

L'avenir de la Villa Frederick-James

Rapport de projet préliminaire et recommandations

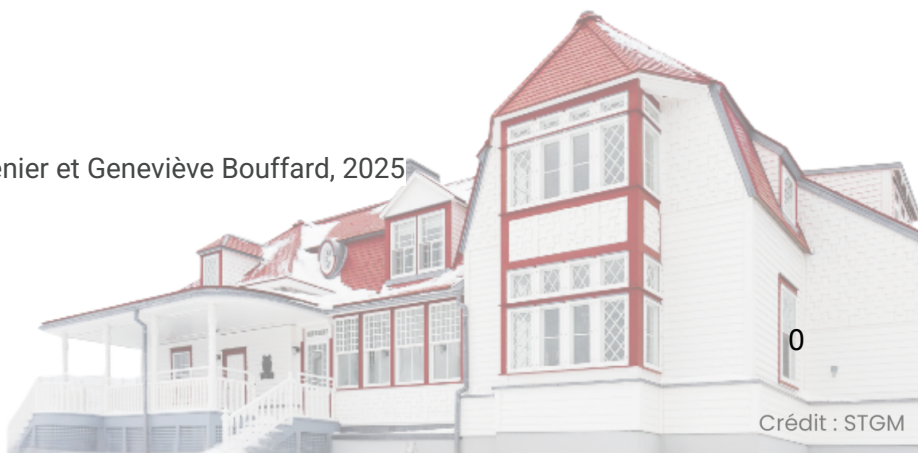
Rédigé par
Geneviève Bouffard, chargée de projet
Annie Chénier, facilitatrice en transformation des organisations artistiques et
culturelles

Réalisé pour la
Table de concertation sur l'Avenir de la Villa Frederick-James

Déposé au ministre de la Culture et des communications du Québec et au député
de Gaspé

Octobre 2025

© Annie Chénier et Geneviève Bouffard, 2025



Crédit : STGM

Table des matières

1. Mise en contexte	4
Le projet initial des Espaces bleus	4
L'Espace bleu de la Gaspésie : Villa Frederick-James	4
Villa Frederick-James : Le lieu	4
Contexte historique et identitaire de la Villa Frederick-James	5
La mobilisation du milieu culturel et artistique	5
2. La démarche	6
Le mandat de la chargée de projet	7
Contexte du mandat	7
Méthodologie	8
3. Description du projet préliminaire	9
Les fondements du projet	9
Fonctions détaillées	10
4. Scénarios de gestion	13
Scénario 1 - Nouvel organisme	13
Scénario 2 - Mandat de gestion à un organisme existant	13
Scénario 3 - Comité consultatif	14
Choix privilégié par la Table	14
5. Étapes clés	15
6. Champs de compétences	15
Entente de délégation	16
Procédure de programmation	16
7. Coût de projet	17
Les immobilisations corporelles	17
- Terrain et bâtiment	17
- Équipements	17
Période de transition (frais d'implantation)	18
- Les dépenses d'implantation	18
- Financement de la période de transition	19
Fonctionnement	19
- Frais d'administration et de fonctionnement	21
- Frais d'activités associées aux fonctions	21
- Financement des opérations	23
8. Les opportunités de financement à long terme	23
Financement du MCC	23
Financement du CALQ	24
Revenues autonomes	25
9. Conclusion	26
Recommandations	27
Annexes	28

Nous reconnaissons respectueusement que la Table de concertation sur l'avenir de la Villa Frederick-James a tenu ses réunions sur le territoire traditionnel non cédé des Mi'kmaq.

Le présent rapport concerne la Villa Frédérick-James bâtie sur les terres fréquentées par des groupes autochtones depuis près de 6000 ans.¹ Nous soulignons que le contexte et les échéanciers de la démarche n'ont pas permis d'établir, comme il se doit et dans le respect, une véritable conversation afin d'intégrer pleinement leurs préoccupations.

¹ [Site patrimonial de Percé - Répertoire du patrimoine culturel du Québec](#)

1. Mise en contexte

Le projet initial des Espaces bleus

Lancé en juin 2021, le réseau des Espaces bleus du Québec est une initiative gouvernementale du Québec visant à revaloriser des sites patrimoniaux emblématiques à travers la province pour en faire des pôles culturels accessibles à toute la population et aux touristes. Ces espaces sont conçus pour offrir à la fois des lieux d'exposition, de diffusion culturelle, et des commodités (cafés, boutiques) mettant en valeur les produits locaux. Chaque Espace bleu devait incarner l'histoire particulière de sa région et mettre en lumière ses bâtisseurs et figures marquantes par le biais de programmations variées et d'une médiation culturelle adaptée.

L'Espace bleu de la Gaspésie : Villa Frederick-James

La Villa Frederick-James (VFJ) à Percé a été retenue pour incarner l'Espace bleu de la Gaspésie, notamment pour son caractère architectural et la valeur patrimoniale de son environnement naturel.

Faits saillants du projet initial

- Investissement public initial : Près de 21 M\$ pour la Gaspésie.²
- Mission patrimoniale : Sauvegarder, requalifier et ouvrir au public un édifice de haut intérêt patrimonial tout en tenant compte de l'identité régionale gaspésienne
- En décembre 2022, d'importants travaux débutent afin de restaurer et mettre aux normes la VFJ
- En mars 2024, le projet national du réseau des Espaces bleus est officiellement abandonné, à l'exception de quelques chantiers déjà engagés, dont celui de la Villa Frederick-James, qui est presque terminé.
- Dans la foulée, le ministre de la Culture et des Communications mandate le député de Gaspé, Stéphane Sainte-Croix, pour trouver une vocation à la Villa, donnant lieu à des consultations privées où la communauté propose d'y intégrer un volet culturel.
- À l'été 2024, la Villa est ouverte gratuitement au public et le gouvernement annonce le transfert éventuel du bâtiment à la SÉPAQ.
- À l'été 2025, la VFJ est ouverte au public et offre une visite de la maison patrimoniale ainsi qu'une exposition du Musée de la Civilisation. Elle est opérée par la SÉPAQ.

Ce projet des Espaces bleus, qui a suscité une large couverture médiatique, demeure marqué à la fois par les dépassements de coûts et par la complexité de concilier une gestion centralisée avec les particularités et les aspirations régionales.

