certaines régions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incitatif à l'utilisation polyvalente des lieux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Possibilité de mener à la fermeture d'églises

TRANSMISSION DU PATRIMOINE RELIGIEUX

Constats		Opportunités	Défis
■ Baisse de la pratique religieuse chez les jeunes		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efforts de sensibilisation, d'éducation et de transmission nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préservation du patrimoine et diffusion du savoir à plus long terme
■ Sous-optimisation du potentiel touristique		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potentiels de revenus ▪ Possibilité de mener à une nouvelle vocation ou à une vocation complémentaire ▪ Intégration aux circuits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animation des édifices et des sites ▪ Accès aux lieux
■ Peu de formations spécifiques traitant de la protection et de la mise en valeur du patrimoine religieux		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intérêt des jeunes ▪ Intégration à des formations existantes (architecture, histoire de l'art, ébénisterie, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes liées à la création et à la reconnaissance de nouvelles formations ▪ Cohésion dans le vocabulaire utilisé par les différents formateurs
■ Patrimoine religieux généralement méconnu de la population		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande richesse des connaissances : capacité d'intéresser un très large public 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frein important à la conservation et à la participation financière du secteur privé

GESTION DU PATRIMOINE RELIGIEUX

■ Transmission d'édifices religieux aux laïcs		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protection lors de changement de propriétaire ou d'usage
■ Multiculturalisme grandissant, particulièrement dans les grands centres		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance de la richesse des traditions religieuses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appropriation de l'ensemble du patrimoine religieux dans un contexte multiconfessionnel
■ Utilisation généralisée des nouvelles technologies dans la transmission du savoir		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès au public jeune ▪ Élargissement de la diffusion ▪ Maximisation des outils et données actuels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts (ressources, argent) ▪ Développement et mise à jour des outils
■ Beaucoup de connaissances mais transmission incomplète		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration d'un volet transmission à tout projet axé sur la connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de projets intégrés

Constats		Opportunités	Défis
<ul style="list-style-type: none"> ■ Municipalités de plus en plus intéressées au patrimoine religieux 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilité d'experts ■ Partenaires importants : réglementation, plan d'urbanisme ■ Besoin de conseils 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leur méconnaissance du patrimoine religieux peut mener à la perte d'éléments significatifs
<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation des professionnels externes à consolider (universités, municipalités, sociétés d'histoire, musées, MRC, organismes touristiques, etc.) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilité d'experts ■ Nouveaux points de vue 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leur méconnaissance du patrimoine religieux peut mener à la perte d'éléments significatifs ■ Précision de leur rôle au sein de la Fondation
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bénévoles sous-utilisés et peu valorisés 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilité d'experts ■ Nouveaux points de vue 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effritement de cette ressource
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tables régionales et besoin de relève : retraites massives dans les prochaines années 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Facilitation du renouvellement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perte de connaissances
<ul style="list-style-type: none"> ■ Financement non assuré à long terme 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Diversification des sources de financement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impossibilité de se donner un plan d'intervention à long terme (entretien préventif, mise en valeur, etc.) ■ Projets sur plusieurs années mis en péril
<ul style="list-style-type: none"> ■ Plusieurs points de vue sur la gestion du patrimoine religieux 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Potentiel d'une solution qui tient compte d'un ensemble de réalités 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobilisation autour d'une vision
<ul style="list-style-type: none"> ■ Volonté du Ministère : représentation du milieu 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration de nouveaux experts, de nouveaux points de vue 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équilibre de la représentativité au C. A. et aux tables régionales

3. ORIENTATION : CHOIX STRATÉGIQUES

3.1 Mission

Soutenir et promouvoir la conservation et la mise en valeur du patrimoine religieux québécois.

3.2 Valeurs fondamentales

Transparence

- ◇ Bonne circulation de l'information.
- ◇ Connaissance du pourquoi des décisions prises.
- ◇ Mission connue et bien comprise à l'extérieur de la Fondation.
- ◇ Ouverture à la société civile : présence d'experts dans diverses disciplines, personnes intéressées au patrimoine religieux, représentants d'organisations telles que les municipalités, les MRC, etc.

Respect

- ◇ Des différentes traditions, des partenaires, des employés.

Équité

- ◇ Respect des particularités des régions et des traditions.
- ◇ Présence dans toutes les régions du Québec.
- ◇ Implication de l'ensemble des traditions.
- ◇ Partage équitable de l'information.
- ◇ Même niveau de service.

Autonomie

- ◇ Financière, matérielle et en ressources humaines.
- ◇ Liberté d'expression et d'action.

Pérennité

- ◇ Protection pour les générations futures.
- ◇ Éducation et sensibilisation de la population.
- ◇ Durabilité des actions.
- ◇ Continuité.
- ◇ Résultats concrets.

3.3 Énoncé de la vision de l'organisation

La Fondation sera la référence en matière de patrimoine religieux au Québec.

3.4 Orientations stratégiques

Orientation 1

- ◇ Contribuer à la mise en valeur et à la promotion du patrimoine religieux.

