

# Régénération

UN PROGRAMME DE LA FIDUCIE NATIONALE DU CANADA

# **GARDE PARTAGÉE :** **UNE TROUSSE D'OUTILS À L'INTENTION** **DES INTERVENANTS AUPRÈS DE SITES** **HISTORIQUES**



Fiducie nationale  
du Canada

# Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Définitions : Les lieux, les intervenants et les partenariats .....	5
Les lieux .....	5
Les intervenants .....	6
Les partenariats.....	8
3. Pratiques exemplaires .....	11
Partie 1: Rédiger l'entente .....	12
Partie 2: Gouverner le site .....	15
Partie 3: Définir une vision commune.....	17
Partie 4: Trouver des financements et générer de revenus.....	19
Partie 5: Entretenir le site .....	22
Partie 6: Raconter l'histoire.....	24
Partie 7: Élaborer des stratégies de dotation en personnel et de bénévolat .....	26
Partie 8: Communiquer vos besoins.....	28
4. Études de cas .....	30
Des rôles clairs et des objectifs communs : Glenhyrst Art Gallery .....	31
Les avantages des tiers : Citadelle-d'Halifax.....	33
Esprit d'entrepreneuriat et narration novatrice : Maison Lougheed .....	35
Propriétaire de plusieurs sites : Ville de Calgary; District régional de Fraser-Fort George; L'Héritage canadien du Québec .....	37
Autres ressources .....	39

# 1. Introduction

La Fiducie nationale du Canada reçoit régulièrement des demandes de renseignements de propriétaires, d'exploitants et de groupes communautaires qui doivent prendre des décisions en lien avec l'intendance de lieux historiques confiés aux soins de plusieurs partenaires. Au cœur de la question, il s'agit de savoir comment gérer et renouveler en permanence ces partenariats pour favoriser l'intendance à long terme d'un lieu historique.

Au cours de l'hiver 2021, la Fiducie a entrepris un projet de recherche pour mieux comprendre les défis auxquels ces lieux sont confrontés et apprendre la façon dont les partenaires unissent leurs efforts pour les résoudre. La recherche comprenait un sondage à l'échelle nationale et plus de 40 entrevues auprès de propriétaires, d'exploitants et de partenaires communautaires. Le rapport de recherche *Better Together* (disponible en anglais seulement au <https://regenerationworks.ca/research-reports>) présente la méthodologie et les résultats de la recherche, et cette trousse d'outils présente des recommandations dans un format qui sera utile à tous les partenaires.

La recherche était axée principalement sur les lieux historiques dont l'histoire fait l'objet d'une interprétation active destinée au public et qui appartiennent à des organismes publics. La Fiducie reconnaît que les responsables des autres types de lieux historiques ont également des défis à relever, mais la nature spécifique des lieux historiques qui font l'objet d'une interprétation active a des implications importantes sur la relation entre les partenaires.

La recherche de la Fiducie a principalement mené à la conclusion que très peu de lieux peuvent compter sur une seule entité pour assurer leur intendance, parce qu'aucun groupe ne possède tous les mandats, les ressources et les compétences nécessaires pour réussir. Les partenariats sont apparus comme étant essentiels pour l'intendance de ces lieux, dont le « succès » se mesure à leur pertinence continue pour la communauté, à la protection des éléments patrimoniaux et à leur viabilité financière. Cependant, ces partenariats représentent certains défis, et les pratiques exemplaires pour établir et maintenir ces partenariats ne sont pas largement partagées ou comprises de tous.

La structure de la trousse d'outils de l'intendance partagée repose sur les principaux sujets que notre recherche a révélés comme étant les principaux défis des partenariats de lieux historiques.

## À PROPOS DE LA FIDUCIE NATIONALE DU CANADA

La Fiducie nationale est l'organisme caritatif sans but lucratif du Canada qui agit et inspire à agir afin de protéger des lieux qui importent.

Nous nous passionnons pour les lieux historiques, et nous aimons les gens aussi.

Nous aimons les édifices marquants qui racontent notre histoire collective, et notre action est essentielle pour les centres-villes en difficulté, les régions isolées et des communautés diversifiées.

Nous savons que les lieux historiques sont la pierre angulaire d'un avenir dynamique et durable.

Nous offrons des outils éprouvés pour sauver et renouveler les lieux historiques, et une magnifique collection de destinations à visiter et découvrir.

## Introduction

La deuxième section est une présentation des différents types de lieux, d'intervenants et de partenariats impliqués dans l'intendance des lieux historiques. Les typologies de géographie et de complexité physique y sont définies, ainsi que les différents types de propriétaires, d'exploitants et de tiers. Les partenariats types sont explorés dans le contexte d'une intendance partagée, en tenant compte d'approches alternatives et émergentes.

La troisième section concerne les pratiques exemplaires que les partenaires peuvent mettre en œuvre face aux défis qu'ils doivent relever. Chaque sujet thématique présente les grandes lignes des défis sous la rubrique « Les faits », présente les pratiques exemplaires des propriétaires, des exploitants et des tiers partenaires et comprend des liens menant aux ressources pertinentes. La quatrième section présente des études de cas sur la façon dont les pratiques exemplaires sont appliquées sur certains lieux historiques spécifiques du pays.

Alors qu'ils sont axés sur les lieux historiques dont l'activité principale consiste à en interpréter l'histoire, les principes et les recommandations spécifiques de cette trousse d'outils s'appliquent à un grand nombre de lieux historiques, incluant ceux qui abritent des organismes à but non lucratif, qui sont le siège d'entreprises sociales ou qui accueillent des services culturels ou sociaux. La trousse d'outils vient également compléter d'autres ressources sur le site Web Régénération de la Fiducie, incluant les trousse d'outils de marketing et des lieux menacés, ainsi que des fiches-conseils et des études de cas sur la collecte de fonds, la génération de revenus, la revitalisation des lieux de culte, et plus encore.

## Remerciements

La Fiducie aimerait remercier les personnes interrogées et toutes celles qui ont répondu au sondage national. Nous remercions tout spécialement Shannon Bateman, qui a joué un rôle central dans ce projet et dans la rédaction de cette trousse d'outils.

La création de cette trousse d'outils a été rendue possible grâce au financement de la McLean Foundation et du Ministère du Patrimoine canadien, ainsi qu'au soutien de généreux donateurs.

The  
McLean  
Foundation

Canada 



Fiducie nationale  
du Canada

*Le patrimoine en vie*

## 2. Définitions : Les lieux, les intervenants et les partenariats

### Les lieux

L'emplacement géographique et la complexité physique influencent grandement la gouvernance et l'exploitation des lieux. Bien qu'il existe des questions universelles et des pratiques exemplaires qui concernent tous les lieux, les caractéristiques de l'emplacement et la taille du lieu déterminent certaines dynamiques d'intendance partagée dont il faudrait tenir compte. Les solutions doivent être personnalisées pour répondre aux besoins spécifiques du lieu.

#### Géographie :

**Lieux éloignés :** L'emplacement entraîne une baisse du nombre de visiteurs, de sorte que l'on s'attarde moins à l'expérience du visiteur, mais que l'on priorise plutôt un engagement communautaire véritable. Il arrive souvent que la communication et les relations avec les membres de la communauté soient plus faciles en raison de la proximité au quotidien.

**Lieux ruraux :** Ces lieux présentent des défis uniques en ce qui concerne la capacité de croissance, souvent avec moins de ressources. Il arrive souvent que l'engagement communautaire soit plus aisé, bien qu'il puisse y avoir des difficultés à recruter du personnel et des bénévoles avec le temps. Un lieu rural peut jouer plusieurs rôles pour sa communauté (lieu de rassemblement, services de restauration, parcs) et doit être capable de s'adapter en conséquence.

**Lieux urbains :** La densité urbaine implique de faire face à des volumes plus élevés de visiteurs, ainsi qu'à des contraintes accrues dans le cadre des opérations d'exploitation et de l'entretien au quotidien. On compte habituellement un plus grand nombre de partenariats et d'intervenants sur le site, et les forces de développement exercent des pressions sur les relations avec les tiers en raison du besoin de défendre les empiétements sur les paysages qui peuvent être des caractéristiques déterminantes du site.

#### Typologies :

**Lieux complexes ou vastes :** Les lieux immenses ou qui présentent certaines caractéristiques, comme les parcs, rendent le partenariat plus complexe, contraignent à ajouter de nouveaux intervenants à la discussion et augmentent le nombre de défis à relever, en particulier en ce qui concerne l'accès public, les responsabilités et l'entretien. Ce n'est pas nécessairement négatif, puisque cela peut permettre « d'ouvrir d'autres portes » en matière de croissance et de partenariats.

**Lieux de petite ou de moyenne taille :** La gestion est plus directe, mais ces lieux présentent leurs propres défis lorsqu'il s'agit d'adapter les opérations d'exploitation aux besoins de la communauté tout en restant pertinents.

## 2. Définitions : Les lieux, les intervenants et les partenariats

### Les intervenants

Une compréhension des différents points de vue est nécessaire lorsque vient le temps de lire et d'appliquer les constatations de la trousse d'outils. Il faut tenir compte des différences entre les propriétaires, les exploitants et les tiers afin de comprendre leurs intérêts, leurs besoins et leurs structures uniques qui définissent leur approche en matière d'intendance de chaque site. Alors qu'il est important de comprendre l'éventail complet des rôles en matière d'intendance, les recommandations contenues dans la trousse d'outils reflètent une recherche axée principalement sur les lieux publics qui se sont vu confier un mandat d'interprétation.

#### Propriétaire

En tant que détenteur du titre légal, le propriétaire est ultimement responsable de l'intendance à long terme du lieu historique. En vertu de son propre mandat et de sa réponse à la valeur accordée au site par la communauté, le propriétaire détermine également la mesure dans laquelle l'histoire du lieu fait l'objet d'une interprétation active. Une personne peut devenir propriétaire de bien des façons, par exemple à la suite d'une acquisition, d'un legs, d'un don ou d'une expropriation. Savoir qui est propriétaire du lieu (et pour quelles raisons) est déterminant pour la gestion du lieu.

La **propriété gouvernementale** est le modèle le plus répandu pour les lieux historiques ouverts au public à des fins d'interprétation et autres. Qu'il s'agisse d'un gouvernement fédéral, provincial, territorial ou municipal, celui-ci est habituellement le mieux placé pour accéder aux ressources nécessaires à titre d'intendant des lieux historiques, mais n'est pas toujours étroitement ou directement lié à la communauté qu'il sert.

