



Portrait

La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines



La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie et de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).

Québec 



Canada 



Le projet « Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles », au cours duquel ce portrait a été réalisé, a reçu du financement dans le cadre de l'Initiative de démonstrations de la Stratégie nationale sur le logement de la SCHL, mais les opinions exprimées sont celles de l'auteur, et la SCHL n'en assume aucune responsabilité.



La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines. Une fiducie d'utilité sociale en patrimoine bâti historique ou religieux est une publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, 2023.

Remerciements

Le TIESS tient à remercier La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines qui a généreusement parlé de ses expériences et de ses apprentissages.

Nous remercions également toutes et tous les partenaires qui ont soutenu, grâce à leur expertise, l'équipe du projet « Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles » dans la compréhension des différents concepts et sujets abordés, dans la définition de la méthodologie, ainsi que pour leur relecture.



Portrait

La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines





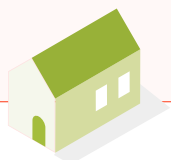
Sommaire

7

9

Comment la Fiducie fonctionne-t-elle ?

| | |
|----------------------------|----|
| Gouvernance | 13 |
| Gestion des opérations | 18 |
| Finances | 19 |
| Ancrage dans la communauté | 20 |



13-20

La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines en bref



10

22



La petite histoire

Le patrimoine de la congrégation des Augustines est d'une grande importance pour toute la population du Québec et pour les générations à venir.

Arrivées à Québec à l'époque de la Nouvelle-France, ces religieuses sont à l'origine de notre système de santé public. Aujourd'hui, les augustines se font de moins en moins nombreuses. Alors qu'elles étaient environ 800 à leur apogée, elles sont aujourd'hui moins d'une centaine. Des démographes projettent d'ailleurs la disparition de cette communauté religieuse d'ici une vingtaine d'années.

Pour préserver leurs mémoires matérielle et immatérielle, la Fédération des monastères des Augustines a créé, en 2009, la Fiducie du patrimoine culturel des Augustines. Depuis 2015, ce patrimoine est accessible au public grâce au Monastère des Augustines (un organisme à but non lucratif), transformé en hôtel, en centre de ressourcement et de soins, et en musée.

Une fiducie d'utilité sociale au cœur de l'histoire

En 1639, trois sœurs de la communauté des Augustines quittent la France, à la demande du roi Louis XIII, pour s'installer en Nouvelle-France. Elles ont pour mission de fonder le premier monastère-hôpital en Amérique, au nord du Mexique, afin de soigner les Autochtones et les colons : l'Hôtel-Dieu de Québec.

Pendant des siècles, elles se sont dévouées à soigner les malades, tant et si bien que onze autres lieux similaires (des monastères accolés à des hôpitaux) ont été construits au fil des années, jusqu'en 1955. Les Augustines en étaient à la fois les propriétaires et les gestionnaires. Elles ont ainsi mis en place le premier système de santé au Québec.

Lors de la Révolution tranquille dans les années 1960, les hôpitaux ont été pris en charge par l'État et intégrés au réseau public de santé. À travers les années, deux des monastères restés sous la propriété des Augustines sont demeurés actifs (dont le monastère fondateur, à Québec) et la plupart des autres monastères sont devenus des agrandissements des hôpitaux auxquels ils étaient associés.

Dans les années 1990, les Augustines ont débuté une réflexion sur leur patrimoine – l'équivalent d'un kilomètre d'archives et de livres anciens, et 40 000 objets – éparpillé au sein des 12 monastères. En 2001, le comité chargé de cette réflexion recommande la création d'un lieu de mémoire au monastère de l'Hôtel-Dieu de Québec.

Leur intention, au-delà de la protection du patrimoine matériel, était aussi de faire perdurer leur patrimoine immatériel, c'est-à-dire leurs valeurs d'accueil, d'hospitalité et de compassion.

Il manquait toutefois un organisme ou une structure qui allait prendre en charge le patrimoine des Augustines et ainsi mener à bien cette volonté.

Une structure laïque pour veiller au patrimoine religieux

Les sœurs ont alors contacté la Ville de Québec et le ministère de la Culture pour leur exprimer leurs intentions et leur demander conseil. À la suite de cette rencontre, une entente de développement culturel¹ a permis de financer le salaire d'un premier chargé de projet et d'entamer des recherches pour choisir une structure légale afin d'accueillir le patrimoine.

Cette entente soumettait à plusieurs conditions le choix de la structure légale qui allait protéger le patrimoine. Ainsi, les biens devaient appartenir à une organisation laïque qui propose des activités ouvertes à toutes et à tous. Il était aussi nécessaire de trouver des sources de revenus autonomes afin d'assurer le bon fonctionnement du projet et d'éviter toute dépendance aux subventions publiques. Différentes formules ont été étudiées afin de répondre aux besoins des Augustines ainsi qu'aux exigences du ministère de la Culture et de la Ville de Québec.

Plusieurs organisations d'envergure ayant une mission culturelle ont été consultées afin de savoir si elles souhaitaient jouer ce rôle. Vu l'ampleur et la diversité du patrimoine des Augustines, aucune n'a répondu positivement.

Les Augustines ont alors cherché conseil auprès d'un notaire. Après réflexion, elles ont opté pour la création d'une fiducie d'utilité sociale, qui permettrait de préserver leurs intentions pour les années à venir, bien au-delà de leur disparition, et d'empêcher toute revente des biens dans un but de rentabilisation.



Création de la Fiducie et d'un OBNL

C'est en 2009 que la Fédération des monastères des Augustines a créé l'organisme à but non lucratif (OBNL) Le Monastère des Augustines, qui a pour mission de « prolonger la fonction d'accueil, d'hospitalité, de mémoire et de ressourcement de ces lieux fondateurs ». C'est lui qui gère le monastère et ses activités.