Villa Frederick-James : Le lieu

La Villa Frederick-James, située à Percé, est un bâtiment d'exception³, restauré et mis aux normes, pour répondre aux exigences des centres d'exposition reconnus au Québec. Avec son nouvel espace sous son bâtiment, la Villa dispose maintenant d'une grande salle d'exposition, d'un déambuloire de services, d'une aire d'accueil, d'une zone de mécanique et d'espaces minimaux de services et d'entreposage. Il faut toutefois préciser que les fonctions d'usage proposées diffèrent de celles d'un musée, puisqu'il n'y a pas de réserve ni de services complémentaires tels un centre de documentation ou une boutique.

Au rez-de-jardin, on y retrouve les services d'accueil et la salle d'exposition principale.

² Avril 2022 - [Québec dévoile l'Espace bleu de la Gaspésie](#)

³ [Plan de la Villa](#)

Au premier niveau, on y présente l'histoire de la Villa, ses bâtisseurs et ses occupants. Avant même le début du mandat, les membres de la Table voyaient cet étage comme un espace exceptionnel et polyvalent pour la création, la formation, la médiation culturelle et la tenue d'événements (conférences, ateliers, performances, etc.). Certains autres espaces sont prévus pour recevoir des expositions de petite et moyenne taille.

À l'étage, il est possible d'aménager des espaces, et c'est le cas actuellement, pour les services administratifs de base tels que salle de réunion et bureaux.

Le caractère exceptionnel du lieu, tant en termes d'histoire que de patrimoine, permet d'accueillir, grâce à sa récente mise aux normes, des expositions d'artistes de calibre international de toutes provenances, de même que des expositions itinérantes provenant d'autres institutions.

Contexte historique et identitaire de la Villa Frederick-James

Le présent mandat n'avait pas pour objectif de documenter l'histoire de la VFJ et de se plonger dans la recherche iconographique et documentaire de la Villa. Toutefois, il faut prendre note que plusieurs documents de recherche existent et avaient initialement été commandés par le Musée de la civilisation :

- Le pluriculturalisme gaspésien
- Moments phares de la Gaspésie d'hier à aujourd'hui
- Recherche iconographique et documentaire de la Villa Frédérick-James,

Ces documents ont été pris en compte et viennent appuyer l'importance du lieu et son lien historique avec les arts visuels et le patrimoine artistique de Percé.

La [*Politique culturelle de la Ville de Percé*](#) souligne également l'importance de la VFJ dans le paysage culturel et artistique de Percé :

« Percé, devenue capitale touristique de la Gaspésie grâce à la splendeur de ses paysages et, jadis, capitale de la pêche à la morue, s'avère également capitale artistique de ce coin de pays tant le charme du lieu a été célébré par un nombre incommensurable d'œuvres d'art inspirées à une multitude d'artistes. De ce fait, il incombe à la Ville de tout mettre en œuvre pour faciliter le développement artistique et culturel de Percé devenant ainsi une pierre angulaire et un phare de l'activité culturelle en Gaspésie. »

« L'École internationale d'été de Percé, aménagée dans la Villa Frederick-James acquise par l'Université Laval, permet depuis 2002 de dispenser une formation de plus en plus appréciée en aménagement, architecture et arts visuels, ainsi qu'en philosophie. »

La mobilisation du milieu culturel et artistique

Afin d'assurer une complémentarité et une collaboration avec l'écosystème culturel et touristique de la région, le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC) et le Musée de la civilisation, met sur pied, en début de projet, le Comité collaboratif régional de l'Espace bleu de la Gaspésie. Celui-ci a pour mandat de conseiller l'équipe du Musée de la civilisation sur :

- *« les arrimages possibles avec le milieu en vue de soutenir la mise sur pied de l'Espace bleu régional et des concepts ;*
- *la complémentarité de l'offre de l'Espace bleu au sein des offres régionales ;*

- *les échos du projet au sein des différentes communautés et secteurs de la région.»⁴*

L'appel initial pour former ce comité de 19 personnes vise à assurer une représentativité territoriale, culturelle et organisationnelle propre à la Gaspésie. En parallèle, une mobilisation régionale des intervenants culturels et artistiques s'organise et propose des conditions gagnantes à l'établissement de l'Espace bleu⁵.

Lors de l'annonce de la fin du projet de l'espace bleu, une consultation privée s'organise à l'initiative du député Stéphane Sainte-Croix, afin de demander aux organismes de proposer une suite au projet de la VFJ. Les organismes participants appuient par 5 résolutions⁶ le souhait de préserver un volet culturel au bâtiment. En septembre 2024, les organismes créent la Table de concertation sur l'avenir de la Villa Frederick-James. La mission initiale pour cette nouvelle organisation est de promouvoir et rendre accessible l'art visuel tout en étant ouvert aux champs de pratiques multidisciplinaires et interdisciplinaires ; et par la création, la diffusion, la formation et la médiation culturelle, assurer le rayonnement par les arts, de toutes les communautés de la Gaspésie.

Les membres de la table sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Noms	Fonctions	Organismes ou représentation	Courriel
Esther Bourdages	Commissaire	La Grande Rencontre des arts médiatiques en Gaspésie	esther.bourdages@gmail.com
Flavie Barberousse	Présidente	Les Ateliers À Travers	ateliers.atravers@gmail.com
Yves Shériff	Développement stratégique	La Grande Rencontre des arts médiatiques en Gaspésie	yvessheriff@outlook.com
Céline Breton	Directrice générale	Culture Gaspésie	direction@culturegaspesie.org
John Michaud	Artiste	Arts visuels	john.michaud2@gmail.com
Pierre Wilson	Président	Musée Le Chafaud	piwi0809@gmail.com
Francis Dumont	Coordonnateur au développement culturel	MRC du Rocher-Percé	fdumont@rocherperce.qc.ca
Denis Loiselle	Artiste et président de Culture Gaspésie	Arts visuels	denis.loiselle@hotmail.com
Marie-Hélène Durocher	Directrice générale et artistique	Centre d'artistes Vaste et Vague	direction@vasteetvague.ca
Lise Baroni	Administratrice du Musée Le Chafaud	Musée Le Chafaud	bardanperce@icloud.com
Louise Meunier	Directrice générale	Courant Culturel	direction@courantculturel.com

2. La démarche

La Table de concertation sur l'Avenir de la Villa Frederick-James est une instance de concertation représentée par des organismes culturels locaux et régionaux, des artistes et citoyens. Elle souhaite établir les orientations stratégiques liées à la Villa, incluant les objectifs, les processus de programmation, le modèle de gestion (forme et composition de l'organisme porteur) ainsi que l'estimation du budget nécessaire aux cinq premières années d'activités. De plus, elle s'est donné

⁴ [Fonctionnement et Composition du CCR de Gaspésie \(1\).pdf](#)

⁵ [Conditions gagnantes Espace bleu](#)

⁶ [Résolutions de Culture Gaspésie Courant culturel, Vaste et Vague, Atelier à Travers et le Musée Le Chafaud](#)

comme mandat de définir une structure organisationnelle pouvant, de façon autonome, concevoir et réaliser des activités de formation, de création, de diffusion et de médiation à l'année dans la Villa Frederick-James.