Orientation 2

- ◇ Assumer de nouvelles responsabilités relatives à la connaissance, à la protection et à la gestion du patrimoine religieux.

Orientation 3

- ◇ Augmenter les ressources pour le patrimoine religieux et l'organisation.

Orientation 4

- ◇ Diversifier les modes de financement.

4. PLAN D'ACTION 2007-2010

ORIENTATION 1 : CONTRIBUER À LA MISE EN VALEUR ET À LA PROTECTION DU PATRIMOINE RELIGIEUX

Objectif stratégique	Actions	Moyens	Indicateurs	Échéancier
Apporter un appui financier aux projets de mise en valeur du patrimoine religieux	◇ Faire connaître le patrimoine religieux et y sensibiliser la population		Pourcentage d'augmentation du nombre de visiteurs dans le site Internet et du nombre de demandes d'information	2008
	◇ Soutenir les initiatives locales et régionales		Nombre d'initiatives soutenues	2009
	◇ Instaurer un projet de promotion du patrimoine religieux québécois		Réalisation d'un projet de promotion	2010

ORIENTATION 2 : ASSUMER DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS RELATIVES À LA CONNAISSANCE, À LA PROTECTION ET À LA GESTION DU PATRIMOINE RELIGIEUX

Objectifs stratégiques	Actions	Moyens	Indicateurs	Échéancier
Revoir la structure organisationnelle et les règlements généraux	◇ Changer le nom de l'organisation		Nouveau nom de l'organisation	2007
	◇ Redéfinir le <i>membership</i> de l'organisation		Pourcentage d'augmentation du nombre de membres	2008
	◇ Revoir la composition et le rôle du Conseil d'administration et des Tables de concertation régionales		Composition et rôle du Conseil d'administration et des Tables de concertation régionales révisés	2007
	◇ Créer un forum des Tables de concertation régionales		Recommandations issues des rencontres	2008
Développer les connaissances sur le patrimoine religieux	◇ Établir un état de la situation des inventaires du patrimoine religieux	◇ Élaborer des scénarios et identifier des collaborateurs pour compléter les inventaires <ul style="list-style-type: none"> ◆ Immobilier ◆ Mobilier et œuvres d'art ◆ Orgues ◆ Archives 	Niveau d'avancement dans la production des inventaires	2010
	◇ Collaborer à la réalisation d'un programme d'enquêtes sur le patrimoine religieux immatériel		Niveau d'avancement dans la réalisation d'enquêtes	2010
Développer l'expertise sur la reconversion des édifices religieux	◇ Diffuser les connaissances des experts en cette matière	◇ Élaborer un guide sur la gestion des bâtiments religieux excédentaires <ul style="list-style-type: none"> ◇ Organiser des colloques et séminaires régionaux 	Niveau d'avancement dans l'élaboration du guide	2008
	◇ Offrir des services conseil et d'accompagnement aux propriétaires		Nombre de propriétaires accompagnés	2009

ORIENTATION 3: AUGMENTER LES RESSOURCES POUR LE PATRIMOINE RELIGIEUX ET L'ORGANISATION

Objectifs stratégiques	Actions	Moyens	Indicateurs	Échéancier
Augmenter à 20 M\$ l'enveloppe budgétaire annuelle consacrée au programme d'aide au patrimoine religieux	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Établir une entente triennale avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine ◇ 		Signature d'une entente triennale avec le Ministère	2008
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Étendre l'aide du programme aux édifices religieux modernes (construits entre 1945 et 1975) et à la reconversion des édifices religieux 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Appliquer la règle des 30 ans d'âge 	Protocole d'entente Fondation–Ministère révisé	2008
Augmenter les ressources pour l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Établir des partenariats financiers avec d'autres ministères (ex. : MAMR) 		Nombre de partenariats financiers	2008
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Doter les Tables de concertation régionales des ressources pour leur fonctionnement 		Pourcentage d'augmentation des ressources pour leur fonctionnement	2009
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Alléger les responsabilités administratives des Tables de concertation régionales 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Transférer les responsabilités du suivi administratif des projets de restauration des Tables de concertation régionales vers la Direction générale 	Rôle et responsabilités des Tables de concertation régionales et de la Direction générale révisés	2008
	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Produire des outils d'information 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Guides d'entretien ◇ Fiches techniques 	Nombre de guides d'entretien et de fiches techniques	2009

ORIENTATION 4 : DIVERSIFIER LES MODES DE FINANCEMENT

Objectif stratégique	Actions	Moyens	Indicateurs	Échéancier
Rendre la Fondation opérationnelle (à partir de la structure du Fonds du patrimoine religieux)	◇ Assurer une permanence chargée de solliciter des fonds		Pourcentage d'augmentation des fonds recueillis	2008
	◇ Mettre en place un comité d'administration influent		Composition du Conseil d'administration révisé	2009
	◇ Définir les objectifs de la Fondation (destination des argents)		Réalisation d'un plan d'action	2010