La fiducie d'utilité sociale a également été créée en 2009.

Le patrimoine initial était constitué – en attendant la cession du patrimoine réel – d'un lingot d'argent. Une des premières missions de la Fiducie du patrimoine culturel des Augustines a été la rénovation du monastère de l'Hôtel-Dieu de Québec (aussi appelé le monastère des Augustines). Ces travaux se sont déroulés sur trois ans, entre 2012 et 2015. Grâce à l'obligation d'agir pour l'intérêt général, la FUS permet de rendre accessible à toute la population du Québec (et au-delà) l'héritage culturel des Augustines.

Le monastère est depuis ouvert au public sous la forme d'un centre de ressourcement, où soignant-es, proches aidant-es, accompagnateurs et accompagnatrices, et citoyen-nes bénéficient d'un service d'hôtellerie, d'un restaurant, d'ateliers et de soins au sein d'un environnement serein et chaleureux. Cet OBNL génère des revenus et employait, en 2022, une centaine de personnes.

Les archives et les collections ont, elles, rejoint officiellement le patrimoine fiduciaire en 2018. Elles sont accessibles au grand public grâce au musée et au centre d'archives du Monastère.

Dans les premières années, les rôles respectifs de la Fiducie et de l'OBNL se sont entremêlés et ont évolué. Même s'ils continuent de changer selon les besoins, on peut dire que la Fiducie ne détient plus le mandat de gestion du quotidien du Monastère. Elle occupe plutôt les rôles de gardienne des intentions des Augustines et du patrimoine fiduciaire.



¹ Une entente de développement culturel est un partenariat entre le Ministère, les municipalités et différents acteurs locaux afin de mettre en commun les connaissances du territoire pour soutenir le développement et la vitalité culturelle. Pour en savoir plus : <https://www.mcc.gouv.qc.ca/index-i=1831.html>

La chronologie

1639

Arrivée des trois premières augustines en Nouvelle-France

1995

Formation par les Augustines d'un comité pour étudier la situation des archives et des collections, et pour faire des recommandations



2001

Recommandation de la création d'un lieu de mémoire au monastère de l'Hôtel-Dieu de Québec par le comité

2009

Création de la Fiducie du patrimoine culturel des Augustines

Création de l'OBNL Le Monastère des Augustines

2012

Signature de l'acte de cession du Monastère des Augustines entre les Augustines et la Fiducie

Début des travaux au Monastère

2015

Remise des clés du Monastère à l'OBNL, ouverture au public et inauguration du site

2018

Signature des actes de cession des archives et des collections d'objets entre les Augustines et la Fiducie



La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines en bref

Patrimoine

Patrimoine matériel

- L'équivalent d'un kilomètre d'archives et de livres anciens, et 50 000 objets.
- Le monastère de l'Hôtel-Dieu de Québec.

Patrimoine immatériel

Le mode de vie et les valeurs des Augustines, telles que l'accueil, l'hospitalité et la compassion.

FUS à portée d'action croissante: ce modèle de FUS est basé sur la possibilité d'accroître son patrimoine et donc d'étendre son action. Les Augustines n'ayant pas encore légué l'entière de leur patrimoine, elles décideront du moment le plus opportun pour continuer le transfert à la fiducie.

Constituante

La Fédération des monastères des Augustines, avec l'accord des monastères.

Vocation sociale

La Fiducie a pour mission d'assurer, « pour toute la population et pour les générations à venir, la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine et de la mémoire des Augustines du Québec. »

Plus particulièrement, cette fiducie rassemble le patrimoine des Augustines. Elle le conserve et le met en valeur par l'entremise de l'OBNL créé par la Fédération des monastères des Augustines. Elle perpétue la mission des religieuses en soutenant et en apportant du répit aux personnes soignantes, à celles qui accompagnent les malades et aux proches aidantes.



Le Monastère des Augustines, un site classé

Le Monastère des Augustines a été désigné lieu historique national du Canada en 1936 et site patrimonial par le gouvernement du Québec en 2003. Le caractère classé du site a encouragé les trois paliers de gouvernement (fédéral, provincial, municipal) à financer la rénovation du monastère, permettant son ouverture au public.

Activités

Comme la Fiducie mandate l'OBNL du Monastère des Augustines pour la gestion du patrimoine, nous décrivons ici les activités du Monastère.

Hôtel

65 chambres sont offertes au grand public. Les personnes soignantes, les personnes aidantes et celles qui accompagnent les malades bénéficient de prix réduits.



Restaurant

Le Vivoir propose aux visiteurs et visiteuses une cuisine saine, composée de produits locaux de saison.



Centre de ressourcement

De nombreux ateliers collectifs sont proposés (yoga, qi gong, retraites, etc.) ainsi que des soins personnalisés (massothérapie, relaxation, méditation).



Boutique

La vente de produits signature du Monastère (p. ex. des tisanes issues de recettes anciennes consignées dans les archives des Augustines et qui intègrent des savoirs des Premières Nations, des huiles essentielles, des bruines d'ambiance) permet de financer la mission sociale de la Fiducie et ainsi offrir à prix modiques des séjours de répit aux proches aidant-es.



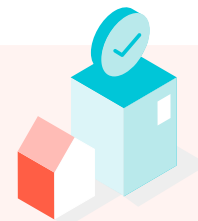
Programmation culturelle

Le Monastère organise des événements ponctuels qui mettent en lumière les aspects culturels et historiques de ce lieu patrimonial (conférences, concerts, Salon du livre d'histoire, etc.).



Location de salles

Les personnes et les organisations peuvent louer des salles pour leurs événements privés ou professionnels.