Les membres de la Table établissent dès le départ certaines conditions liées à la gestion du volet culturel de la VFJ soit :

- Reconnaissance de la mission : positionner l'entièreté de la Villa comme lieu de promotion et d'accessibilité des arts visuels, tout en accueillant des pratiques multidisciplinaires et interdisciplinaires, par la création, la diffusion, la formation et la médiation culturelle.
- Demande de financement : obtenir un engagement formel garantissant le financement des cinq premières années de démarrage, ce qui n'a pas encore été confirmé.

Au printemps 2025, la Table obtient un financement du MCC pour élaborer une proposition pour la gestion du volet culturel de la VFJ. La MRC du Rocher-Percé agit comme fiduciaire et gestionnaire du budget alloué, et est signataire du mandat auprès du Ministère de la Culture et des communications.

Un appel d'offres est ensuite lancé afin de trouver une ressource qui pourra recueillir les informations et les intentions des membres, dans le but d'élaborer un rapport et des recommandations qui aideront à structurer le projet associé à la VFJ.

Le mandat de la chargée de projet

Le MCC accorde une aide financière totalisant 28 000 \$ à la Table, via la MRC du Rocher-Percé (organisme fiduciaire), afin de coordonner les activités de réflexion de la Table de concertation en lien avec le développement du volet culturel de la VFJ. La chargée de projet a pour mandat principal de recueillir les informations et les intentions de la Table, d'aider au consensus et de rédiger la présente proposition. Elle est assistée d'Annie Chénier, consultante dans le domaine de la culture et experte en mobilisation.

Les livrables initiaux inscrits dans l'appel d'offres sont :

- Les objectifs généraux et spécifiques du projet*
- La définition des champs artistiques couverts et des procédures de programmation**
- La définition du modèle de gestion et de gouvernance;
- La définition des champs de compétence entre le propriétaire et l'organisme
- Le budget de fonctionnement pour les trois premières années.
- Le présent rapport final et dépôt des recommandations

*Les objectifs généraux sont présentés sous forme d'orientations dans le rapport, alors que les objectifs spécifiques seront définis ultérieurement.

**Un modèle de programmation annuel est présenté en annexe, mais la procédure de programmation n'est pas définie, car il s'agit plutôt d'une décision à venir de l'organisme porteur.

Contexte du mandat

L'actuel mandat s'est étalé sur une période de 3 mois, de juillet à septembre 2025. Le contexte et les échéanciers de la démarche n'ont pas permis d'établir, comme il se doit et dans le respect, une véritable conversation avec les communautés autochtones afin d'intégrer pleinement leurs préoccupations au projet.

L'accès à certains documents, notamment ceux relatifs aux précédentes rencontres du comité collaboratif de l'Espace bleu, qui auraient pu servir de base de référence, s'est avéré impossible. Par conséquent, le travail s'est appuyé sur les conditions et les intentions établies par la Table, et non dans une poursuite des travaux de mobilisation initiée par le Musée de la civilisation ou M. Stéphane Ste-Croix, Député de Gaspé.

Méthodologie

Le mandat de la chargée de projet a débuté fin juin 2025, après la signature de l'appel d'offres. Dès lors, la prise en charge s'est effectuée et un plan de travail a été proposé.

Voici les rencontres réalisées avec les représentants de la Table, soit :

- 25 juin : **Prise de possession du mandat, rencontre de prédémarrage**
- 9 juillet : **Rencontre de démarrage, présentation du plan de travail.**
- 10 juillet : **Rencontre de la direction de la SEPAQ et visite de la VFJ**, avec la participation de Gabrielle Paquette et Sophie Leblanc du MCC, Remi Plourde et Martin Soucy, SEPAQ
- 11 août : **Rencontre préparatoire à la journée de réflexion**
- Un questionnaire était également envoyé par courriel aux membres de la Table, en préparation à cette rencontre, afin de connaître leur position vis-à-vis certains éléments du projet.
- 19 août : **Réalisation d'une journée de réflexion.** Cette journée a permis d'établir les fondements du projet, d'analyser les scénarios de gestion, de déterminer les besoins budgétaires et les étapes clés.
- 2 septembre : **Présentation de la synthèse de la journée de réflexion et ajustement du plan de travail** avec les membres de la Table.
- 15 septembre : **Rencontre des membres de la Table** pour préparer la rencontre de la SÉPAQ et le budget
- 29 septembre : Premier dépôt du rapport à la Table et préparation de la rencontre avec le Président-directeur général de la SÉPAQ, M. Martin Soucy.
- 1er octobre : **Présentation du projet, des scénarios de gestion et du budget sommaire à la SÉPAQ**
- 16 octobre : **Dépôt du rapport final et des recommandations à la Table.**

En parallèle, Annie Chénier a réalisé des entretiens confidentiels auprès des parties prenantes afin de cerner leurs attentes et de définir les conditions à succès et les angles morts du projet. Les rencontres réalisées sont :

- Rémi Plourde, directeur du Parc de l'île Bonaventure, SÉPAQ
- Sophie Leblanc et Jacinthe Archambault, conseillères en développement culturel, Ministère de la Culture et des Communications, Direction du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine
- Marianne Thibeault, chargée de programme au CALQ
- Marie Leblanc et Audrey Piquette, responsables de la Culture et du Tourisme, Ville de Percé
- Claude Panneton, directeur général, Ville de Percé
- Francis Dumont, MRC du Rocher-Percé, coordonnateur au développement culturel

Plusieurs documents connexes ont également été consultés et considérés, tels que la Politique culturelle de la MRC du Rocher-Percé, celle de Percé, l'historique des rencontres, la chronologie des événements et des démarches de consultation.

La démarche effectuée a permis d'établir un consensus sur la définition du projet, les orientations de la VFJ et la structure organisationnelle souhaitée pouvant, de façon autonome, concevoir et réaliser des activités de formation, de création, de diffusion et de médiation à l'année dans la Villa Frederick-James.

3. Description du projet préliminaire

Les membres de la Table de concertation sur l'avenir de la Villa Frederick-James ont ensemble défini les fondements du projet et les fonctions de la VFJ.

Les fondements du projet

Mission :

La VFJ est un pôle artistique régional inclusif, ouvert et accessible, qui offre un espace de diffusion, de création, de formation et de médiation culturelle en arts visuels et multidisciplinaires.