La **propriété à but non lucratif** des lieux historiques se produit souvent lorsque des membres de la communauté unissent leurs efforts pour sauver un lieu en péril et raconter son histoire. Pour les propriétaires à but non lucratif dont le mandat ne comprend pas l'interprétation, les qualités historiques d'un lieu peuvent jouer un rôle important dans leur identité ou leur image de marque, comme les lieux de culte. Il arrive également que des organismes à but non lucratif soient propriétaires de biens historiques pour des raisons qui ne présentent aucun lien avec le patrimoine culturel, comme les fiducies foncières axées sur la propriété perpétuelle pour différentes raisons, comme la conservation de la nature ou la protection des biens de la communauté.

La **propriété commerciale** des lieux historiques est moins fréquente que la propriété gouvernementale ou à but non lucratif. Elle concerne souvent les exploitants de sites touristiques. Alors que les caractéristiques historiques peuvent occuper une place importante dans l'image de marque, elles sont le plus souvent supplantées par après les intérêts commerciaux et l'on constate alors une interprétation limitée de l'histoire du lieu.

#### Suivre les changements dans le type de propriété :

Avec le temps, la capacité d'un partenaire à entretenir un site peut varier, entraînant une instabilité en matière de viabilité à long terme et d'intendance efficace. Les partenaires devraient rester ouverts à l'idée d'envisager des changements dans un partenariat si ceux-ci surviennent dans le but d'assurer que les lieux historiques dont ils s'occupent continuent d'être protégés et appréciés du public. De tels changements peuvent survenir lorsqu'un exploitant tente d'en devenir le propriétaire, ce qui n'est conseillé que lorsqu'une expertise appropriée, des ressources et une saine planification sont réunies pour assurer une intendance responsable. Il ne s'agit pas de rationaliser la réaffectation des lieux historiques ou de rapatrier abruptement les opérations d'exploitation lorsque des difficultés surviennent, mais plutôt de reconnaître que le succès de l'intendance repose sur chaque partenaire qui doit assumer pleinement le rôle qu'il est le mieux en mesure de jouer, en le faisant en pleine connaissance des défis et des possibilités qui accompagnent ce rôle.

## Exploitant

Le terme « exploitant » désigne l'intervenant qui joue un rôle important en supervisant les activités du lieu au jour le jour. Les propriétaires s'en remettent souvent à des exploitants secondaires lorsqu'ils ne disposent pas du mandat, de l'expertise ou de la capacité d'exploiter le lieu eux-mêmes. Dans le cas des sites gouvernementaux dont le propriétaire est physiquement éloigné, il s'agit souvent d'une décision délibérée de faire appel à un exploitant local qui est mieux placé pour représenter les besoins et les intérêts de la communauté. Les exploitants secondaires disposent souvent de plus de souplesse et d'un ensemble de compétences spécifiques pour s'occuper au lieu.

Les organismes à but non lucratif sont parfois créés dans l'unique but de répondre aux besoins opérationnels d'un lieu, alors que d'autres sont choisis comme partenaires d'exploitation dans le cadre d'un appel d'offres. Les sociétés historiques sont des partenaires courants dans l'exploitation de lieux historiques. Il peut également s'agir d'entités commerciales qui exploitent un lieu principalement pour réaliser un gain financier.

## Tiers

Les tiers représentent des groupes qui soutiennent les opérations d'exploitation en plus de l'exploitant principal. Ils peuvent jouer différents rôles essentiels au niveau de l'intendance du lieu, comme la collecte de fonds, la défense des intérêts, la programmation ou les services de restauration, et ils sont plus efficaces lorsqu'ils se concentrent sur des objectifs spécifiques. Ces rôles peuvent être assumés par des groupes de bénévoles, des organismes à but non lucratif ou des entreprises commerciales, chacun contribuant aux initiatives par une expertise ou des services spécialisés. Les tiers représentent souvent les intérêts des membres de la communauté, offrant ainsi un lien direct avec eux. Ils peuvent également diversifier les offres du lieu et attirer de nouveaux publics au-delà de la population traditionnelle des visiteurs des lieux historiques.

## Intendance et points de vue des autochtones

En raison de la nature évolutive des lieux historiques autochtones dans le contexte sociopolitique actuel, la trousse d'outils explore avec précaution les pratiques exemplaires en lien avec les points de vue des Autochtones. De nombreux lieux réexaminent actuellement leur relation avec le patrimoine autochtone, alors que la propriété et la gouvernance autochtones de nombreux lieux culturels sont en train d'être restaurées. Les modèles émergents en matière d'intendance autochtone basée sur l'autodétermination nous donnent un aperçu de l'avenir de ces lieux, dont la copropriété et la cogestion font partie.

## 2. Définitions : Les lieux, les intervenants et les partenariats

## Les partenariats

Des partenariats sont établis sur les lieux historiques lorsqu'un propriétaire engage une partie qui est mieux placée pour s'occuper des opérations d'exploitation ou d'un aspect de ces opérations. D'autres parties apportent l'expertise ou les ressources nécessaires que le propriétaire ne possède peut-être pas, abordant ainsi les opérations d'exploitation au niveau local. Il existe de nombreuses variations dans les types de partenariats sur les lieux historiques et qui peuvent ne pas se limiter aux catégories types mentionnées dans ce document. Dans le cadre de cette trousse d'outils, les discussions des partenariats sont axées sur les partenariats opérationnels formels et n'explorent pas les partenariats communautaires informels, ad hoc ou liés à la programmation.

### Propriétaire avec exploitant : Lieu avec interprétation

Étant donné que les propriétaires des lieux publics gèrent souvent plusieurs propriétés et ne possèdent pas toujours d'expertise en matière de gestion de lieux historiques, l'engagement d'une partie secondaire axée sur le patrimoine constitue une stratégie efficace. Dans le cadre d'un tel arrangement, l'exploitant se voit confier la responsabilité et l'autonomie à différents degrés, selon les besoins spécifiques de chaque propriétaire et de chaque lieu. Les propriétaires assument l'autorité en ce qui a trait à la gestion de la propriété, alors que les exploitants gèrent le lieu en vertu de leur propre mandat.

Les exploitants se réfèrent souvent au propriétaire du lieu en ce qui concerne les fonds, la préservation du patrimoine et l'orientation stratégique générale tout en s'occupant eux-mêmes de l'interprétation, de la programmation et de l'exploitation du lieu. Les propriétaires apportent habituellement un certain soutien financier pour la programmation et les opérations d'exploitation, mais les exploitants doivent quant à eux augmenter leur budget par des collectes de fonds et la génération de revenus.

**Forces :** Cela permet aux experts de gérer l'interprétation historique et l'activation du lieu, alors que l'avantage public reste sous le contrôle du gouvernement qui doit assurer sa viabilité à long terme.

**Exemples :** Musée d'Oshawa, Huble Homestead, Maison Joy Kogawa, île Beaubears

### Propriétaire avec exploitant : Lieu sans interprétation

Type de partenariat qui concerne les lieux publics, alors qu'un groupe commercial à but non lucratif agit à titre de principal exploitant et que l'interprétation historique active du lieu est limitée. Dans ces cas, les lieux historiques ont une autre fonction, au-delà de la préservation historique, comme le développement social ou l'hébergement.

Lorsqu'une entité commerciale joue le rôle d'exploitant principal, elle est plus indépendante sur le plan financier et elle gère le lieu en offrant un service spécifique plutôt que des programmes d'interprétation. Les propriétaires ou les tiers peuvent voir l'interprétation comme un élément complémentaire des services offerts sur le site.

**Forces :** L'offre représente un moyen d'animer un lieu historique sous un nouvel angle pouvant répondre de manière plus pertinente aux besoins d'une communauté ou poursuivre une utilisation véritable d'un lieu et d'un intérêt public.

**Exemples :** Hôtel historique The Guild Inn Estate, New Dawn Centre for Social Innovation, Camp Easter Seal SaskAbilities

### Propriétaire ou propriétaire et exploitant avec groupes communautaires de tiers

Type de partenariat rencontré souvent dans les grandes propriétés, les lieux institutionnels, comme les sites religieux, militaires et les lieux historiques comme les parcs, où le public a accès au terrain. La présence accrue du public dans les espaces extérieurs moins réglementés rend l'entretien et l'utilisation communautaire plus complexes, alors que les groupes de tiers apportent une présence supplémentaire importante en matière d'intendance.

Les propriétaires représentent la propriété publique et conservent l'autorité suprême en plus d'exploiter le site. Il arrive souvent que des partenariats soient mis en place pour rehausser l'intérêt public, incluant les activités d'interprétation et de programmation, les concessions commerciales, par exemple, pour la restauration ou les boutiques de cadeaux, ou la collecte de fonds pour renforcer le patrimoine. Ces tiers collaborent avec le propriétaire et représentent souvent les intérêts de la communauté.

**Forces :** Lorsqu'ils sont bien gérés, ces lieux peuvent offrir de nombreuses possibilités de collecte de fonds, une implication forte des communautés locales, et des expériences éducatives enrichissantes pour le public.

**Exemples :** Guild Park, Allan Gardens, Citadelle-d'Halifax, The Spire of Sydenham

### Propriétaire ou propriétaire et exploitant avec groupes commerciaux tiers

Les groupes commerciaux de tiers participent de plus en plus à la mise en valeur des programmes sur les lieux historiques. Qu'il s'agisse de jeux d'évasion, de lancer de haches ou de yoga avec des chèvres, la variété accrue de l'offre que proposent les groupes commerciaux peut faire de l'endroit un lieu plus dynamique. Les groupes commerciaux de tiers paient habituellement un tarif par utilisation ou par participant au propriétaire ou à l'exploitant qui exploite entièrement le site et fournit un accès limité.

**Forces :** Ce type de partenariat permet de diversifier l'expérience du visiteur tout en attirant de nouveaux publics et en augmentant possiblement les revenus.

**Exemples :** Maison Lougheed, Black Creek Pioneer Village, Le Diefenbunker

### Exploitation en collaboration ou copropriété et exploitation

Un modèle coopératif s'instaure sur les lieux à usage partagé qui sont habituellement utilisés à des fins sociales ou artistiques, où plusieurs à but non lucratif s'unissent pour louer une propriété et bénéficier des avantages économiques et communautaires du partage des ressources. Il est possible de repenser les lieux historiques comme des espaces polyvalents regroupant plusieurs partenaires commerciaux et à but non lucratif en tant qu'exploitants. L'utilisation partagée peut ne pas convenir à tous les lieux historiques, mais elle donne lieu à de nouvelles possibilités de participation publique.