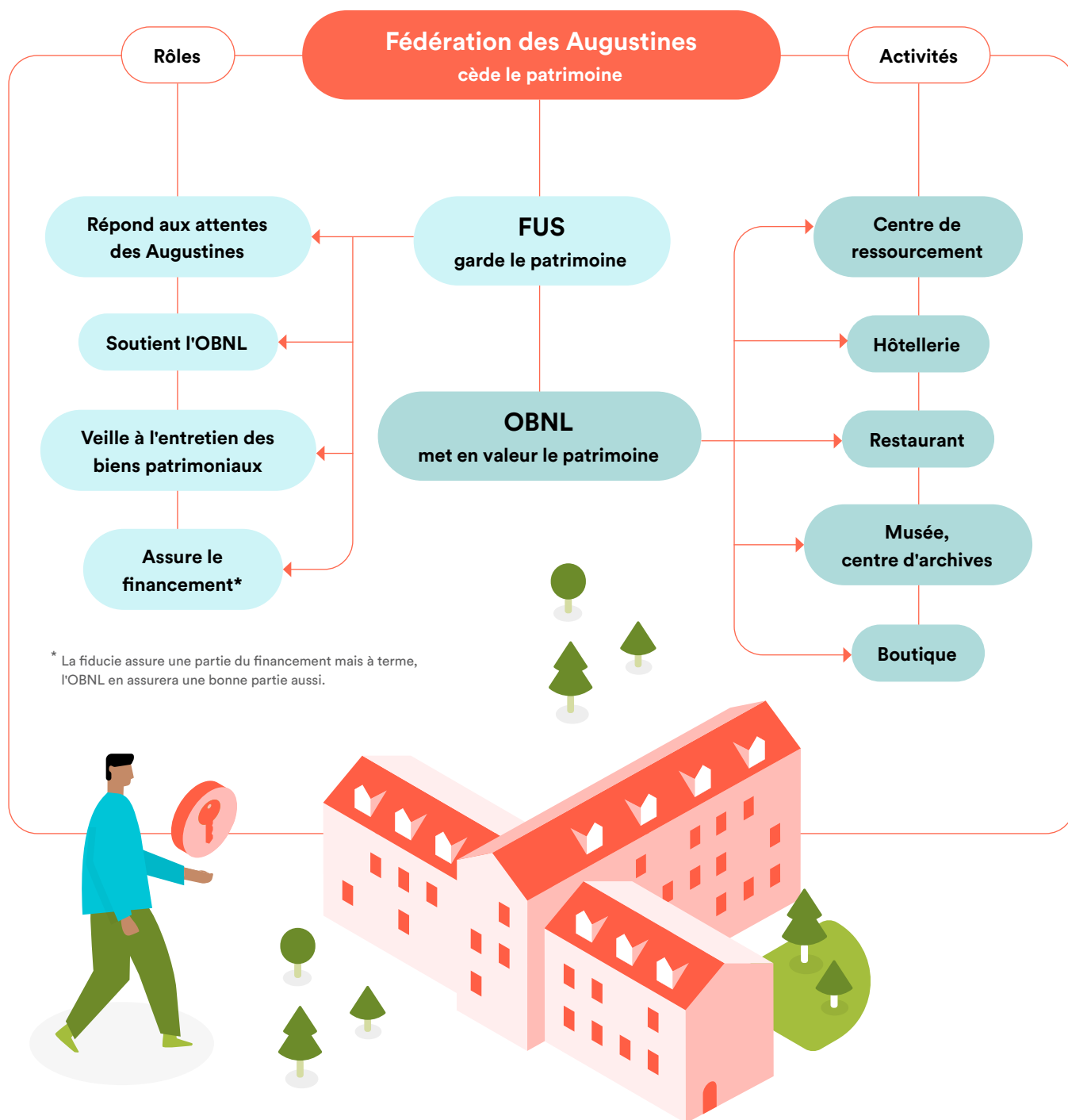
Musée et centre d'archives

Le patrimoine matériel légué par les Augustines est rendu accessible et est mis en valeur par des expositions permanentes et temporaires, qui permettent d'en apprendre plus sur l'histoire du système de santé québécois.



Le saviez-vous ?

En 2022, sept augustines vivaient toujours dans le monastère. Les visiteurs et visiteuses du Monastère ont la chance de pouvoir les croiser (et même de leur parler !) dans les couloirs lors d'un séjour à l'hôtel, d'un dîner au restaurant ou d'une visite au musée. La présence des sœurs permet de faire vivre le caractère historique du lieu.



Comment la Fiducie fonctionne-t-elle ?

Gouvernance

Nombre de fiduciaires et durée des mandats

À l'automne 2022, la Fiducie comptait onze fiduciaires, qui avaient chacun-e un mandat de trois ans, renouvelable une fois. L'acte de fiducie indique que le nombre de fiduciaires doit se situer entre cinq et onze. Deux fiduciaires occupent les postes de président-e et de vice-président-e.

Les fiduciaires proviennent d'horizons différents : il s'agit d'une équipe aux compétences multiples (architecture, comptabilité, communication, gestion du patrimoine, droit, etc.). L'équité entre les hommes et les femmes est également recherchée.

Choix des fiduciaires

Il est prévu dans l'acte de fiducie que la Fédération des monastères des Augustines (la constituante), la Ville de Québec (au nom de la population du Québec), l'OBNL du Monastère des Augustines et l'OBNL du Centre Catherine-de-Saint-Augustin nomment des fiduciaires.

Concernant les autres fiduciaires, quand une vacance survient, un comité (nommé « stratégie et gouvernance ») a pour mission de choisir et de contacter trois candidat-es parmi une liste de personnes connues des fiduciaires en poste.

Les candidat-es doivent respecter certains critères établis dans une « charte de profils de personnes ». Elles ou ils doivent :

- détenir des compétences liées aux missions de la Fiducie ;
- être disponibles et prêts à s'investir au-delà de leur présence aux rencontres des fiduciaires ;
- avoir certaines affinités avec les fiduciaires actuel-les.