Vision :

Ouvert aux trois communautés gaspésiennes (francophone, anglophone et autochtone) et dans le respect de l'écosystème artistique local et régional, la VFJ offre une vitrine pour tous les arts visuels, dans un lieu naturel et historique unique, tout en favorisant l'innovation et la diffusion à l'échelle nationale et internationale.

Champs disciplinaires :

La VFJ se consacre aux arts visuels⁷ et multidisciplinaires⁸, tout en étant ouverte à une variété de disciplines artistiques, afin de mettre en lumière la diversité et la vitalité du milieu artistique de la Gaspésie.

Ainsi, la VFJ souhaite miser sur le croisement des disciplines, favorisant des dialogues féconds entre les arts visuels et la nature, la littérature, les arts de la scène, les sciences, et les autres pratiques, afin de stimuler l'innovation et enrichir l'expérience artistique et culturelle.

Orientations :

1. **Notoriété et rayonnement** : Redonner à Percé sa notoriété comme lieu significatif sur la scène artistique et culturelle de l'est du Canada

⁷ Arts visuels : Les arts visuels englobent la peinture, la sculpture, l'estampe, la photographie, le dessin, l'illustration, les techniques multiples, les installations, la bande dessinée, la performance et les arts textiles ou toute autre forme d'expression artistique apparentée à ce domaine. - [Lexique du CALQ](#)

⁸ Multidisciplinaires : Les arts multidisciplinaires regroupent des formes d'expression qui exploitent plusieurs langages disciplinaires, connaissances et techniques. Les œuvres qui en résultent peuvent être associées aux arts scéniques, à l'art engagé, aux collaborations entre la science et l'art, à l'art environnemental, à l'art urbain, aux technologies nouvelles et peuvent proposer différents rapports au public, à titre d'exemple : présentation dans des espaces non conventionnels, parcours déambulatoire, public participatif. - [Lexique du CALQ](#)

2. **Qualité et innovation** : Assurer une diffusion professionnelle innovante en arts visuels et en diversité des pratiques
3. **Collaboration et maillage** : Collaborer avec le milieu des artistes et des organismes artistiques de la région pour créer un lieu d'émulation et de rassemblement, ouvert et accessible

Fonctions résumées :

1. **Diffusion** : Offrir un lieu d'exposition pour mettre en valeur les artistes d'ici et d'ailleurs et rendre accessibles des œuvres d'arts visuels de différentes disciplines artistiques.
2. **Création** : Soutenir les artistes en leur offrant un lieu de création et d'échange.
3. **Formation** : Offrir aux artistes et aux travailleurs culturels des formations en collaboration avec le milieu et/ou avec des institutions d'enseignements.
4. **Médiation** : Faire vivre à la population et aux visiteurs des expériences artistiques significatives afin de favoriser les échanges, la participation et l'appropriation de la culture pour tous.

Fonctions détaillées

Fonctions	Diffusion	Création	Formation	Médiation
Définition	<i>Objectif visant à faire connaître et à diffuser une œuvre ou un produit par la promotion et la distribution / commercialisation</i>	<i>Objectif de conception, d'élaboration, de recherche-innovation; y est associé le travail d'interprétation des œuvres.</i>	<i>Objectif visant à assurer le renouvellement (la relève) d'un secteur donné ou encore le perfectionnement des praticiens.</i>	<i>La médiation culturelle désigne le processus de mise en relation entre les sphères culturelle et sociale, la construction de nouveaux liens entre politique, culture et espace public.</i>
Description	La fonction de diffusion est majeure dans l'identité de la VFJ, elle contribue au développement du public tout en étant un tremplin pour l'exploration, l'innovation et la recherche.	La Villa initie des activités ou collabore avec les organisations du territoire ou d'ailleurs pour accueillir des artistes ou des auteurs, en groupe ou en résidence de création. Elle offre aussi des ateliers aux professionnels pour provoquer des occasions de création collaborative et d'échanges entre artistes.	Offrir des formations en collaboration avec les milieux de formation et/ou les formateurs, pour apporter des expertises aux artistes (professionnels ou émergents) et aux travailleurs du milieu culturel et artistique.	Faire vivre à la population et aux touristes des expériences artistiques significatives afin de favoriser les échanges, la participation et l'appropriation de la culture pour tous et toutes.
Pourquoi	Faire rayonner les arts visuels à travers le monde Mettre en valeur les artistes émergents et professionnels de la région	Soutenir les artistes et la création dans un lieu unique et inspirant, avec un support professionnel adéquat	Soutenir le développement de la relève artistique Appuyer le perfectionnement et la professionnalisation des artistes et travailleurs culturels (incluant les bénévoles) Éviter les déplacements hors région Favoriser le réseautage	Favoriser la sensibilisation et la compréhension des arts (éducation) S'ouvrir à la communauté Animer le lieu à l'année, y compris durant la saison morte Développer la clientèle

Quoi	arts visuels art médiatique et numérique design (nouvelles pratiques et métiers d'art) salon d'art et métiers d'art pour la communauté événements professionnels et rencontres professionnelles art in situ littérature et arts visuels danse moderne et artistique art autochtone patrimoine artistique et culturel	Résidences d'artistes (appels à dossiers) Des œuvres ou murales en plein air Offre d'ateliers créatifs professionnels Laboratoire de recherche multidisciplinaire / ou expérimentale	Classes de maître Formations journalières ou en séjours Toutes disciplines en arts visuels et en pratiques multidisciplinaires Volet de formation en gestion et développement culturel	Ateliers de création Conférences Rencontres avec les artistes Visites en galerie Sorties de résidence
Pour qui	Les œuvres et les activités de diffusion peuvent s'adresser à tous et à toutes, en gardant la possibilité de cibler un groupe d'âge selon à qui s'adresse l'œuvre, par exemple, un public "jeunesse".	Artistes professionnel(le)s ou en voie de professionnalisation Ateliers ouverts à tous Résidences collectives Artiste en mentorat, invité et groupe cible	Artistes professionnels et/ou en voie de professionnalisation Travailleuses et travailleurs culturels Population (ex. médias / culture)	Population locale Aînés Touristes / visiteurs Groupes scolaires Entreprises / organismes
Où	L'ensemble des espaces de la VFJ, incluant l'extérieur, selon les possibilités.	Le long corridor Atelier du peintre Chambres ou bureaux à l'étage	Atelier du peintre et espaces extérieurs de la Villa Ailleurs sur le territoire gaspésien Atouts de la Villa : appartement et cuisine	Salle d'exposition Atelier Extérieur (si autorisé au niveau patrimonial) Selon les équipements et les besoins
Enjeu		Tenir compte de la saisonnalité Demeurer complémentaire avec l'offre existante Adaptation du lieu pour une résidence (ateliers, douches, etc.) ou seulement lieu de travail, hébergement dans le village de Percé.	Atelier du peintre et espaces extérieurs de la Villa Ailleurs sur le territoire gaspésien Atouts de la Villa : appartement et cuisine	Coordonner les besoins des organismes Assurer la complémentarité avec les activités du milieu

4. Scénarios de gestion

Dans le contexte où la SEPAQ serait propriétaire du bâtiment, les membres de la Table de concertation souhaitent obtenir une reconnaissance gouvernementale et positionner un organisme nouveau ou existant comme mandataire de la gestion du volet culturel du bâtiment. Trois scénarios ont été analysés.