On assiste de plus en plus à l'apparition d'une structure coopérative sur les sites patrimoniaux autochtones, alors que les définitions de la propriété au Canada font l'objet de modifications tout au long du processus de réconciliation. Dans certains cas, une municipalité, une province, un territoire ou le gouvernement fédéral restera propriétaire du terrain et participera à des opérations coopératives avec des groupes autochtones. Les voix autochtones dirigent les activités d'interprétation et veillent à l'exploitation et à l'utilisation appropriées des sites culturels autochtones. Ce modèle comporte une variante qui consiste à partager la copropriété et l'exploitation d'un site entre un organisme gouvernemental et un groupe autochtone. Selon l'une ou l'autre de ces approches, les responsabilités en ce qui concerne l'entretien, la planification et l'interprétation, entre autres, sont abordées dans un esprit de collaboration, mais le gouvernement s'engage à verser un certain montant de fonds et à apporter son soutien.

**Forces :** Ce type de partenariat permet de développer l'utilisation des lieux historiques pour en faire profiter plusieurs parties. Les sites autochtones bénéficient d'une attention accrue lorsque des groupes autochtones pertinents dirigent le processus d'intendance axé sur les besoins et sur les intérêts des membres de la communauté.

**Exemples :** Arts Habitat Edmonton, lieux historiques des Premières Nations du Yukon, Lieu historique national Obadjiwan-Fort-Témiscamingue

### 3. Pratiques exemplaires

Les pratiques exemplaires suivantes nous amènent à explorer les enjeux et les possibilités ayant un impact profond sur l'intendance partagée des lieux historiques du Canada. Les défis les plus urgents sont présentés en fonction du thème, accompagnés de recommandations en matière de pratiques exemplaires et de suggestions de lectures complémentaires. Les pratiques exemplaires sont proposées de manière générale, ainsi que plus spécifique à l'intention des propriétaires, des exploitants et des tiers. Il est recommandé de les aborder de manière globale afin de mieux comprendre le point de vue de chaque partenaire.



## PARTIE 1:

## Rédaction de l'entente

**Les faits**

Une entente bien rédigée est essentielle pour assurer la réussite d'un partenariat. Lorsqu'une entente manque de clarté ou lorsqu'elle fait état d'une répartition non réaliste des rôles et des responsabilités, des problèmes peuvent survenir à tous les niveaux de la gestion et de l'exploitation du site. Des ententes sont souvent créées sans que l'on possède l'expertise nécessaire ou une bonne compréhension des opérations d'exploitation. Dans certains cas, il n'existe même aucune entente entre les propriétaires et les exploitants ou des tiers, ce qui place les différents intéressés dans une situation de vulnérabilité en matière de responsabilité et d'instabilité. Il arrive également que l'on dispose d'une entente, mais que les partenaires ne la comprennent pas ou n'en respectent pas les modalités. Il est crucial d'établir une compréhension mutuelle dès le départ et d'intégrer des mécanismes d'examen et d'ajustement avec le temps.

Les partenariats évoluant inévitablement au fil du temps, les ententes doivent faire l'objet de révisions. Il est possible que les rôles envisagés initialement dans le cadre du partenariat ne soient plus adaptés au lieu, ou que l'état de la propriété change, par exemple, lorsqu'un groupe communautaire prend en charge les opérations d'exploitation afin de sauver un immeuble de la démolition. Le fait d'avoir une discussion formelle sur l'entente qui régit la relation fournit un contexte permettant d'explorer et de prendre en compte l'évolution des besoins.

**Pratiques exemplaires**

Les partenariats sont uniques et varient en fonction des conditions spécifiques à chaque lieu et des caractéristiques de chaque partenaire impliqué. Pour cette raison, il est impossible de créer un modèle standard destiné aux ententes de partenariat sur les lieux historiques. Les ententes doivent être adaptées à ces circonstances uniques chaque fois qu'un nouveau partenariat voit le jour.

Les pratiques exemplaires générales mentionnées ci-dessous peuvent être appliquées par toutes les parties concernées. L'entente devrait également être rédigée en tenant compte des principes et des recommandations de la trousse d'outils.

**Durée de l'entente :** Les ententes de plus d'un an offrent davantage de sécurité au niveau de la planification stratégique et financière, alors que des périodes d'entente trop longues entre les renouvellements peuvent en limiter l'évolution et imposer des mécanismes désuets. Établissez un calendrier de renouvellement qui convient le mieux aux besoins de chaque partie et intégrez-le à l'entente.

**Calendrier de négociation :** Rédigez l'entente en collaboration, en vous appuyant sur une expertise appropriée et une juste représentation des personnes impliquées. La formulation de l'entente pourrait demander beaucoup de temps et il est vivement conseillé de prendre tout le temps nécessaire. Il est important de tenir compte de l'agenda des partenaires avec lesquels vous travaillez et de leur processus décisionnel au moment d'établir un calendrier de négociation. Un partenaire dont le processus décisionnel privilégie le consensus peut demander plus de temps que dans le cas d'une structure hiérarchique.

**Niveau de détail :** Inclure un énoncé qui reflète la vision commune des partenaires pour le lieu, car il guidera l'orientation de la planification à long terme. Il est possible que les sections de l'entente ne requièrent pas toutes le même niveau de spécificité. Par exemple, les modalités touchant les finances et l'entretien devraient être très précises, alors que l'utilisation du lieu et la programmation peuvent être définies de manière plus large, offrant ainsi une liberté de développement.

**Attribution des rôles :** Répartir les rôles et les responsabilités en fonction de l'expertise, des compétences et des ressources de chaque partenaire. Cela permettra de mettre en place une structure équilibrée pour aller de l'avant. S'assurer que l'entente reflète la compréhension des rôles.

**Limites et indicateurs de succès :** Intégrer les indicateurs de succès pour éviter toute complaisance dans la mise en œuvre de l'entente. Il est également crucial d'intégrer des limites (financement, temps consacré par le personnel, etc.) basées sur des attentes réalistes de ce que chaque partenaire peut offrir.

**Indépendance et responsabilité :** Intégrer des mesures qui garantissent la supervision du propriétaire et la responsabilité de l'exploitant ou du tiers, tout en laissant une marge de manœuvre pour que ces parties puissent évoluer dans leur rôle.

**Pratiques exemplaires pour les propriétaires :**

- Réfléchissez aux responsabilités que vous avez l'intention de confier au partenaire. Sont-elles réalistes? Pouvez-vous offrir un soutien, même s'il se limite à une phase de transition? Par exemple, si le partenaire doit collecter des fonds, demandez-lui des renseignements sur ses antécédents en la matière.
- Tenez compte de la capacité financière de l'exploitant et de la limite éventuelle de ses ressources. Quelles mesures pouvez-vous prendre dans le cas d'un partenaire à faible revenu, par exemple, en faisant en sorte que le loyer versé par l'exploitant soit aussi modeste que possible?
- Reconnaissez que le propriétaire doit conserver certains coûts, comme l'assurance du bâtiment. Par contre, il existe des coûts typiques que les propriétaires devraient s'attendre à couvrir, comme l'assurance responsabilité civile.
- Accordez aux exploitants et aux tiers le contrôle nécessaire sur leur environnement de travail tout en établissant les paramètres pour vous assurer de faire preuve de diligence raisonnable en tant que propriétaire du site.
- Envisagez d'effectuer une évaluation des risques dans le cadre de l'attribution des rôles.
- Déterminez un point de contact logique au sein même de votre structure et indiquez-le clairement dans l'entente, afin que les lignes de communication entre les partenaires soient claires.

**Pratiques exemplaires pour les exploitants et tiers :**

- Posez des questions et faites des recherches! Examinez votre statut d'organisme de bienfaisance, vos règlements administratifs et autres documents de base pour vous assurer que cette entreprise est conforme à votre objectif en tant qu'entité. Insistez pour voir les données qui vous aideront à comprendre ce que vous prenez en charge. Par exemple, factures de services publics, relevés d'imposition, dossiers d'entretien, coûts des assurances, statistiques sur le nombre de visiteurs. Votre rôle entraînera-t-il des dépenses imprévues, telles que l'impôt foncier ou l'assurance-responsabilité civile?
- N'acceptez pas de responsabilités que votre niveau d'expertise ou vos capacités ne vous permettront pas d'assumer. Au moment de conclure une nouvelle entente, vérifiez si vous possédez les compétences nécessaires pour gérer cette entreprise et assumer votre rôle de manière efficace.

**En savoir plus**

Étude de cas : Propriétaire de plusieurs sites : Ville de Calgary (Alb.); District régional de Fraser-Fort George (C.-B.); L'Héritage canadien du Québec (Qc), <http://regenerationworks.ca/fr/4-4-case-study-ownership-of-multiple-sites/>

Saskatchewan Culture, Partnership Action Plan, <https://www.saskculture.ca/programs/organizational-support/organizational-resources?resource=8&subresource=53>

Park People, Growing Opportunities: Investing in, revitalizing, and sustaining Allan Gardens, <https://parkpeople.ca/resources/en/research/588/growing-opportunities-investing-in-revitalizing-and-sustaining-allan-gardens>

Principes de gouvernance pour le secteur de la conservation du patrimoine au Canada, <https://www.historicplaces.ca/media/23211/governanceforheritage-french.pdf>

## PARTIE 2: Gouverner le site

### Les faits

Il est difficile de comprendre la gouvernance d'un partenariat. Les partenaires doivent collaborer à l'atteinte d'objectifs communs selon des optiques différentes, en trouvant un équilibre entre responsabilité et indépendance. Les relations évoluent avec le temps, tout comme les contributions et les dynamiques de pouvoir, créant ainsi des tensions au sein du partenariat. Des problèmes surgissent lorsque toutes les parties ne participent pas comme il se doit à la gouvernance du lieu, alors que les conseils et les comités divergent souvent d'opinion et n'arrivent pas à communiquer clairement entre eux.

Les tiers sont souvent sous-estimés et exclus des discussions nécessaires sur l'orientation et le développement d'un site, limitant ainsi leur capacité de contribuer au partenariat. Les politiques gouvernementales ont un effet distinct sur la gestion des sites, déterminant les changements dans le niveau de soutien offert aux exploitants et aux tiers.

### Pratiques exemplaires

Trouvez une structure de gouvernance qui implique toutes les parties d'une manière équilibrée qui convient au lieu. Chaque partenariat devra être peaufiné afin de déterminer la meilleure approche. Par exemple, il est possible qu'un processus décisionnel par consensus convienne mieux qu'un conseil d'administration avec droits de vote. Il est important que chaque partenaire conserve son autonomie tout en s'engageant avec les autres membres du partenariat à un niveau approprié. La compréhension des rôles est essentielle. De façon générale, une gouvernance efficace réside dans un processus qui consiste à reconnaître les progrès et à préciser ce qui doit être fait pour faire avancer continuellement les choses.