Si les candidates ou candidats potentiels sont intéressés à devenir fiduciaire, leurs candidatures seront présentées à l'ensemble des fiduciaires. Une seule des trois candidatures sera validée.

Devoirs et responsabilités des fiduciaires

- Gérer et protéger les biens de la FUS.
- S'assurer que les fonds confiés à la FUS ne servent qu'à sa mission, inscrite dans l'acte de fiducie.
- S'assurer qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts entre les fiduciaires et la FUS.
- Penser aux intérêts de la FUS, sans laisser les envies personnelles avoir une influence sur la prise de décision.
- Préparer les états financiers annuels.
- Mandater les salarié-es concernant la gestion quotidienne, tout en restant responsables des décisions prises.



Stratégies mises en place

- Veiller à la bonne intégration et à la formation des nouveaux fiduciaires et de la direction générale.
- Évaluer annuellement la gouvernance par un sondage auprès des fiduciaires qui mesure et établit leur taux de satisfaction, leur charge de travail, les processus et les pratiques.
- Clarifier régulièrement les rôles des deux instances décisionnelles (la Fiducie, gardienne des intentions de la constituante, et l'OBNL, gestionnaire des activités) afin de répondre à la mission sociale et culturelle de la FUS.
- Développer une politique d'intégration des nouveaux fiduciaires.

Administration collective et comités

Les fiduciaires se rencontrent environ cinq fois par an. Ils et elles prennent la plupart des décisions au cours de ces rencontres. Des processus sont mis en place entre chaque rencontre afin de faire avancer les réflexions par rapport à la Fiducie.

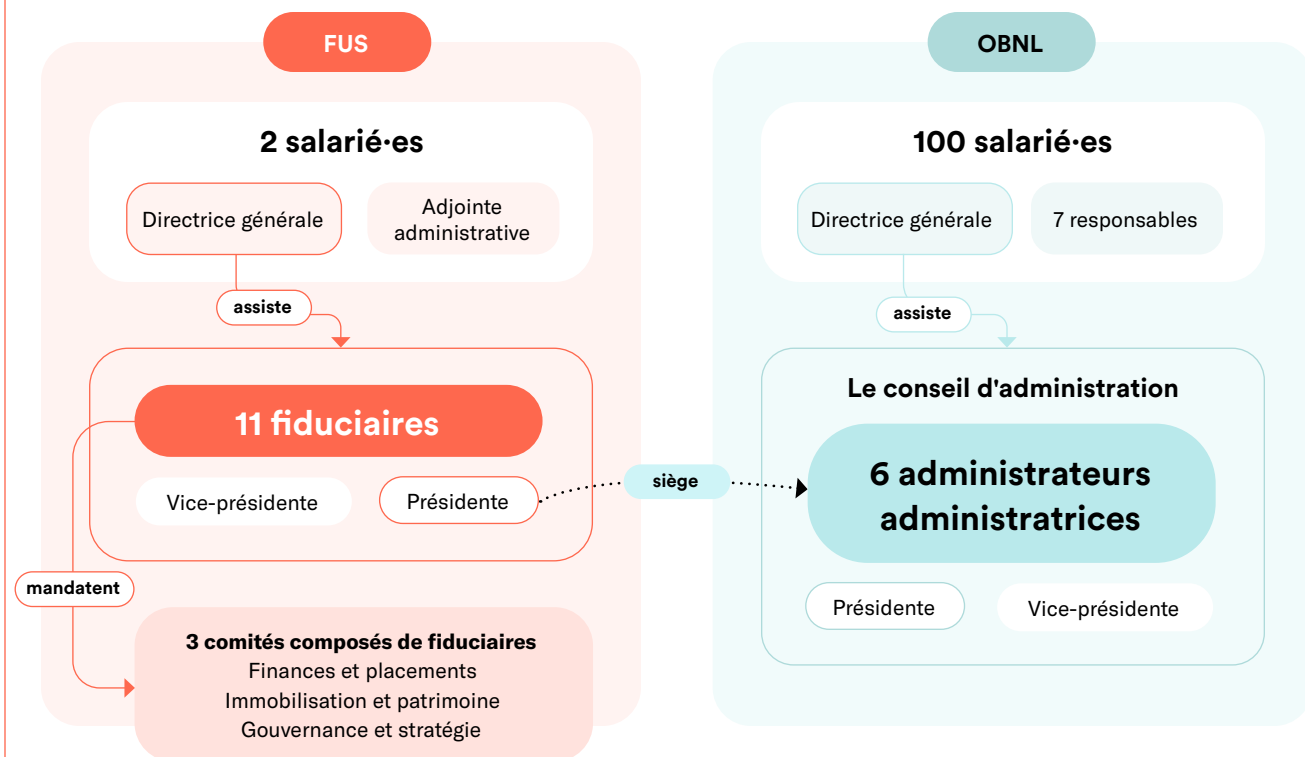
- **Comités.** Trois comités (composés de fiduciaires) conseillent régulièrement l'ensemble des fiduciaires et se réunissent selon les besoins (comité stratégie et gouvernance, comité finances et placements, comité immobilisation et patrimoine). Un ou une membre préside chaque comité.
- **Rencontres statutaires.** Chaque semaine, la présidente des fiduciaires et la directrice de la Fiducie se réunissent afin de discuter notamment des enjeux actuels et du déroulement de la prochaine rencontre.
- **Discussions régulières.** La directrice et les président-es des comités discutent des décisions à prendre et préparent les ordres du jour des différentes rencontres.

Bon à savoir

Seules les personnes physiques peuvent être fiduciaires d'une FUS. Cela exclut, par exemple, la nomination d'un organisme (comme les Augustines) ou d'une instance publique (la Ville de Québec) comme fiduciaire. Certains mécanismes permettent d'ajouter un peu de nuance à cette règle, d'où l'idée de représentant-es.