Scénario 1 - Nouvel organisme

Création d'une entité (Coopérative ou OBNL) pour gérer le volet culturel de la VFJ et sa programmation.

Organisme mandataire :

L'organisme est constitué d'un conseil d'administration représentatif du milieu artistique et culturel de la région, soit des organismes artistiques, des artistes et des membres de la communauté.

Fonctionnement

L'organisme est dirigé par une personne à la direction, responsable de la gestion financière du volet culturel, des partenariats, de l'accueil et d'une personne à la direction artistique, responsable de la programmation, des communications, des équipements et des orientations artistiques.

Comité consultatif de gestion

Afin de favoriser une saine collaboration avec le milieu, l'organisme propose la création d'un comité consultatif de gestion qui viendra valider les orientations de programmation.

Avantages

Nouveau départ, nouvelle mission, création d'une entité unique et autonome, à l'image du milieu. Potentiel de financement accru.

Inconvénients

Temps de mise en place et de reconnaissance plus long, tout est à bâtir. Recrutement et prise en charge des nouveaux administrateurs. Un conseil d'administration temporaire serait toutefois nommé pour stabiliser l'organisation et assurer la transition.

Scénario 2 - Mandat de gestion à un organisme existant

Le mandat de gestion du volet culturel est attribué à un organisme existant, œuvrant déjà dans le milieu artistique. Celui-ci, avec l'autorisation de son conseil d'administration et ses membres, ajuste, s'il y a lieu, sa mission en conséquence.

Organisme mandataire :

La Table propose que l'organisme soit sélectionné selon des critères de sélection, par exemple :

- Expertise en diffusion des arts visuels
- Historique de réalisations de projets de diffusion, formation et médiation artistiques
- Mission artistique ou volonté d'adapter la mission
- Mission régionale

Fonctionnement

L'organisme doit faire la démonstration que son fonctionnement peut répondre aux responsabilités suivantes : la gestion financière du volet culturel, les partenariats, l'accueil, les communications, la direction artistique (responsable de la programmation, des équipements et des orientations artistiques).

Comité consultatif de gestion

L'organisme peut se doter d'un comité consultatif de gestion représentatif du milieu culturel et artistique de la région, incluant une représentation régionale des communautés, des organismes artistiques et des artistes, et viendra valider les orientations de programmation. La SÉPAQ, propriétaire du bâtiment, est également partie prenante de ce comité.

Avantages

Démarche plus rapide, économie de temps. Notoriété et reconnaissance de l'organisme déjà établies.

Aide à la consolidation d'un organisme existant, ressources humaines déjà en place.

Si, par exemple, l'organisme est le Musée Le Chafaud, il a déjà une relation existante avec la SÉPAQ.

Inconvénients

Risque de diluer un peu l'identité de la VFJ dans l'organisme existant. Ça demande un changement de nom, une transformation de l'organisme (changement de mission, règlements généraux...), appuyé par les membres et le conseil d'administration.

Scénario 3 - Comité consultatif

Ce scénario propose la mise en place, par la SÉPAQ, d'un comité de travail représentatif du milieu permettant d'élaborer une programmation des activités et des expositions dans la VFJ.

Bien que ce scénario comporte certains avantages facilitants au niveau de la gestion et la commercialisation, ce scénario n'a pas été souhaité par la Table de concertation, car celle-ci souhaite que le projet de la Villa soit porté par une équipe professionnelle spécialisée en arts visuels reconnaissant ainsi l'expertise artistique de la Gaspésie. La Table souhaite également proposer une identité unique à la Villa, par sa programmation annuelle et répondant aux standards et aux normes des institutions artistiques reconnues.

Choix privilégié par la Table

Lors de la rencontre du 15 septembre 2025, les membres de la Table ont identifié le scénario 2 comme étant le meilleur des options. Après une validation auprès de trois personnes absentes, une résolution⁹ est rédigée le 29 septembre afin de nommer le Musée Le Chafaud comme organisme porteur de la gestion du volet culturel de la Villa Frederick-James. Ce choix s'est fait naturellement après avoir sondé l'intérêt des parties prenantes et considérant que :

- Le Musée Le Chafaud constitué depuis 1983, localisé à Percé, possède une mission artistique qui rejoint la mission, la vision et les fonctions de la Villa Frederick-James
- Le Musée Le Chafaud se positionne favorablement auprès des partenaires
- Le Musée Le Chafaud est déjà en partenariat avec la SÉPAQ

⁹ [Musée Chafaud – Villa Frederick-James \(1\).pdf](#)

Ce scénario a été présenté le 1er octobre, en présence de M. Martin Soucy, président-directeur général de la SÉPAQ, qui l'a accueilli favorablement. Une entente de délégation de gestion, ainsi qu'un budget, sera donc à prévoir pour déléguer la gestion du volet culturel à cet organisme.

5. Étapes clés

Dans le but d'avancer les démarches, il est nécessaire de confirmer certains éléments fondamentaux et de visualiser un échéancier à court terme. Ces étapes clés sont des conditions sine qua non à la prise en charge du projet par l'organisme porteur.

- Une reconnaissance de la mission et un appui envers le modèle de gestion choisi de la part de la SÉPAQ et du gouvernement
- Le transfert de propriété du bâtiment à la SÉPAQ : la démarche est d'une durée d'environ 2 ans, car elle implique l'agrandissement du Parc de l'île Bonaventure. Cela dit, l'occupation et la valorisation de l'actif actuel de la VFJ sont une priorité. Son occupation 2026 et la démarche d'acquisition peuvent donc évoluer simultanément.
- Un accord de principe de délégation de gestion du volet culturel vers l'organisme porteur
- L'obtention d'un mandat pour une période de transition permettant la mise en œuvre des recommandations par l'organisme porteur
- Un financement au prédémarrage du projet (2025-2026)
- L'élaboration d'une planification quinquennale
- Un financement de départ pour les 5 premières années par le gouvernement (MCC ou SÉPAQ...)