### Conseils aux exploitants

La participation à un comité consultatif culturel qui supervise la mise en œuvre du plan culturel d'un propriétaire, ou d'initiatives comparables, peut favoriser la crédibilité et témoigner d'un engagement actif à l'égard des objectifs du propriétaire. Chercher des occasions de contribuer est un signe de leadership et peut se refléter de manière positive sur votre site. La participation à des conseils ou des comités régionaux vous aide également à échanger avec vos pairs et à nouer des relations externes.



### Pratiques exemplaires pour les propriétaires

- Participez à la gouvernance à un niveau qui permet à l'exploitant et aux tiers de déterminer une structure de gouvernance qui fonctionne pour eux. Si vous désignez un représentant pour un exploitant ou un conseil tiers, optez pour un représentant approprié ayant un intérêt pour le site ou de l'expertise en la matière.
- Indiquer les « éléments essentiels » de gouvernance dans l'entente de partenariat garantira la responsabilité de l'exploitant.
- Respectez le rôle de sensibilisation que beaucoup d'exploitants et de tiers ont à jouer. Ils ont le devoir de s'exprimer au sujet des questions qui touchent la communauté.

### Pratiques exemplaires pour les exploitants et les tiers

- Pour les organismes à but non lucratif, le fait de compter sur un conseil à la fois fort et actif qui présente une expertise et des points de vue variés, ainsi que des liens avec la communauté témoigne d'une supervision responsable. Cela démontre au propriétaire que le lieu est entre bonnes mains.
- Les avis divergent en ce qui concerne la participation des propriétaires aux conseils d'administration : certains y voient un avantage afin de communiquer avec les partenaires, alors que d'autres y voient une entrave à la discussion ouverte. Si vous invitez le propriétaire à siéger, précisez clairement les limites de son rôle dans votre entente ou invitez-le plutôt à assister aux réunions des groupes de travail ou des comités.



#### En savoir plus

Étude de cas : Propriétaire de plusieurs sites : Ville de Calgary (Alb.); District régional de Fraser-Fort George (C.-B.); L'Héritage canadien du Québec (Qc), <http://regenerationworks.ca/fr/4-4-case-study-ownership-of-multiple-sites/>

Saskatchewan Culture, Good Governance Resources, <https://www.saskculture.ca/programs/organizational-support/organizational-resources?resource=1>

Amis des parcs, Gouvernance des parcs : Un partenariat entre Les amis de la montagne et la Ville de Montréal, <https://parkpeople.ca/resources/fr/case-study/3072/gouvernance-des-parcs-un-partenariat-entre-les-amis-de-la-montagne-et-la-ville-de-montreal>

## PARTIE 3 :

## Définir une vision commune

## Les faits

La direction d'un lieu historique regroupant plusieurs partenaires nécessite de coordonner la vision de chaque participant, misant sur les ressources communes pour soutenir le développement avec le temps. La planification présente différents enjeux, en particulier en ce qui concerne l'élaboration de buts et d'objectifs communs pour l'avenir du lieu, qui doivent être clairement définis. L'élaboration des plans se déroule souvent sans consultation et sans tenir compte des objectifs de chacun, ni du contexte communautaire de façon plus générale. Que ce soit lors de l'élaboration des plans stratégiques à long terme ou de la définition des objectifs à court terme, des conflits surviennent lorsqu'il y a trop de personnes impliquées, entraînant un manque d'action, des retards dans les progrès et une fatigue organisationnelle.

## Pratiques exemplaires

La planification repose sur la collaboration à différents niveaux. Permettez aux responsables d'un domaine de diriger leur processus de planification avec l'aide des autres parties, au besoin. L'énoncé de la vision mentionné dans l'entente devrait orienter la planification ultérieure du lieu. Par conséquent, assurez-vous de revoir cet énoncé et de l'utiliser pour guider les efforts de planification collective. Participez aux activités concernant la vision lorsque vous y êtes invité, afin de vous assurer que votre voix et vos besoins seront pris en compte plus tard.

## Conseils aux exploitants et aux tiers

En alignant vos plans sur les priorités du propriétaire, vous bénéficierez d'un moyen stratégique d'accroître la valeur du lieu. En établissant des liens clairs et documentés entre votre travail et les objectifs du propriétaire, vous pouvez démontrer la façon dont le site contribue à la réalisation de ces mêmes objectifs au sein de la communauté. Si votre site appartient à un gouvernement, restez attentif à l'évolution des priorités politiques et intégrez-les à votre planification.

Exemple : Le plan culturel d'un propriétaire municipal fait l'objet d'une mise à jour pour y inclure des objectifs en matière de changement climatique et de durabilité. De quelle façon pouvez-vous en tenir compte dans votre planification? Par des objectifs de programmation ou des changements opérationnels?



### Pratiques exemplaires pour les propriétaires

- Impliquez les exploitants et les tiers et collaborez à l'atteinte des objectifs communs et parallèles. Leurs programmes et leurs initiatives contribuent peut-être déjà à vos objectifs de façon inattendue.
- Accordez aux exploitants et aux tiers la souplesse nécessaire pour qu'ils puissent planifier en fonction de leurs besoins. Offrez votre soutien si vous possédez l'expertise nécessaire.
- Lorsqu'on soumet des plans à votre examen ou à votre approbation, formulez des commentaires et des suggestions utiles aux fins d'un développement futur.

### Pratiques exemplaires pour les exploitants et les tiers

- Participez activement au processus de planification organisé par le propriétaire du lieu, si possible. Si vous n'êtes pas consulté lors de l'élaboration des plans, cela pourrait avoir des conséquences sur votre site. Demandez à être consulté. Engagez une discussion claire sur vos objectifs.
- Informez le propriétaire de vos plans d'avenir. Les propriétaires au niveau gouvernemental ont souvent accès à des sources de financement auxquelles les organismes à but non lucratif n'ont pas accès.
- Impliquez la communauté dans vos initiatives de planification. Plus votre lieu reflétera les besoins de la communauté, plus il aura de valeur aux yeux de son propriétaire.
- Sortez des sentiers battus : de quelle façon pouvez-vous diversifier votre site au-delà du secteur patrimonial? En découvrant des liens inexploités avec des initiatives de développement économique, de tourisme ou de justice sociale, vous pourriez diversifier la contribution de votre communauté et en tirer profit pour accroître le soutien à votre site.



#### En savoir plus

Étude de cas : Des rôles clairs et des objectifs communs : The Glenhyrst Art Gallery, <http://regenerationworks.ca/fr/4-1-case-study-clear-roles-and-shared-objectives/>

Étude de cas : Les avantages des tiers : Citadelle-d'Halifax, <http://regenerationworks.ca/fr/4-2-case-study-the-benefits-of-third-parties/>

Managing Historic Places: Protection and Stewardship of Your Local Heritage, <https://open.alberta.ca/dataset/cc425c76-ca13-48a4-a46d-7957bd085250/resource/62c1e271-05e7-434f-acea-560352ba9fd6/download/7029261-2010-Managing-Historic-Places-Protection-Stewardship-Your-Local-Heritage.pdf>

What is Community Engagement, [https://connectculturalconsulting.ca/wp-content/uploads/2017/04/smt\\_matelic.pdf](https://connectculturalconsulting.ca/wp-content/uploads/2017/04/smt_matelic.pdf)

Plan directeur du Cottage-Hawthorne, <https://www.pc.gc.ca/fr/lhn-nhs/nl/hawthorne/info/plan>

Gouvernement du Yukon, Yukon First Nations Heritage Planning, <https://www.yukonheritage.com/heritage-plans>

## PARTIE 4 :

## Trouver des financements et générer de revenus

**Les faits**

La collecte de fonds et l'obtention de revenus sont des problèmes récurrents, car les partenaires sont souvent confrontés à la responsabilité partagée d'assurer une croissance et une durabilité financières. Les exploitants font état d'un manque chronique de financement d'exploitation et d'aide pour réaliser leurs activités de manière dynamique. Les propriétaires expliquent que les ressources financières sont déjà trop sollicitées par les différents sites. On constate également que des tiers versent des sommes considérables pour les opérations d'exploitation sans qu'ils puissent formuler un avis sur la gestion du lieu.

Des problèmes surviennent lorsqu'il y a un manque d'expertise en matière de génération de revenus ou de financement au sein des tiers responsables de l'exploitation et du soutien. Alors que les organismes et les groupes communautaires axés sur le patrimoine contribuent au lieu par leur passion et leur activisme, ils sont souvent confrontés aux réalités que représente l'administration d'une entreprise. Les sites appartenant à un gouvernement doivent souvent

composer avec les limites de la collecte de fonds en raison des perceptions du public et de l'admissibilité limitée aux subventions. Les efforts visant à soutenir un site le plan financier peuvent nuire à sa préservation.

**Pratiques exemplaires**

L'élaboration d'une stratégie financière viable et durable est indissociable de la réussite d'un lieu historique et devrait reposer sur des contributions équilibrées de toutes les parties. Les contributions peuvent être monétaires ou en nature et devraient refléter le respect des ressources de chaque partie et la compréhension de la notion de soutien par rapport à celle de dépendance excessive. Les différences entre les partenaires présentent des possibilités uniques. L'implication de plusieurs parties offre des sources de financement plus diversifiées dans lesquelles puiser.

**Conseils aux propriétaires et aux exploitants**

Examinez la possibilité d'intégrer un tiers au partenariat afin qu'il collabore aux initiatives de collecte de fonds. Les groupes communautaires tiers ont souvent accès à des financements dont les gouvernements ou les organismes affiliés au gouvernement ne peuvent bénéficier. Les groupes communautaires représentent habituellement les intérêts de la communauté locale et réussissent peut-être plus facilement à joindre d'éventuels donateurs. Rappelez-vous qu'il ne s'agit pas d'une « solution miracle », puisque le financement demande un effort coordonné de tous les partenaires. L'intégration de tiers permet de tirer parti des ressources financières de la communauté.



### **Pratiques exemplaires pour les tiers**

- Assumez votre rôle de manière transparente, et indiquez s'il s'appuie sur les finances du site ou y contribue.
- Si vous jouez un rôle au niveau du financement, assurez-vous d'intégrer vos initiatives et votre stratégie de financement à celles de l'exploitant et à ses plans. Unissez vos efforts pour diffuser un message clair et unifié qui recueille des appuis.