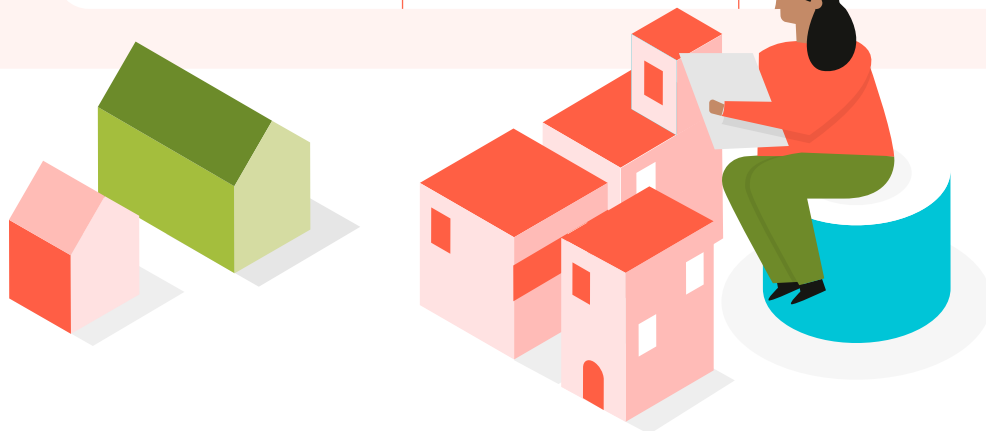
Une FUS peut prévoir, dans son acte de fiducie, que la direction d'une organisation donnée est automatiquement fiduciaire. C'est donc la personne à la direction qui devient fiduciaire, et non pas l'organisation en tant que telle. Cette façon de faire représente toutefois un risque de caducité élevé, car l'organisation identifiée dans l'acte de fiducie peut changer de nom ou s'éteindre. Il sera alors sage de prévoir une option de remplacement de cette clause.

L'organisation des instances de gouvernance de la fiducie et de l'OBNL



Les acteurs de la gouvernance et leurs principaux mandats

| | Les fiduciaires | Comités spéciaux | Salarié-es |
|--------------------------|---|--|--|
| Composition | <p>11 fiduciaires.</p> <p>La directrice générale de la Fiducie est présente lors des rencontres, mais elle n'a pas le droit de vote.</p> | <p>Environ 3 fiduciaires par comité, dont un ou une qui assume le rôle de président-e.</p> <p>Les membres des comités changent chaque année.</p> | <p>2 salarié-es : la directrice générale et l'adjointe administrative.</p> |
| Mandats | <p>Répondre aux attentes de la Fédération des Augustines, en concordance avec la vocation sociale de la Fiducie.</p> <p>Approuver, soutenir et surveiller les orientations et le plan d'action du Monastère des Augustines.</p> <p>S'assurer de l'entretien des biens patrimoniaux.</p> | <p>Aider à promouvoir et à développer les objectifs de la Fiducie.</p> | <p>Favoriser la collaboration entre les fiduciaires et les gestionnaires de l'OBNL du Monastère.</p> <p>Rechercher des subventions.</p> <p>Assurer les relations avec les gouvernements provincial et fédéral et avec la Ville de Québec.</p> <p>Prendre en charge le volet philanthropique.</p> |
| Prise de décision | <p>La direction générale soumet des propositions étayées pour que les fiduciaires prennent les décisions.</p> <p>Le nombre impair de fiduciaires permet de trancher par vote en cas de non-unanimité.</p> | <p>Pas de décisions. La direction générale assiste aux comités et les recommandations sont émises lors des rencontres des fiduciaires.</p> | <p>Certaines décisions peuvent être prises par la directrice, qui en informe automatiquement les président-es des comités et les fiduciaires.</p> |



La FUS et l'OBNL : des structures complémentaires

La Fiducie travaille de concert avec l'OBNL du Monastère des Augustines pour assurer les activités et la protection du patrimoine fiduciaire. Les caractéristiques de ces deux structures sont complémentaires.

- Les activités de l'OBNL peuvent évoluer dans le temps selon les besoins de la FUS, alors que la FUS ne peut changer sa vocation.
- Peu de FUS ont eu jusqu'à maintenant l'expérience de s'occuper d'une équipe salariée de plusieurs dizaines de personnes. L'OBNL facilite ainsi la gestion d'une centaine de personnes qui travaillent dans des domaines différents (p. ex. en hôtellerie, en santé et en conservation).

Un beau défi : la répartition des missions

Deux des principales missions de la Fiducie, depuis sa création en 2009 jusqu'en 2016, ont été la rénovation du site du Monastère des Augustines et la centralisation des archives et des collections d'objets.

Une fois ces missions accomplies (travaux complétés, création de l'OBNL, ouverture au public du Monastère), la Fiducie a dû redéfinir son rôle et ses responsabilités et s'arrimer avec celles de l'OBNL.

La Fiducie s'est alors positionnée comme gardienne du patrimoine fiduciaire ; patrimoine qui est géré par l'OBNL du Monastère des Augustines.

Les fiduciaires ont par ailleurs formulé plusieurs politiques et procédures et ont mis en place des comités. La direction générale a aussi été renouvelée.

Afin d'assurer une cohérence entre l'OBNL et la Fiducie, certaines fonctions ont été mutualisées. Par exemple, des employé-es de l'OBNL sont responsables de la comptabilité et des communications pour les deux entités.



Stratégies de liaison

Dans les premiers moments de l'OBNL, sa directrice assistait à l'ensemble des rencontres des fiduciaires. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, mais de nombreuses stratégies ont été mises en place afin d'assurer le lien entre l'OBNL et la Fiducie.