6. Champs de compétences

Les champs de compétences proposés ici sont à titre d'exemple et non exhaustifs et sont présentés à des fins de discussion. Après approbation, ils pourront être détaillés et chiffrés dans une entente formelle de délégation de gestion entre la SÉPAQ et l'organisme mandataire du volet culturel.

L'organisme mandataire est responsable de la gestion du volet culturel de la VFJ et de faire vivre ses quatre fonctions (formation, création, médiation, diffusion) plus précisément, le mandataire veille à assurer :	La SÉPAQ est propriétaire du bâtiment et possède déjà une large expertise en gestion et mise en valeur de bâtiments patrimoniaux, ainsi il est proposé que la SÉPAQ demeure responsable de :
- Assurance des œuvres et responsabilité civile et des administrateurs - L'élaboration d'une programmation - L'accueil des visiteurs - L'animation du lieu et les rencontres avec le public - L'achat et gestion des équipements de diffusion	- Participation au comité consultatif de gestion - L'entretien du bâtiment : incluant l'élaboration d'un cahier de maintenance technique, technologique et architectural - Les assurances du bâtiment - Entretien du terrain et déneigement - La sécurité et la surveillance - Le soutien à la commercialisation

- Les partenariats et la collaboration avec le milieu - La conciergerie quotidienne attribuée à l'ouverture du lieu au public	
Établissement d'un comité consultatif de gestion où la SÉPAQ est partie prenante pour favoriser la collaboration et l'avancement vers des objectifs communs.	

L'achat et l'entretien d'équipements nécessaires aux fonctions sont évalués plus bas dans le coût de projet. L'entente de délégation de gestion devra alors tenir compte de ces actifs.

Entente de délégation

Considérant la collaboration prévue entre le Musée Le Chafaud et la SÉPAQ, la délégation de gestion du volet culturel de la VFJ devra se faire par une entente formelle et signée par les deux parties, soit l'organisme choisi et la SÉPAQ.

Procédure de programmation

Dans une gouvernance proposée, la planification de la programmation relève de la direction artistique identifiée. Elle décide des choix des expositions d'envergure nationale et internationale (*blockbuster* d'été) et pour la création directe d'expositions d'œuvres d'artistes et d'artisans régionaux vivants, elle procède par appel de dossier et jury de pairs.

La direction artistique réalise les expositions et activités en lien avec les arts visuels et les métiers d'art. Elle assure aussi la disponibilité de périodes ouvertes à la diversité des pratiques. Les projets d'autres pratiques : littérature, science, musique, cinéma, etc., proposés et présentés par des personnes, des groupes ou des organismes de la région peuvent être acceptés. S'ils sont proposés par un organisme régional, ils sont accueillis favorablement (sans frais de service), et si le budget de fonctionnement le permet, une aide financière peut même être accordée.

Un modèle de programmation annuel est présenté en lien¹⁰.

¹⁰ [VFJ - Modèle programmation](#)

7. Coût de projet

Initialement, le mandat prévoyait l'élaboration d'un budget de fonctionnement pour les trois premières années. Par contre, les discussions de la Table de concertation ont permis d'aller plus loin dans la précision des besoins financiers pour rendre opérationnelles la mission et la vision de la Table. C'est ainsi que la présente partie du rapport présente des aspects financiers de l'avant-projet soit :

Les immobilisations corporelles

- Terrain et bâtiment

Le Gouvernement du Québec, par l'entremise du Musée de la civilisation, est le propriétaire actuel des infrastructures (bâtiment et terrain) de la Villa Frederick-James depuis 2021. À l'été 2024, le Gouvernement du Québec annonce que le bâtiment sera cédé à la SÉPAQ. Cette démarche, qui implique l'agrandissement du Parc de l'Île Bonaventure et les procédures notariales, peut durer deux ans.

Au-delà de la maintenance technique, technologique et architecturale, une amélioration de la signalisation et de l'affichage pourrait permettre d'orienter mieux le public et faciliter son accès. De plus, un aménagement est également à prévoir afin de favoriser l'accessibilité au site, notamment pour les personnes à mobilité réduite.

N'ayant pas accès aux informations concernant l'immobilisation et les modalités du transfert, nous n'avons pas estimé les coûts associés à la gestion de l'immobilisation (chauffage, électricité, assurance... etc.). Toutefois, il nous apparaît pertinent de proposer une évaluation des équipements nécessaires à la réalisation de la mission liée à la gestion du volet culturel.

- Équipements

La gestion du volet artistique devrait inclure d'importants achats en termes d'équipement, afin de répondre aux quatre (4) fonctions (diffusion, création, formation et médiation). Un travail de recherche a été effectué par les membres de la Table et a permis de dégager une liste, non exhaustive, de besoins techniques.

Afin d'assurer la réalisation des quatre (4) fonctions principales de la Villa, il est nécessaire de prévoir l'acquisition d'équipements de base adaptés aux besoins des artistes, du public et de l'organisme gestionnaire. Ces équipements constituent une assise essentielle pour garantir la qualité des activités, soutenir l'innovation et répondre aux standards professionnels attendus dans un lieu de diffusion artistique.

La première catégorie regroupe les **équipements d'exposition et de diffusion**. Ceux-ci incluent l'éclairage spécialisé, les dispositifs de projection et de sonorisation, ainsi que les structures modulables permettant la présentation sécurisée et professionnelle des œuvres, qu'elles soient physiques, numériques ou multimédias. Certaines composantes plus spécialisées, notamment en arts numériques et technologies immersives, sont également prises en compte comme divers projecteurs, moniteurs, carte de son, haut-parleur, console, mini-mac, casque d'écoute, etc. Des outils de montage et de manutention doivent également être prévus afin d'assurer l'installation et la mise en valeur des expositions, dans le respect des normes muséales.

La deuxième catégorie concerne les **équipements destinés aux activités de formation, de médiation et de création**. Il s'agit notamment de mobilier adapté (tables, chaises, projecteurs, systèmes

d'accrochage amovibles, etc.), de matériel artistique et d'outils numériques favorisant l'exploration des pratiques interdisciplinaires. Ces aménagements permettent d'accueillir des résidences d'artistes, d'animer des ateliers, d'organiser des conférences et de favoriser la rencontre entre créateurs et publics.