### **Pratiques exemplaires pour les propriétaires**

- Le financement gouvernemental implique supervision et responsabilité afin d'assurer une gestion appropriée des deniers publics, le niveau de supervision devant être adapté aux montants en jeu et ne pas entraîner une microgestion excessive dans les autres domaines.
- Les propriétaires et les tiers devraient être rémunérés pour le travail essentiel qu'ils accomplissent, sans pour autant dépendre des propriétaires pour leur survie. Il vous incombe de soutenir vos partenaires, afin qu'ils puissent s'épanouir et développer une durabilité sur le plan opérationnel (et non une dépendance).
- Faites preuve de réalisme dans vos attentes quant à ce que les exploitants peuvent accomplir avec les ressources financières que vous mettez à leur disposition. Dans bien des cas, les fonds d'exploitation couvrent à peine les factures et les coûts de dotation en personnel. Chaque site est unique en raison de sa capacité à collecter des fonds et à générer des revenus. Certains doivent également composer avec des contraintes physiques, comme le manque d'espace pour la tenue d'événements.
- Si vous fournissez des fonds d'exploitation, essayez de le faire sur plusieurs années, car une planification au-delà d'un an s'avérerait difficile sinon.
- Assurez-vous que les fonds que vous versez chaque année tiennent compte des taux d'inflation.
- Êtes-vous limité dans votre capacité à fournir des fonds d'exploitation ou incapable d'en fournir? Vous pouvez alors offrir un soutien non financier, comme des services de TI ou un soutien au niveau de la planification stratégique.
- Pouvez-vous offrir d'autres types de subventions en plus ou à la place des fonds d'exploitation? Pour la programmation? Pour la modernisation des installations? Vous pouvez également verser une contribution annuelle à un fonds d'investissement pour de futurs projets.

### Pratiques exemplaires pour les exploitants

- L'absence de sources de revenus diversifiées et la dépendance excessive à l'égard du financement du propriétaire du lieu créent une instabilité financière. Essayez d'atteindre un équilibre entre les sources de financement grâce à des revenus autonomes, à des collectes de fonds et à des subventions. Une plus grande indépendance financière peut donner plus de souplesse à votre partenariat.
- Faites preuve de responsabilité, mais également de créativité en explorant les stratégies de génération des revenus qui vont au-delà du modèle « patrimonial » typique, comme le font les sites qui adoptent une approche de type « entreprise sociale ».
- Assurez-vous de comprendre les possibilités de financement qui s'offrent à vous et exploitez-les. Vous devez vous tenir au courant des possibilités de financement.
- Abordez les problèmes de sous-financement clairement et directement avec le propriétaire du site, tout en comprenant le contexte du financement : il se peut que le site fasse partie d'un réseau de sites ayant des besoins similaires.
- Si le public voit le lieu comme étant une propriété du gouvernement et que cela a des répercussions sur les initiatives de collecte de fonds, essayez de vous démarquer du propriétaire par une signalétique, une promotion et des messages clairs à l'intention d'éventuels donateurs, bailleurs de fonds et commanditaires.
- Assurez-vous de comprendre la façon dont vos initiatives de collecte de fonds contribueront aux résultats financiers. Ces initiatives réduisent-elles le montant de la contribution du propriétaire ou vous procurent-elles plus de capacité financière?



#### En savoir plus

Étude de cas : Esprit d'entrepreneuriat et narration novatrice : Maison Loughheed, <http://regenerationworks.ca/fr/4-3-case-study-entrepreneurial-spirit-and-innovative-storytelling/>

Étude de cas : Des rôles clairs et des objectifs communs : The Glenhyrst Art Gallery, <http://regenerationworks.ca/fr/4-1-case-study-clear-roles-and-shared-objectives/>

Partnerships between not-for-profit organizations and business, <https://carleton.ca/3ci/wp-content/uploads/R-14-O2.pdf>

Friends in High Places: Navigating Friends Group Partnerships, <https://www.thc.texas.gov/blog/friends-high-places-navigating-friends-group-partnerships>

## PARTIE 5 : Entretien le site

### Les faits

Les lieux historiques requièrent un système spécialisé d'entretien qui s'appuie sur des ressources communes et des forces individuelles. Cette complexité crée des problèmes pour l'entretien des édifices et des lieux, car les partenaires ont de la difficulté à traduire les rôles et les responsabilités de l'entente dans les réalités des opérations quotidiennes. Les priorités en matière d'entretien sont un point de discordance entre exploitants et propriétaires, ces derniers adoptant en matière de gestion des biens une approche qui contraste avec l'optique de préservation de nombreux exploitants.

Les lieux appartenant à des intérêts publics ne sont souvent pas prioritaires sur la liste des ministères débordés, qui ne possèdent pas les compétences nécessaires en matière d'entretien du patrimoine. Les exploitants d'organismes à but non lucratif sont confrontés à des responsabilités irréalistes en matière d'entretien et d'immobilisations que leurs ressources

ne leur permettent pas d'assumer, ce qui les amène à investir des fonds dans des actifs qui ne leur appartiennent pas.

### Pratiques exemplaires

Il est important pour tous les partenaires de comprendre leurs rôles de locataire(s) et de propriétaire et l'incidence de cette relation au niveau de l'entretien du lieu. Officialisez ces rôles par écrit dans l'entente. Les sites patrimoniaux se distinguent des autres installations publiques et culturelles et doivent faire l'objet d'une attention particulière au niveau de leur entretien. En général, il est préférable que l'entretien mineur soit assuré par l'exploitant qui est régulièrement présent sur le site, tandis que l'entretien majeur et l'entretien du capital sont du ressort du propriétaire.

### Conseils aux propriétaires, aux exploitants et aux tiers

Le financement des améliorations aux installations représente une source majeure de conflits dans les sites dont l'intendance est partagée. Malgré les meilleures intentions, les propriétaires, les exploitants et les tiers font face à un manque de ressources financières nécessaires pour s'occuper des immeubles patrimoniaux dans un état de décrépitude dont les besoins sont coûteux. Lorsque la demande de fonds vient miner votre partenariat, il peut valoir la peine d'explorer d'autres stratégies de financement. Par exemple, procédez à la création d'un fonds d'investissement auquel chaque partie contribue annuellement ou présentez ensemble des demandes de subventions d'infrastructure qu'offre le gouvernement. Un effort coordonné peut porter ses fruits.



**Pratiques exemplaires pour les propriétaires**

- L'entretien du lieu ne peut être « délégué » à un exploitant ou à un tiers. Il s'agit là d'un effort commun et vous devez offrir votre soutien. Reconnaissez la capacité limitée des organismes à but non lucratif lorsqu'il s'agit d'aborder l'entretien coûteux qui demande de nombreuses ressources et collaborez à l'élaboration d'un plan réaliste et équilibré d'entretien du site en vue de son utilisation par le public à l'avenir.
- Élaborez un autre plan : si le service qui s'est vu confier l'entretien est incapable de répondre à ses besoins, est-il possible d'élaborer un plan d'entretien plus réaliste?
- Il vous faut comprendre que les immeubles patrimoniaux se distinguent des autres types d'installations dont vous vous occupez; ils demandent une autre approche en matière de gestion des biens.
- Assurez-vous que les gens responsables de l'entretien ont suivi une formation sur les procédures appropriées pour les éléments patrimoniaux. Cela peut consister à confier certains aspects des travaux d'entretien en sous-traitance à des spécialistes. Tenez compte des recommandations des exploitants qui possèdent cette expertise.
- Collaborez avec l'exploitant pour répondre aux besoins en matière d'entretien, répondre à ses demandes et vous assurer de respecter son échéancier.

**Pratiques exemplaires pour les exploitants**

- Faites preuve de réalisme en ce qui concerne les responsabilités que vous acceptez d'assumer. Sachez prendre conscience que la tâche devient insurmontable et que vous n'êtes pas équipé pour effectuer l'entretien si vous ne possédez pas l'expertise ou la capacité de le faire. Ayez des discussions ouvertes et honnêtes avec vos partenaires afin de trouver des solutions.
- Reconnaissez que les services de travaux publics sont souvent débordés dans leurs tâches d'entretien. Si cela devient un problème qui nuit à la croissance du lieu et à l'expérience des visiteurs, il faut envisager une autre solution.
- Travaillez avec le propriétaire pour identifier des entrepreneurs capables de procéder à l'entretien des éléments patrimoniaux ou proposez des ressources et des possibilités afin de permettre au personnel du propriétaire de se familiariser avec l'entretien du patrimoine.

## PARTIE 6 : Raconter l'histoire

### Les faits

La faiblesse des partenariats influence la façon dont les histoires sont racontées sur les lieux historiques, limitant l'élaboration de stratégies d'interprétation efficaces qui attirent de manière efficace les citoyens et les visiteurs. Ce sont le plus souvent les exploitants qui s'occupent presque entièrement des activités d'interprétation avec l'aide de tiers et sous la supervision étroite des propriétaires des lieux. Les propriétaires peuvent collaborer plus étroitement aux projets d'interprétation dans le cas de certains lieux publics, comme ceux de Parcs Canada, où les propriétaires possèdent l'expertise en matière d'interprétation. La programmation devient restrictive et laisse possiblement à désirer lorsque les propriétaires exercent trop de contrôle sur l'élaboration des activités d'interprétation ou lorsque les perspectives politiques d'un gouvernement en limitent le contenu.

Un autre problème répandu concerne la logistique entourant les programmes et les événements proposés au public, car les exploitants et les tiers se heurtent à des exigences de permis irréalistes ou à des politiques, des réglementations et un accès public restrictifs imposés par les propriétaires de sites.

### Conseils aux propriétaires, aux exploitants et aux tiers

Il arrive trop souvent que les lieux consacrent la majeure partie de leurs efforts à leur survie et qu'ils négligent le volet consacré à l'interprétation. Essayez de tenir une réunion par année du conseil d'administration ou du comité en regroupant tous les partenaires pour examiner les offres d'interprétation de l'année et pour commenter les succès et les difficultés de chaque événement. Orientez la discussion de manière à continuer de faire évoluer le programme d'interprétation.

### Pratiques exemplaires

Les activités d'interprétation, la programmation et l'engagement communautaire sont essentiels pour animer les sites afin de leur donner un sens dans le domaine public et les rendre pertinents dans la vie des gens. Les lieux prospères sont habituellement ceux qui racontent des histoires par des moyens novateurs en misant sur les événements locaux du passé pour aborder les thèmes et les enjeux contemporains. Il est important qu'une confiance mutuelle soit instaurée entre les partenaires afin que les personnes chargées de l'animation du site puissent le faire librement, avec une certaine souplesse et une vision créative qui réinvente la fonction des lieux historiques pour en faire des espaces pertinents sur le plan social.