- Une ou un fiduciaire siège au conseil d'administration (CA) de l'OBNL. Il s'agit actuellement de la présidente des fiduciaires.
- Les fiduciaires et le CA de l'OBNL se réunissent au moins une fois par année pour aborder les questions d'orientation et de planification, pour discuter de préoccupations communes et pour resserrer les liens.
- Les rapports d'activités et les états financiers de la Fiducie et de l'OBNL sont présentés conjointement par le CA et les fiduciaires.
- Les directrices de la Fiducie et de l'OBNL se rencontrent régulièrement.
- Un suivi est effectué auprès des fiduciaires après les rencontres du CA de l'OBNL.

Politiques et documents de gestion interne

Pour guider son fonctionnement, la Fiducie s'appuie sur différents documents.

| Document | Description |
|--|---|
| Guide à l'intention des fiduciaires | <p>Ce guide a été créé par le comité stratégie et gouvernance, qui en assure aujourd'hui la mise à jour.</p> <p>Il permet aux fiduciaires de mieux comprendre les intentions des Augustines, l'histoire, les missions de la FUS et son fonctionnement actuel.</p> <p>Il aborde l'organisation des fiduciaires (p. ex. les comités et les rencontres), leur rôle ainsi que leurs devoirs et leurs responsabilités.</p> |
| Plan stratégique de la Fiducie 2018-2023 | <p>Ce document présente les grandes orientations de la Fiducie de même que les objectifs et les stratégies pour y arriver.</p> <p>Diffusé à l'ensemble des partenaires, le plan stratégique permet d'assurer une transparence envers la communauté.</p> |
| Monastère des Augustines : missions et balises | <p>Ce document a été adopté par les fiduciaires et le CA de l'OBNL.</p> <p>Il dresse le portrait du Monastère des Augustines et des missions de l'OBNL.</p> <p>Il offre un cadre qui permet de prendre toutes les décisions liées à la gestion du Monastère, afin de respecter en tout temps les intentions des Augustines.</p> |
| Politique d'appréciation de la performance de la direction générale | <p>Cette politique guide les fiduciaires dans l'évaluation de la direction générale au regard de sa fiche de mission.</p> <p>Un des critères mis de l'avant est l'état des relations entre la direction et les différents comités de travail, et plus largement avec l'ensemble des fiduciaires.</p> <p>L'échelle salariale et les conditions d'emploi sont aussi abordées.</p> |

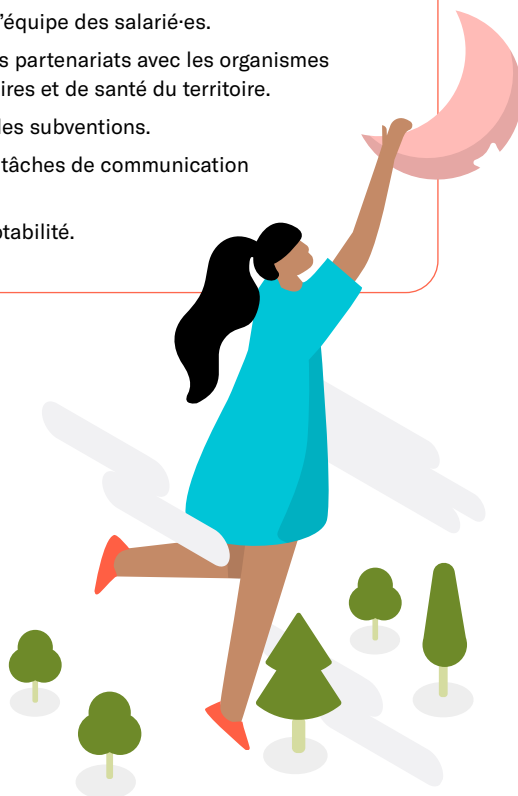


Gestion des opérations

Pour gérer les activités de la FUS, la Fédération des Augustines a créé en 2009 un OBNL (Le Monastère des Augustines). Cet OBNL emploie une centaine de personnes, dont huit font partie de l'équipe de direction. Son conseil d'administration est composé de six membres.

Mandats de l'OBNL

- Offrir des services (soins, activités) de qualité en santé globale.
- Conserver et restaurer le patrimoine matériel (archives, collections d'objets).
- Rendre accessible le patrimoine matériel, en organisant des expositions et des visites guidées, et en accueillant le public.
- Générer des revenus afin d'assurer le maintien de la mission sociale et culturelle de la Fiducie et de mettre en valeur le patrimoine fiduciaire.
- Coordonner l'équipe des salariées.
- Entretenir des partenariats avec les organismes communautaires et de santé du territoire.
- Rechercher des subventions.
- Effectuer les tâches de communication nécessaires.
- Tenir la comptabilité.



Le concept de santé globale

C'est en 2013 que l'OBNL a commencé ses réflexions autour de l'approche de la santé globale et a organisé une conférence de presse au Monastère pour présenter cette nouvelle stratégie au public.

Le concept de santé globale envisage la prise en charge du corps sous toutes ses dimensions (physique, psychologique et sociale). Les activités et les soins proposés au Monastère visent le bien-être et l'équilibre des personnes accueillies.

Ce concept permet de faire vivre les valeurs et les intentions des Augustines auprès du public. Selon une ancienne directrice de l'OBNL, « il est de la responsabilité de la génération actuelle de mettre en valeur le riche héritage en soins de santé laissé par les Augustines, leurs valeurs et l'esprit du lieu. C'est donc à travers des initiatives basées sur la santé globale et durable que nous souhaitons le faire au Monastère. »



Finances

Le financement initial du projet

En raison de son caractère patrimonial et culturel important, la Fiducie a eu la chance de recevoir d'importantes sommes d'argent provenant des gouvernements et de donateurs privés. Ces subventions et ces dons ont permis de financer les travaux de restauration du Monastère à la hauteur de 42 millions de dollars.