Enfin, une troisième catégorie regroupe **les équipements de gestion et de soutien administratif**. Bien que certains aménagements soient déjà disponibles dans le bâtiment, un minimum d'ordinateurs, de logiciels spécialisés et d'outils de communication sera requis pour assurer la planification, la coordination et la diffusion des activités. Ces acquisitions garantiront la capacité de l'organisme gestionnaire à répondre efficacement à son mandat et à assurer la pérennité des opérations.

Les membres de la Table de concertation estiment ses coûts à 285 000\$. Ce besoin d'investissement qui peut être étalé sur trois ans fait l'objet d'une proposition pour le financement de l'année de transition.

Période de transition (frais d'implantation)

À cette étape-ci, de la rédaction du rapport, il nous apparaît important de prévoir une période de transition afin de communiquer, de mobiliser le milieu artistique et culturel autour du projet et de mettre en place un plan d'action opérationnel. Le cas échéant plusieurs actions sont à prévoir avant l'ouverture:

Étapes suggérées :

Période de mobilisation et mise en place du comité de transition : automne 2025

Période de transfert et planification : Hiver et printemps 2026

Première exposition : Été 2026

- Les dépenses d'implantation

Voici comment pourraient s'articuler les frais d'implantation :

FRAIS D'ADMINISTRATION		
Salaires/honoraires de démarrage	Proportion des salaires, sans les salaires opérationnels (ouverture), responsables de la mise en œuvre des recommandations et de l'élaboration du plan d'action	160 000\$
Frais de déplacement et représentations	Frais de déplacement pour les consultations et les multiples rencontres associés aux partenariats artistiques	4 000\$
Frais du conseil d'administration ou comité de gestion	Frais de constitution et frais de représentation	2 000\$
FRAIS DE FONCTIONNEMENT		10 000\$
Élaboration d'un plan de communication, image et création d'outils	Le plan de communication comprenant : - l'image de marque - les axes de communications a - les objectifs et les moyens de communication - les outils donc le site Web - les liens avec le plan de commercialisation	30 000\$

	Sous-total	206 000\$
ACHAT D'ÉQUIPEMENT	Plan d'investissement sur 3 ans : An 1 : 150 000\$ An 2 : 100 000\$ An 3 : 35 000\$	150 000\$
Total		356 000\$

- Financement de la période de transition

La Table de concertation pour l'avenir de la Villa Frederick-James formule des demandes financières pour respecter les recommandations et la mise en œuvre des actions prévues à une année transitoire. Cette demande se présente en 2 parties :

→ Frais d'administration et de fonctionnement

La Table prévoit un budget de 206 000 \$ pour soutenir la mise en œuvre des recommandations et l'élaboration du plan d'action. Cette enveloppe couvre notamment les salaires et honoraires de démarrage (160 000 \$), les frais de déplacement et de représentation liés aux consultations et partenariats (4 000 \$), les frais de constitution et de représentation du conseil d'administration ou comité de gestion (2 000 \$) ainsi que les frais de fonctionnement généraux (10 000 \$). À cela s'ajoute un montant de 30 000 \$ destiné à l'élaboration d'un plan de communication comprenant l'image de marque, les axes de communication et la création d'outils (dont un site Web).

→ Équipements

La Table identifie un besoin d'**investissement de 285 000 \$** réparti sur 3 ans pour l'acquisition d'équipements essentiels à la mise en œuvre du projet. Cette demande sera discutée et sous réserve d'une entente de propriété avec la SÉPAQ, afin de clarifier les modalités de gestion. Les équipements visés peuvent en effet être associés ou dissociés de la propriété du bâtiment, selon l'entente à conclure.

Fonctionnement

La présentation des dépenses est présentée sous forme de budget pro forma sur 5 ans. Il représente ainsi un état prévisionnel des finances, conçu pour l'ensemble des scénarios de gestion et de gouvernance.

Tableau du **budget de fonctionnement sur 5 ans**

	An1	An2	An3	An4	An5
REVENUS					
			<i>Indexation de 4%</i>		
Gouvernement du Québec / SÉPAQ	298 508 \$	308 892 \$	319 892 \$	331 531 \$	343 837 \$
Régional et supra-local	65 000 \$	65 000 \$	65 000 \$	65 000 \$	65 000 \$
Revenus autonomes					
Contribution d'entrée et membership	20 000 \$	25 000 \$	30 000 \$	35 000 \$	40 000 \$
Revenus d'activités et commandites.	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$	10 000 \$

Partenariat avec le milieu artistique	30 000 \$	30 000 \$	30 000 \$	30 000 \$	30 000 \$
TOTAL DES REVENUS	423 508 \$	438 892 \$	454 892 \$	471 531 \$	488 837 \$
DÉPENSES					
FRAIS D'ADMINISTRATION					
Salaire et charges sociales	97 877 \$	101 792 \$	105 864 \$	110 098 \$	114 502 \$
Frais de déplacement et représentations	8 000 \$	8 320 \$	8 653 \$	8 999 \$	9 359 \$
Frais du conseil d'administration ou comité de gestion	3 000 \$	3 120 \$	3 245 \$	3 375 \$	3 510 \$
	108 877 \$	113 232 \$	117 761 \$	122 472 \$	127 371 \$
FRAIS DE FONCTIONNEMENT					
Abonnement et adhésion	1 000 \$	1 040 \$	1 082 \$	1 125 \$	1 170 \$
Fourniture de bureau et impression	8 000 \$	8 320 \$	8 653 \$	8 999 \$	9 359 \$
Frais de formation	979 \$	1 018 \$	1 059 \$	1 101 \$	1 145 \$
Frais de philanthropie	1 500 \$	1 560 \$	1 622 \$	1 687 \$	1 755 \$
Honoraires professionnels, vérificateur-comptable, service de paie, et autres.	7 700 \$	8 008 \$	8 328 \$	8 661 \$	9 008 \$
Location et renouvellement d'équipement	10 000 \$	10 400 \$	10 816 \$	11 249 \$	11 699 \$
Programmes et fournitures informatiques	2 000 \$	2 080 \$	2 163 \$	2 250 \$	2 340 \$
Publicité et promotion	16 750 \$	17 420 \$	18 117 \$	18 841 \$	19 595 \$
Télécommunication	5 000 \$	5 200 \$	5 408 \$	5 624 \$	5 849 \$
Intérêts et frais bancaires	150 \$	156 \$	162 \$	169 \$	175 \$
Assurances	2 900 \$	3 016 \$	3 137 \$	3 262 \$	3 393 \$
	55 979 \$	58 218 \$	60 547 \$	62 969 \$	65 487 \$
FRAIS D'ACTIVITÉS ASSOCIÉES AUX FONCTIONS - incluant les salaires					
Fonction : Diffusion / Expositions	73 174 \$	76 101 \$	79 145 \$	82 311 \$	85 603 \$
Fonction : Création / résidences	29 326 \$	30 499 \$	31 719 \$	32 988 \$	34 307 \$
Fonction : Formation / ateliers	53 127 \$	55 252 \$	57 462 \$	59 761 \$	62 151 \$
Fonction : Médiation	64 125 \$	66 690 \$	69 358 \$	72 132 \$	75 017 \$
	219 752 \$	228 542 \$	237 684 \$	247 191 \$	257 079 \$
FRAIS DE PROPRIÉTÉ					
Assurances	SÉPAQ				
Électricité	SÉPAQ				
Entretiens et réparation	SÉPAQ				
Conciergerie	SÉPAQ				
Sécurité et surveillance	SÉPAQ				
Soutien à la commercialisation du pôle artistique	SÉPAQ				
		- \$			
Contingences et imprévues 10 %	38 900 \$	38 900 \$	38 900 \$	38 900 \$	38 900 \$
TOTAL DES DÉPENSES	423 508 \$	438 892 \$	454 892 \$	471 531 \$	488 837 \$
Bénéfice (déficit)	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$