### Pratiques exemplaires pour les propriétaires

- Conservez le contrôle des responsabilités tout en laissant aux exploitants une liberté et une souplesse suffisantes pour qu'ils puissent diriger l'élaboration des programmes.
- Encouragez les exploitants et les tiers à aborder les sujets d'actualité qui répondent aux besoins de la communauté, sans imposer d'orientation trop stricte.
- Essayez de collaborer à l'élaboration de votre programmation. Pouvez-vous inclure les exploitants et les tiers du lieu à votre propre planification des événements?
- Simplifiez la tâche d'animation du site des exploitants et des tiers. Explorez des façons de les exempter des permis inutiles ou offrez-leur un tarif réduit, en tant que partenaires. Comprenez que vos partenaires s'efforcent de faire vivre des expériences culturelles et récréatives au public et que la communauté en profite.

### Pratiques exemplaires pour les exploitants

- Faites attention aux buts, aux objectifs et aux intérêts communautaires du propriétaire et assurez-vous que votre programmation en tient vraiment compte.
- Plaidez pour une diversification des histoires que vous racontez – vous devrez peut-être démontrer que l'approche traditionnelle des sites historiques est en train d'être repensée.
- N'oubliez pas votre rôle principal de gardien des histoires du site. Il est facile de se laisser distraire par les responsabilités financières et opérationnelles. Si votre capacité de procéder à une interprétation détaillée est limitée, examinez la possibilité de faire appel à un tiers qui se concentrera sur l'animation du site.
- Vérifiez s'il est possible de collaborer avec le propriétaire du lieu pour élaborer une programmation plus percutante ou avec d'autres lieux qui appartiennent au même propriétaire.
- Exploitants privés : N'excluez pas le recours à des tiers pour intégrer des activités d'interprétation et d'utilisation publique sur le site. Essayez de trouver un compromis en permettant un accès public sans compromettre les événements privés et les locations afin que l'histoire du site puisse toujours être racontée.



### En savoir plus

Étude de cas : Les avantages des tiers : Citadelle-d'Halifax, <http://regenerationworks.ca/fr/4-2-case-study-the-benefits-of-third-parties/>

Étude de cas : Esprit d'entrepreneuriat et narration novatrice : Maison Lougheed, <http://regenerationworks.ca/fr/4-3-case-study-entrepreneurial-spirit-and-innovative-storytelling/>

Storytelling and Social Change, <https://workingnarratives.org/wp-content/uploads/2016/02/story-guide-second-edition.pdf>

Fiducie nationale, Fiche-conseils : Raconter votre récit pour élargir votre public, <https://regenerationworks.ca/fr/fiche-conseils-raconter-votre-recit-pour-elargir-votre-public/>

Amis des parcs, <https://parkpeople.ca/resources/en/resource/20432/7-key-insights-on-reimagining-public-engagement-in-parks-and-public-spaces>

## PARTIE 7 :

## Élaborer des stratégies de dotation en personnel et de bénévolat

**Les faits**

Un processus de dotation constant et approprié change tout. Un roulement élevé du personnel chez les propriétaires, les exploitants et les tiers fait partie des problèmes les plus souvent évoqués sur les sites à intendance partagée, et conduit à un échec des relations. Les progrès sont souvent retardés ou compromis, car les nouveaux employés sont orientés vers les détails du site et l'historique des relations. Le manque de documentation crée des problèmes pour ceux qui assument un nouveau rôle, alors qu'ils essaient d'évoluer dans la relation malgré des connaissances inadéquates.

La capacité d'un exploitant de doter un lieu en personnel de façon efficace dépend de la disponibilité du financement. Lorsqu'un lieu n'est pas géré dans des conditions financières sûres et durables, il est moins facile d'avoir une équipe d'employés permanents et à temps complet. Une trop grande dépendance à l'endroit de bénévoles passionnés plutôt que l'engagement de professionnels compétents, ce que l'on constate trop souvent, n'est pas viable à long terme.

**Pratiques exemplaires**

Les stratégies et les structures de dotation représentent un facteur clé du succès sur les sites à intendance partagée. La constance de la dotation à tous les niveaux ouvre la voie à une relation durable et axée sur la collaboration. Lorsque des changements surviennent au sein du personnel, il est important que les nouveaux employés soient bien informés de la relation des partenaires et de la façon dont elle fonctionne. Des documents détaillés peuvent favoriser une transition harmonieuse qui ne perturbera aucunement le partenariat.

## Pratiques exemplaires pour les propriétaires

- Puisqu'il arrive souvent que les propriétaires soient physiquement éloignés des lieux qu'ils gèrent, il est important pour eux de pouvoir compter sur des employés qui comprennent vraiment et dans les moindres détails chaque site faisant partie du portefeuille.
- Confiez à des ressources humaines compétentes la gestion du partenariat et les mesures qui répondent à ses besoins.
- Comprenez que pour doter un site en faisant appel à l'expertise professionnelle, un financement pour offrir une rémunération suffisante et de niveau professionnel est indispensable.

## Pratiques exemplaires pour les exploitants

- La présence d'un leadership efficace au sein de votre personnel représente un critère essentiel au succès de votre lieu. Les lieux les plus efficaces sont souvent dirigés par des personnes qui s'engagent à long terme et qui prônent un style de leadership novateur.
- Respectez le rôle des bénévoles qui sont des atouts pour les opérations d'exploitation. Si vous ne pouvez vous permettre d'engager des employés, vous devriez vous pencher sur ce problème plus important qu'est la viabilité financière au sein du partenariat.

## Pratiques exemplaires pour les tiers

- Les groupes communautaires de tiers sont le plus souvent constitués de bénévoles. Alors que leurs contributions et la défense des intérêts de la communauté sont essentielles au site, il est important de compter sur un personnel dévoué pour réaliser toutes les opérations d'exploitation du site de manière professionnelle.



### En savoir plus

Association des musées canadiens – Principes directeurs en matière de ressources humaines, [https://www.museums.ca/site/hr\\_toolkit?language=fr\\_FR&](https://www.museums.ca/site/hr_toolkit?language=fr_FR&)

A Matter of Design: Job design theory and application to the voluntary sector, [https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers\\_DOCS/A\\_Matter\\_of\\_Design\\_Job\\_Description\\_Theory\\_and\\_Application.pdf](https://volunteer.ca/vdemo/EngagingVolunteers_DOCS/A_Matter_of_Design_Job_Description_Theory_and_Application.pdf)

## PARTIE 8 :

## Communiquer vos besoins

## Les faits

Une communication efficace représente la clé d'un partenariat positif. Lorsque la communication fait défaut, cela peut mettre en péril la gestion du site dans les autres domaines. Les propriétaires doivent harmoniser leurs décisions sur le plan interne afin de gérer le site. Pendant ce temps, les exploitants et les tiers doivent souvent relever le défi de la nature complexe des communications avec les gouvernements, alors qu'ils ont de la difficulté à joindre des personnes-ressources de nombreux ministères. Les sites peuvent se trouver isolés du tissu communautaire en raison du manque de communication entre les sites relevant d'un même propriétaire.

## Pratiques exemplaires

Bâissez votre partenariat sur un système de communication efficace en désignant un point de contact clair pour chacune des parties de l'entente de partenariat. Vous pourriez devoir changer de personne au fur et à mesure que le partenariat évolue et que les rôles sont mieux définis. Soyez respectueux du style de communication de chaque partie et de sa capacité de communiquer, des facteurs culturels ou des ressources humaines limitées peuvent influencer les délais de réponse. Ne sous-estimez pas l'importance d'établir des relations informelles et d'apprendre à connaître les gens « autrement ».

## Conseils aux exploitants et aux tiers

Restez en contact avec le propriétaire du site. Soulignez activement les succès de vos efforts par des moyens informels, par exemple, en parlant des projets et des réalisations avec les conseillers ou les fonctionnaires municipaux ou en mentionnant le nom du propriétaire dans des publications sur les médias sociaux (le cas échéant). Il est important de tenir le propriétaire et les intervenants concernés au courant de la valeur que le site présente aux yeux de la communauté.



### Pratiques exemplaires pour les propriétaires

- Simplifiez les canaux de communication du mieux possible et assurez-vous de comprendre les incompatibilités des structures bureaucratiques et à but non lucratif.
- Créez des possibilités pour les sites dont vous êtes le propriétaire afin qu'ils puissent entrer en contact et communiquer avec vous et entre eux.
- La clé de la réussite repose dans la façon dont un propriétaire valorise un lieu, en le voyant comme un actif ou un passif. Efforcez-vous de vous tenir informé des précieuses contributions de vos partenaires d'exploitation en prenant de leurs nouvelles et en apprenant comment le site enrichit la communauté.

### Pratiques exemplaires pour les exploitants et les tiers

- Faites-vous entendre, affirmez vos besoins et défendez le site clairement et sans détour. Le propriétaire ne peut régler des problèmes dont il ignore l'existence.
- Lorsque plusieurs tiers sont impliqués, examinez la possibilité de faire d'un tiers responsable votre point de contact pour éviter que les communications soient trop compliquées.



### En savoir plus

Étude de cas : Propriétaire de plusieurs sites : Ville de Calgary (Alb.); District régional de Fraser-Fort George (C.-B.); L'Héritage canadien du Québec (Qc), <http://regenerationworks.ca/fr/4-4-case-study-ownership-of-multiple-sites/>

The Partnership Culture Navigator, <https://bccic.ca/wp-content/uploads/2016/04/PC-Navigator-v1.0.3.pdf>

Parcs Canada, Meilleures pratiques et leçons retenues en engagement autochtone, <https://www.pc.gc.ca/fr/agence-agency/aa-ia/te-wt/tdm-toc>

Communicating with Elected Officials, [https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/NMSC/390e0055-2395-4d3b-af60-81b53974430d/UploadedImages/Advocacy\\_Toolkit\\_-\\_Communicating\\_with\\_Elected\\_Officials.pdf](https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/NMSC/390e0055-2395-4d3b-af60-81b53974430d/UploadedImages/Advocacy_Toolkit_-_Communicating_with_Elected_Officials.pdf)

## 4. Études de cas

- Des rôles clairs et des objectifs communs : Glenhyrst Art Gallery
- Les avantages des tiers : Citadelle-d'Halifax, Halifax
- Esprit d'entrepreneuriat et narration novatrice : Maison Lougheed
- Propriétaire de plusieurs sites : Ville de Calgary (Alb.); District régional de Fraser-Fort George (C.-B.); L'Héritage canadien du Québec (Qc)



Étude de cas :

## DES RÔLES CLAIRS ET DES OBJECTIFS COMMUNS : THE GLENHYRST ART GALLERY

### Le partenariat

Ce vaste site d'une superficie de 6,5 hectares (16 acres) le long de la rivière Grand fut légué à la ville de Brantford en 1956 pour devenir une galerie d'art. Depuis 1986, il est exploité par la Glenhyrst Art Gallery, un organisme de bienfaisance indépendant à but non lucratif. La galerie est située dans l'ancienne résidence construite pour l'entrepreneur Edmund Cockshutt, alors qu'une partie du rez-de-chaussée est occupée par The Golden Tea Pot, un salon de thé exploité en vertu d'un bail commercial. Les dépendances, dont l'ancienne Coach House, servent d'espace de programmation supplémentaire pour la galerie.