Stratégies mises en place

- Viser l'autonomie financière de l'OBNL grâce à des activités commerciales au service de la mission sociale et culturelle de la Fiducie.
- Utiliser la capacité d'emprunter de la Fiducie pour apporter des liquidités à l'OBNL.
- Créer la FUS une fois les sources de financement trouvées et l'étude de marché réalisée.
- S'assurer que la constituante est en mesure de soutenir financièrement le projet à long terme.
- Faire appel à une ou un gestionnaire de fonds à l'externe (un fournisseur de service) ayant pour mission la gestion d'importants fonds de dotation, nécessaires à la viabilité financière de la Fiducie.
- Réfléchir à des façons de se tourner vers des dons plus importants, comme les dons planifiés (legs par testament, assurance-vie ou autre).

Les partenaires de la restauration du monastère de l'Hôtel-Dieu de Québec

Subventionnaires

Gouvernement du Québec **16,25 M\$**

Gouvernement du Canada **15 M\$**

Ville de Québec **6,3 M\$**

Donateurs privés

Fédération des monastères des Augustines

Fondation Virginia Parker

Cossette

La stratégie principale: la philanthropie

La Fiducie s'occupe du volet philanthropique afin de développer un fonds pour financer l'accueil des proches aidant-es, des soignant-es et des accompagnateurs et accompagnatrices des personnes malades (volet social), et un fonds Archives et collections pour l'entretien et la mise en valeur du patrimoine culturel des Augustines (volet culturel).

Son statut d'organisme de bienfaisance lui permet de recevoir de nombreux dons – et de remettre des reçus de don officiels aux fins de l'impôt – qu'elle verse directement à l'OBNL.

Afin d'encadrer ce processus, un gestionnaire de fonds externe a été engagé et les fiduciaires ont mis en place une politique d'acceptation des dons. Ce document énonce les grands principes permettant à la Fiducie d'accepter ou de refuser les dons. Il assure ainsi une cohérence du volet philanthropique de la FUS à la fois avec la mission sociale et culturelle de la Fiducie.

Différents événements sont organisés par la Fiducie afin de récolter les dons et de faire connaître le Monastère au grand public, comme une loterie-bénéfice (en 2016), la campagne de sociofinancement Mouvement de compassion (en 2019 et 2021) et la vente du livre *Mémoires d'un monastère*.

La Fédération des monastères des Augustines toujours impliquée

En plus d'avoir légué leurs biens, les Augustines permettent la réalisation concrète du projet en finançant régulièrement les activités de la FUS. En effet, chaque année, les besoins financiers liés au maintien du patrimoine du monastère sont établis et la FUS présente alors une demande d'aide annuelle auprès des Augustines. La somme récoltée correspond au « budget pour l'immobilisation du patrimoine ».

Exemption de taxes

Après son transfert à la Fiducie, le monastère de l'Hôtel-Dieu de Québec a pu garder, en partie, son statut d'immeuble exempt de taxes foncières, en plus d'avoir été exempté de droit sur les mutations immobilières (« taxe de bienvenue ») grâce à une loi d'intérêt privée adoptée en juin 2011. Seules les sections du monastère consacrées à l'hôtellerie, à la restauration et aux boutiques sont imposables, en tout ou en partie.

Ancrage dans la communauté

L'ancrage dans la communauté et le territoire constitue un des principaux facteurs de succès au démarrage d'une FUS. Dans le cas de la Fiducie du patrimoine culturel des Augustines, cet ancrage se traduit par trois dimensions importantes : la mobilisation citoyenne, l'implication de la Fiducie dans la communauté et l'existence de bénéfices apportés par la Fiducie aux différents acteurs du territoire.

Mobilisation citoyenne

En plus des dons d'argent, les citoyens et citoyennes peuvent contribuer à la Fiducie en donnant de leur temps. Ils et elles peuvent occuper différents rôles.



| | Bénévoles* | Ambassadrices | Donateurs et donatrices |
|-------------|--|--|--|
| Description | Citoyennes et citoyens issus notamment du domaine de la santé. | Femmes de tous horizons. | Citoyen·nes. |
| Rôle | <p>Accueillir les accompagnateurs et accompagnatrices de malades et les proches aidant·es.</p> <p>Faire vivre les valeurs d'altruisme, d'aide et d'écoute des Augustines.</p> <p>Accueillir les citoyen·nes lors d'événements ponctuels.</p> <p>Contribuer aux activités de conservation des archives**.</p> | <p>Sensibiliser les citoyen·nes à propos de la mission sociale de la Fiducie et de l'ensemble des services proposés par le Monastère.</p> <p>Contribuer financièrement à la mission sociale et culturelle de la Fiducie.</p> | Contribuer financièrement à la mission sociale et culturelle de la Fiducie et aux activités de l'OBNL. |

* Entre 20 et 30 bénévoles contribuent aux activités de l'OBNL.

** Une dizaine de bénévoles est impliquée dans cette tâche.

Implication dans la communauté

La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines est reconnue à l'échelle du Québec comme une importante institution de conservation et de mise en valeur de patrimoine culturel. En ce sens, elle collabore avec différentes organisations. Elle participe notamment à des tables régionales de concertation, à des colloques sur le patrimoine et à un cours sur le patrimoine à l'UQAM.

Les bienfaits pour la communauté

La Fiducie et l'OBNL sont avantageux pour différents types d'acteurs.

- **Pour l'écosystème de la santé :** au-delà des impacts positifs des services offerts concernant le ressourcement des accompagnateurs et accompagnatrices de malades, des proches aidant-es et des soignant-es, d'autres professions (travailleurs et travailleuses communautaires, personnel de la santé plus largement) peuvent s'inspirer de l'approche de santé globale et préventive proposée par l'OBNL, qui travaille aussi avec les centres hospitaliers.
- **Pour l'ensemble des communautés religieuses :** en proposant un modèle de protection d'un héritage culturel et religieux, ce projet peut servir d'exemple pour les autres communautés religieuses qui veulent perpétuer leur patrimoine et leurs valeurs.
- **Pour les chercheurs et chercheuses, les étudiant-es et les citoyennes et citoyens curieux :** la Fiducie permet à ceux et celles qui s'intéressent à l'histoire du Québec, qui s'étend sur plus de 400 ans, d'accéder aux archives, aux collections ainsi qu'au mode de vie et aux valeurs des Augustines.
- **Pour la Ville de Québec :** la rénovation du Monastère des Augustines met en valeur et rend accessible au grand public un patrimoine classé, qui participe à l'identité culturelle et touristique de la Ville de Québec.