La ville conserve la responsabilité en ce qui concerne l'entretien général des immeubles et des terrains, alors que la galerie s'occupe de l'entretien et des améliorations qui présentent un lien direct avec sa programmation, incluant les travaux d'immobilisation majeurs spécifiquement conçus pour répondre à ses besoins. La ville apporte chaque année un soutien financier à la galerie pour l'aider à couvrir des coûts d'exploitation, qui représentent environ 20 % du budget total. Les revenus de la programmation et des collectes de fonds complètent son budget.

### Le secret de la réussite

La vision et le mandat à long terme de Glenhyrst en tant que galerie d'art lui procurent une stabilité indéniable. Cependant, le succès véritable du site repose sur la collaboration active entre les partenaires. Cette collaboration va au-delà des responsabilités clairement définies et respectées qui sont énoncées dans le bail et s'étend aux activités favorisant les objectifs mutuels. Par exemple, au moment de planifier la campagne de financement d'une rénovation majeure à la Coach House afin de mieux accueillir les programmes de la galerie, les partenaires ont eu accès à de nombreuses sources de financement, chacun prenant l'initiative lorsqu'il était le mieux placé pour réussir.

Le directeur de la galerie joue un rôle important au sein du comité consultatif culturel de la ville, participant à l'élaboration de plans culturels pour l'ensemble de la ville qui peuvent, à leur tour, avoir un impact sur la programmation de la galerie. Cette façon de faire ouvre la porte à d'autres types de collaboration hors site qui donnent une bonne image des deux partenaires en plus d'impliquer l'ensemble des communautés par de nouvelles méthodes créatives et de démontrer la valeur du site et des partenariats au propriétaire.

Emplacement : Brantford (Ontario)

Typologie : Lieux en milieu urbain de petite taille, complexes ou vastes

Modèle : Propriétaire avec exploitant – Lieu sans interprétation

Propriétaire : Ville de Brantford

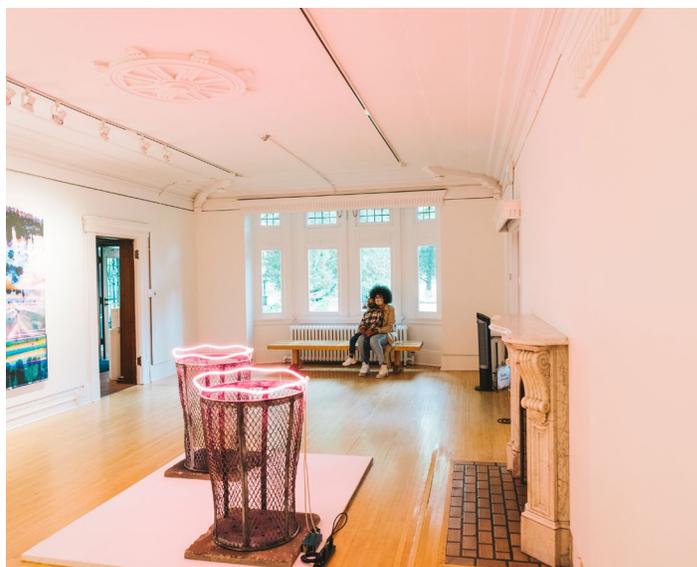
Exploitant : Glenhyrst Art Gallery

Tiers : The Golden Tea Pot

## Résultats

Glenhyrst démontre le fonctionnement réussi d'un lieu historique au-delà de l'interprétation et de la préservation en offrant au visiteur une expérience différente qui rend hommage aux caractéristiques patrimoniales du site. Même si l'interprétation active de l'histoire du site est limitée, les activités qui se déroulent à Glenhyrst attirent une participation considérable des membres de la communauté. La ville est fière du site, comme en témoigne son entretien minutieux des terrains et des édifices, ainsi que la confiance qu'elle voue à la capacité de la galerie d'offrir une programmation novatrice. La communauté bénéficie ainsi d'un repère très apprécié, doté d'un modèle d'exploitation durable pour l'avenir.

Apprenez-en davantage sur le site <https://www.glenhyrst.ca/>



## Étude de cas :

# LES AVANTAGES DES TIERS : CITADELLE-D'HALIFAX

## Le partenariat

La Citadelle-d'Halifax est une fortification militaire restaurée qui repose au sommet de la colline de la Citadelle et qui a été construite pour défendre la ville contre les ennemis au début du XVIII<sup>e</sup> siècle. De nos jours, la responsabilité des activités d'interprétation est partagée par Parcs Canada, l'Halifax Citadel Society et le Musée de l'armée, qui contribuent tous à l'animation du site d'une manière unique. Misant sur leurs forces individuelles, les partenaires offrent aux visiteurs une riche expérience, créant ainsi un bien dynamique pour la communauté. En tant que propriétaire, Parcs Canada s'occupe de l'entretien et de la réparation des édifices de la Citadelle, établit les grands objectifs en matière d'interprétation du site et gère les principales expositions permanentes. Le Musée de l'armée est un organisme à but non lucratif qui exploite un musée à l'intérieur de l'édifice de la Citadelle depuis 1953. Parcs Canada contribue par son financement au fonctionnement du musée.

Depuis 1993, l'Halifax Citadel Society apporte un soutien actif aux activités d'interprétation de la Citadelle. Principalement axée sur l'histoire vivante du site par des reconstitutions costumées et des prestations musicales, l'Halifax Citadel Society soutient ses activités en gérant la location des installations du site, en exploitant sur place un commerce de détail et un service de traiteur, et en gérant un corps de tambours et cornemuses. La société de conservation travaille également en partenariat avec une distillerie locale pour offrir des visites thématiques et des dégustations des spiritueux vieilliss à la Citadelle.

## Le secret de la réussite

La souplesse dont fait preuve le propriétaire pour accueillir des partenariats sur le site, reconnaissant que ces groupes sont plus étroitement liés à la communauté locale, a pavé la voie au succès de la Citadelle. Même si Parcs Canada exerce sa propre expertise d'interprétation, l'Halifax Citadel Society et le Musée de l'armée ont eu la possibilité de raconter des aspects de l'histoire du site selon leur vision propre. Alors que Parcs Canada oriente les activités d'interprétation et développe les expositions principales de la Citadelle, le Musée de l'armée se consacre aux collections et aux expositions de type militaire. La société de conservation complète les interprétations en organisant des activités individuelles et de nature expérientielle, comme des reconstitutions militaires, des prestations artistiques et des visites.

La passion et l'esprit d'entrepreneuriat des tiers partenaires les poussent à accomplir des choses que le propriétaire n'est pas en mesure de réaliser en raison des limites sur le plan bureaucratique. En raison de leur nature, les organisations de moindre envergure jouissent d'une plus grande souplesse pour essayer de nouvelles idées et accéder à d'autres sources de financement; elles peuvent également faire preuve de plus d'ouverture et accéder ainsi à des contacts que les propriétaires ne sont souvent pas en mesure d'avoir. Tel a été le cas, par exemple, lorsque la société de conservation a collaboré avec le centre touristique local pour que les membres costumés du personnel accueillent les passagers des navires de croisière à leur arrivée ou pour offrir un service payant de gardes de cérémonie de l'extérieur par des employés costumés.

Emplacement : Halifax (Nouvelle-Écosse)

Typologie : Lieu urbain, vaste

Modèle : Propriétaire avec groupes communautaires tiers

Propriétaire : Parcs Canada

Tiers : Halifax Citadel Society, Musée de l'armée

## Résultats

Les partenaires occupent une place essentielle dans la réussite du site de Parcs Canada, un fait que reconnaissent les gens qui sont impliqués. La Citadelle-d'Halifax se retrouve ainsi plus intégrée au sein de la communauté qu'elle ne le serait sans les partenaires, attirant de nouveaux visiteurs par des moyens que le propriétaire ne serait pas en mesure de réaliser seul. Tout en restant étroitement liées à l'histoire militaire du site, les activités sont conçues et réalisées grâce à de nouveaux moyens créatifs, alors que la multiplicité des activités offertes en matière d'interprétation crée un lieu plus dynamique.

Apprenez-en davantage sur le site  
<https://www.pc.gc.ca/fr/lhn-nhs/ns/halifax>



## Étude de cas :

# ESPRIT D'ENTREPRENEURIAT ET NARRATION

## NOVATRICE : MAISON LOUGHEED

### Le partenariat

L'ancienne demeure du sénateur et de Dame Lougheed est constituée d'une maison et de jardins restaurés, créés dans le but d'être une ressource historique et un lieu national provinciaux qui servent de nos jours de lieu historique provincial à de multiples usages en Alberta. Le lieu propose un musée, des expositions, des programmes d'éducation, ainsi que des espaces pour la tenue d'événements, une boutique et la location de locaux. Un restaurant y est exploité par un tiers en vertu d'une entente de sous-traitance. La Ville a pris possession de ce domaine de 1,2 hectare (3 acres) pour la première fois en 1934, alors que la maison et la partie ouest de la propriété ont été transférées à la province en 1978 après que le titre de ressource historique leur a été attribué. La Lougheed House Conservation Society fut créée en 1995 à titre d'organisme de bienfaisance à but non lucratif chargé de conserver la propriété. Elle exploite d'ailleurs le site depuis son ouverture en 2007.

La partie est de la propriété appartient à la Ville de Calgary et comprend un parc municipal, ainsi que les jardins victoriens formels de la Maison Lougheed, qui ont été restaurés. Cette partie de la propriété est entretenue par le service des parcs de la ville, sauf en ce qui concerne les jardins et des parterres de fleurs, dont la responsabilité incombe à la Maison Lougheed et à son équipe de jardiniers. La société de conservation collabore avec le gestionnaire sous-traitant des biens de la province pour entretenir le reste du domaine dans la partie ouest de la propriété, ainsi que la maison, les allées et le stationnement. Les jardins dans la partie ouest de la propriété relèvent de la Maison Lougheed. L'entretien et la modernisation des immobilisations sont la responsabilité de la province, qui fournit également environ 40 % du budget de fonctionnement annuel de la société de conservation.

La société de conservation exploite les installations, anime le site et génère des revenus en faisant appel à plusieurs sources.

### Le secret de la réussite

Un facteur déterminant du succès de la Maison Lougheed est que la société de conservation existe uniquement dans le seul but d'exploiter le site. Son rôle est clair et les conflits d'intérêts sont rares dans le cadre de son mandat.