Pratiques de transparence envers la communauté

Afin de tenir au courant la communauté des activités et des grandes décisions de la Fiducie et de l'OBNL, les fiduciaires ont mis en place certains outils et ont mis en ligne plusieurs publications :

- rapports annuels de la Fiducie et rapports annuels de l'OBNL ;
- rapports annuels de l'engagement social de l'OBNL ;
- plusieurs dizaines de publications de type actualités, permettant à la communauté de suivre les activités de la Fiducie ;
- une chaîne YouTube comprenant plusieurs vidéos retraçant l'histoire de la création de la Fiducie et abordant diverses thématiques ;
- une vidéo des Augustines permettant de transmettre leurs intentions ;
- un site Web.



Les ressources fournies par la Fiducie

- [Rapport annuel 2020 de la FUS](#)
- [Politique d'acceptation des dons](#)

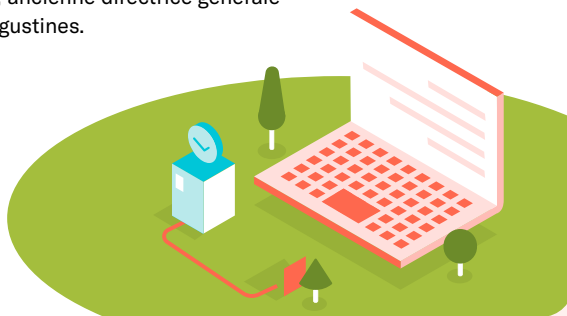
La méthodologie

Ce portrait a été réalisé à l'automne 2022 dans le cadre du projet «Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles», qui a pour principaux objectifs l'approfondissement de cinq modèles d'application des FUS² et le développement d'outils et d'activités de transfert adaptés à une diversité de milieux preneurs.

Dans le cadre de ce projet, le TIESS a réalisé quatre portraits de FUS existantes³ afin de mieux comprendre les différents modèles d'application de ce nouveau véhicule juridique au Québec, leurs caractéristiques, les enjeux rencontrés et les bons coups.

Les informations qui se trouvent dans ce document sont issues d'une recherche documentaire et d'entreviens semi-dirigés avec certain-es personnes impliquées dans la Fiducie du patrimoine culturel des Augustines :

- Nathalie Roy, directrice de la Fiducie ;
- Gertrude Bourdon, présidente des fiduciaires ;
- Marcel Barthe, ancien président des fiduciaires ;
- Denis Robitaille, ancien directeur général de la Fiducie ;
- Isabelle Duchesneau, ancienne directrice générale du Monastère des Augustines.



**Le TIESS vise
l'amélioration continue.
Faites-nous part de
vos commentaires et
de vos suggestions
à propos de cette
publication.**

Limite de responsabilité

Le TIESS, ses employé-es et ses administrateurs et administratrices ne peuvent être tenus responsables d'un dommage présenté comme résultant de l'utilisation de ce portrait dans le cadre d'une participation ou du démarrage d'un projet de fiducie d'utilité sociale (FUS).

Les informations contenues dans ce portrait sont fournies par le TIESS à titre indicatif seulement et ne visent pas à conseiller le public quant à ses droits et obligations légales. Elles reposent notamment sur des lois et des règlements qui peuvent être différents au moment de la consultation, voire inapplicables ou non conformes à la situation du lecteur ou de la lectrice. Ainsi, rien dans ce document ne peut être interprété comme une opinion professionnelle ou une réponse à une situation particulière.

Ces informations ne peuvent remplacer la consultation d'un ou d'une professionnel-le, avocat-e, fiscaliste, comptable agréé ou autre. Une telle consultation est recommandée à toute personne ou organisation qui souhaite s'engager dans un processus visant la constitution d'une fiducie d'utilité sociale.

² Soit le patrimoine bâti, l'environnement, l'agriculture de proximité, l'habitation sociale et le développement de milieux de vie.

³ La Fiducie du patrimoine culturel des Augustines, la Fiducie de conservation des écosystèmes de Lanaudière, la Fiducie du Domaine Saint-Bernard et la Fiducie d'utilité sociale agricole des Vallons d'En-Haut.

Poursuivre sa lecture

Sur le même sujet

Guide pratique

Que sont les fiducies d'utilité sociale? De quoi sont-elles composées? Quels sont leurs champs d'application, leurs modalités de constitution et de financement? Toutes les réponses dans notre guide.

Synthèse de connaissances FUS

Cette synthèse de connaissances propose une systématisation des connaissances sur les FUS, sur leurs implications juridiques et sur cette nouvelle façon d'aborder la propriété.

Portraits FUS

La Fiducie de conservation des écosystèmes de Lanaudière

La Fiducie d'utilité sociale agricole des Vallons d'En-Haut

La Fiducie du Domaine Saint-Bernard

Nos publications récentes

Sur la route des fiducies d'utilité sociale

La gouvernance démocratique en ES, comme vous ne l'avez jamais vue

La gouvernance démocratique en ES, les effets bénéfiques

Trousse d'accompagnement au changement d'échelle

... et toutes nos autres publications disponibles sur tiess.ca

À propos

TIESS

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Il regroupe de nombreux acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent transformer leurs pratiques et faire face aux enjeux de société de façon innovante. Pour découvrir nos autres titres: tiess.ca