Reconnaissant qu'elle ne peut dépendre uniquement du budget de fonctionnement que lui remet la province, la société de conservation exploite d'autres sources de revenus, comme les activités de financement, les cotisations des membres, les subventions, les dons, les revenus de la location de locaux, les commissions sur les services de traiteur, les ventes de la boutique de cadeaux et du restaurant, ainsi que les ventes de billets pour les événements dans le but de faire évoluer le site et accroître sa capacité d'accueil des visiteurs. Sa connaissance du lien qui existe entre la viabilité financière et la croissance organisationnelle favorise un esprit d'entrepreneuriat profond.

Emplacement : Calgary (Alberta)

Typologie : Lieu urbain, vaste

Modèle : Propriétaire et exploitant avec groupes commerciaux tiers

Propriétaire : Province de l'Alberta, Ville de Calgary

Exploitant : Lougheed House Conservation Society

Tiers : Chef Judy Wood et Flavour YYC, Hotel Arts

Par exemple, grâce à l'ajout sur place de services de traiteur et à un marketing stratégique, la Maison Lougheed est maintenant devenue une destination de choix pour les mariages, ce qui se traduit par de précieuses rentrées de fonds qui aident la société de conservation à concrétiser sa vision du site.

La Maison Lougheed est un exemple d'intégration réussie de nombreux partenaires, alors que la société de conservation, la Ville, la province et des entrepreneurs tiers unissent leurs efforts afin d'exploiter leurs compétences et leurs ressources individuelles, en particulier pour l'entretien des terrains, des jardins et de la demeure historique. La complexité d'un tel arrangement représente une possibilité et non un défi, qui profite au développement global du site.



### Résultats

L'exploitation par la société de conservation de ces différentes sources de revenus est essentielle en matière de viabilité financière, et le site est un exemple marquant de la façon dont un lieu historique peut devenir un actif plutôt qu'un passif sur le plan économique. La Maison Lougheed devient un endroit où des histoires importantes, qui n'ont souvent pas été racontées, sont partagées dans le cadre d'expositions, de programmes et d'événements dynamiques. La société de conservation a effectivement fait preuve d'initiative et de compétences dans son rôle d'exploitant, ce qui lui a procuré la liberté et la souplesse nécessaires pour explorer l'histoire du site par l'entremise d'histoires non traditionnelles et de moyens qui rehaussent l'engagement et l'utilisation du site à l'intention d'une communauté en pleine évolution.

Apprenez-en davantage sur le site <https://lougheedhouse.com/>



Étude de cas :

## PROPRIÉTAIRE DE PLUSIEURS SITES : VILLE DE CALGARY (ALB.); DISTRICT RÉGIONAL DE FRASER-FORT GEORGE (C.-B.); L'HÉRITAGE CANADIEN DU QUÉBEC (QC)

### Les défis d'un propriétaire de plusieurs sites

Les propriétaires de nombreux lieux historiques sont le plus souvent (mais pas toujours) des gouvernements de tous les paliers confrontés à plusieurs défis importants. Leur portefeuille de sites comprend probablement tout un éventail de variantes, telles que la taille et l'emplacement du site, les raisons ayant entraîné la création d'un partenariat, ainsi que la valeur que le propriétaire et la communauté accordent au site.

Les sites qui font partie de portefeuilles gouvernementaux plus importants peuvent être soumis à des considérations budgétaires ou politiques changeantes, présenter un roulement élevé de personnel et devoir se conformer à des procédures strictes qui empêchent toute flexibilité. Lorsque les représentants du propriétaire sont physiquement éloignés des sites qui font partie de leurs portefeuilles, cela nuit à leur capacité de comprendre les réalités locales.

Les propriétaires de nombreux lieux historiques doivent gérer simultanément des relations entre de nombreux partenaires qui possèdent chacun leur propre dynamique. Les organisations partenaires ont souvent des capacités, des compétences et des mandats différents qui nécessitent une attention individuelle.



### Contexte de succès

La Ville de Calgary a adopté une approche unique de gestion des 30 édifices historiques qui lui appartiennent, dont elle exploite certains en tant que lieux historiques, alors que d'autres sont loués à des commerçants et à des entreprises à but non lucratif. Son programme d'édifices patrimoniaux est unique au Canada, offrant un point de communication central entre le propriétaire et les exploitants et les locataires de ses édifices historiques. Le programme profite du fait qu'un membre du personnel responsable qui possède une expertise dans le domaine de la conservation du patrimoine dirige le programme et facilite continuellement les évaluations proactives des besoins du site. Cette approche précise permet de gérer les ressources de manière efficace.

Le District régional de Fraser-Fort George, en Colombie-Britannique, a créé un plan culturel quinquennal qui définit ses engagements et ses responsabilités et consiste à soutenir les organisations dans sa région, incluant celles qui exploitent les sites qui lui appartiennent. Il réunit ainsi les exploitants de ses sites culturels au sein d'un comité culturel mixte qui encadre la mise en œuvre, l'ajustement et le suivi des répercussions du plan. Des représentants des partenaires exploitants, comme le directeur administratif du site Huble Homestead, se voient ainsi offrir la possibilité d'établir des réseaux avec d'autres sites dans la région et de communiquer directement avec le personnel de la région. En plus de fournir le budget de fonctionnement, la région offre un financement distinct destiné à la formation et au perfectionnement professionnel des employés de l'exploitant afin de renforcer les capacités des organismes à but non lucratif qui exploitent leurs sites.

Dans le cas de l'association L'Héritage canadien du Québec, un organisme de bienfaisance qui possède 13 lieux historiques dans la province (incluant 33 édifices et sites naturels), les partenariats occupent une place essentielle dans le cadre de ses activités d'intendance. Le propriétaire reconnaît la nature cyclique de la capacité de nombreuses organisations locales et le fait que la nature de l'entente de partenariat peut aider à en atténuer les effets. Des ententes pour chaque site sont adaptées de manière à attribuer les rôles et les responsabilités qui favorisent le plus la réussite des partenaires en fonction de leur capacité à gérer le site et les activités, de leur capacité d'accéder à des financements provenant d'autres sources et de gérer d'autres partenaires et intervenants.

## Enseignements

- Un point de contact centralisé à l'intention des exploitants, des locataires, des intervenants des nombreux services au sein des municipalités ou chez les propriétaires plus importants profite à tous les partenaires en assurant l'efficacité et l'uniformité des communications.
- Les lieux historiques appartenant à un même propriétaire ne peuvent pas être tous traités de la même façon, la nature individuelle du site et le mandat des partenaires doivent être respectés.
- Les propriétaires doivent comprendre et accepter que le mandat de défense de certains partenaires peut donner lieu à certains commentaires, à des discussions et même à la critique de leur gestion des lieux historiques.
- L'affectation de ressources appropriées pour remplir ses obligations dans le cadre des ententes prouve toute l'importance que le propriétaire accorde à la valeur ajoutée que les partenariats apportent aux sites.
- Des ententes conçues sur mesure permettent aux partenaires de mieux accomplir leur mission et d'accroître l'accès du site à des financements provenant d'autres sources, tout en attirant une plus grande participation de la communauté de la part de nouveaux publics.



- Apprenez-en davantage sur les sites suivants :**
- <http://rdffg.bc.ca/services/arts-culture-heritage/overview-2>
  - <https://www.hublehomestead.ca/>
  - <https://hcq-chq.org/home/>



## Autres ressources

Trousse d'outils des lieux menacés de la Fiducie nationale du Canada

<https://regenerationworks.ca/fr/ressources/trousse-doutils-lieux-menaces/>

Trousse d'outils : Le marketing pour votre lieu historique

<https://regenerationworks.ca/fr/ressources/trousse-doutils-le-marketing-pour-votre-lieu-historique/>

Ressources de Régénération

<https://regenerationworks.ca/fr/ressources/>

Association des musées de l'Ontario

<https://members.museumsonario.ca/fr/resources/tools-for-museum-practice>

National Trust for Historic Preservation, Shared Use at Historic Sites: A Legal Perspective

<https://forum.savingplaces.org/blogs/forum-online/2015/09/11/shared-use-at-historic-sites-a-legal-perspective>

National Trust for Historic Preservation, A New Era for Drayton Hall

<https://forum.savingplaces.org/blogs/special-contributor/2015/02/12/a-new-era-for-drayton-hall>

The Role of Public-Private Partnerships and the Third Sector in Conserving Heritage Buildings, Sites, and Historic Urban Areas

[https://www.getty.edu/conservation/publications\\_resources/pdf\\_publications/pdf/public\\_private.pdf](https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/public_private.pdf)

Amis des parcs

Ressources <https://parkpeople.ca/resources/fr>

Vancouver Cultural Land Trust Study

<https://221a.ca/research-initiatives/cultural-land-trust-study>

The Art of Collaboration Toolkit

<https://static1.squarespace.com/static/5be4783125bf025e79d4bfd6/t/5be4fd71c2241b9c71e9ecf6/1541733750207/The+Art+of+Collaboration%282%29.pdf>

Ontario Nonprofit Network Publications

<https://theonn.ca/resources/publications/>

# Trousse d'outils de l'intendance partagée

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à l'intendance des lieux historiques.

## Nous aimerions connaître vos avis!

Y a-t-il des sujets ou des détails que vous aimeriez que nous ajoutions à cette trousse d'outils? Faites-nous parvenir vos commentaires par courriel à l'adresse [fiducienationale@fiducienationalecanada.ca](mailto:fiducienationale@fiducienationalecanada.ca) ou appelez-nous en composant le numéro sans frais 1 866 964-1066.

## Régénération

Le programme Régénération de la Fiducie nationale du Canada aide les personnes passionnées et dévouées travaillant à la sauvegarde et au renouvellement de lieux historiques importants d'un océan à l'autre.

Régénération offre des outils, des conseils, ainsi que des possibilités de formation et d'encadrement pour vous aider à améliorer la vitalité de votre lieu historique.

[www.regeneration.ca](http://www.regeneration.ca)

## VIVEZ L'EXPÉRIENCE.

Inscrivez-vous à l'infolettre de la Fiducie nationale du Canada :

<https://fiducienationalecanada.ca>



Fiducie nationale  
du Canada

Joignez-vous à la conversation sur les médias sociaux :

- **Twitter**  
<https://twitter.com/nationaltrustca>
- **Facebook**  
<https://www.facebook.com/NationalTrustCanada>
- **Instagram**  
<https://www.instagram.com/nationaltrustca/>
- **YouTube**  
<https://www.youtube.com/user/HeritageCanadaFdn>
- **LinkedIn**  
<https://www.linkedin.com/company/heritage-canada-foundation/>