- Frais d'administration et de fonctionnement

Il présente des frais d'administration et de fonctionnement normal et en adéquation avec les fondements de l'organisation. Ceux-ci ont également fait l'objet d'une analyse de comparaison auprès d'une institution muséale régionale reconnue par le MCC.

En termes de dépenses en ressources humaines, le budget de fonctionnement comprend deux (2) postes à temps plein (35 heures/semaines, 52 semaines/année) : l'un pour la direction générale et artistique et l'autre pour l'éducation et la médiation. Les autres postes sont des ressources d'adjointe à l'administration, à l'accueil, aux communications ainsi qu'aux services techniques. Ces derniers postes sont à temps partiel. À noter que le poste à la conciergerie n'a pas été compilé en raison des champs de compétences discutés avec la SÉPAQ.

Évidemment, il s'agit d'une estimation que les membres du conseil d'administration de l'organisme porteur devront revoir lorsque le plan d'action fera l'objet d'une opérationnalisation. À titre indicatif, la masse salariale de 213 000\$ (incluant les avantages sociaux) représente 4 employés équivalent temps complet (E.T.C) pour un taux horaire moyen de 23 \$ / h.

Les dépenses en ressources humaines ont été réparties dans les cinq fonctions : 4 fonctions associées à la mission en plus de la fonction administration.

Tableau de la répartition des salaires

Salaires	Administration	Diffusion	Formation	Création	Médiation
	40 %	20 %	15 %	15 %	10 %
Direction générale et artistique	29 120 \$	14 560 \$	10 920 \$	10 920 \$	7 280 \$
Adjointe administrative	16 016 \$				
Accueil	33 320 \$				
Éducation/médiation (coordination et animation)					40 040 \$
		25 %	25 %	25 %	25 %
Communication		4 004 \$	4 004 \$	4 004 \$	4 004 \$
		60 %	20 %	15 %	5 %
Technicienne en expo +		9 610 \$	3 203 \$	2 402 \$	801 \$
Marge pour les jours de haute affluence 10% et soirées	19 421 \$				
Salaires liés aux fonctions	97 877 \$	28 174 \$	18 127 \$	17 326 \$	52 125 \$
PLUS LES DÉPENSES DE FONCTIONS		45 000 \$	35 000 \$	12 000 \$	12 000 \$
		73 174 \$	53 127 \$	29 326 \$	64 125 \$

- Frais d'activités associées aux fonctions

Diffusion

La fonction **Diffusion** regroupe l'ensemble des activités liées à la présentation publique des œuvres et à la mise en valeur des artistes. Les dépenses prévues visent à assurer des conditions professionnelles

pour les créateurs et la qualité des expériences offertes au public. Elles couvrent notamment la rémunération des artistes et des jurys, les frais de transport, ainsi que l'acquisition de matériaux et de services nécessaires à l'aménagement et à la présentation des expositions. S'ajoutent les frais associés à la production de supports visuels et promotionnels (panneaux, bannières, impressions), aux activités de médiation culturelle comme les ateliers et conférences, ainsi qu'à l'organisation d'événements de type vernissage. Cette enveloppe budgétaire doit demeurer suffisamment flexible pour permettre à l'organisme gestionnaire d'adapter ses choix en fonction des programmations retenues et des partenariats établis.

Voici quelques **pistes de réflexion** qui pourra alimenter les réflexions de l'organisme promoteur :

- Évaluer le nombre d'expositions initiées par la Villa et le nombre d'expositions proposées par le milieu afin de définir :
 - Frais de jury et cachets aux artistes pour les expositions initiées par la Villa;
 - Frais d'accueil et de partenariat pour les organismes diffuseurs.
- Établir une grille tarifaire pour les jurys et les artistes (droits de diffusions d'exposition avec ou sans production) conformément au barème des tarifs minimums du CARFAC et RAAV.
- Prévoir des frais de transport et d'assurance des œuvres adaptés aux réalités régionales.
- Prévoir des frais afférents aux expositions ; quincaillerie, matériaux, impressions, promotion, bannières et affichages.

Création

La fonction **Création** vise à soutenir directement les artistes dans leur démarche de recherche et de production en leur offrant un cadre propice à la réalisation de projets originaux. Les dépenses associées concernent principalement la rémunération des artistes en résidence, la couverture des frais liés à leur séjour (hébergement, déplacements, *per diem*) ainsi que l'acquisition de matériel nécessaire à la création. Cette fonction permet non seulement de favoriser l'émergence d'œuvres inédites, mais aussi d'encourager la vitalité artistique et le rayonnement des pratiques sur le territoire. L'enveloppe budgétaire doit être flexible afin de s'adapter à la diversité des projets accueillis et aux besoins spécifiques des artistes.

Voici quelques **pistes de réflexion** qui pourra alimenter les réflexions de l'organisme promoteur :

- Évaluer le nombre de résidences de création et les partenariats possibles avec les organismes accueillant déjà des résidences sur le territoire.
- Définir les modalités autour de l'accueil des artistes en résidence en lien avec le barème des tarifs minimums du CARFAC et RAAV.
- Le cas échéant, définir l'appel à projets.

Formation

La fonction **Formation** a pour objectif de renforcer les compétences des artistes, des travailleurs culturels et de la communauté en favorisant le transfert de savoirs et de pratiques. Les dépenses associées visent à reconnaître le travail des formateurs par le versement de cachets, à couvrir les frais de séjour lorsque nécessaire et à acquérir le matériel requis pour la tenue des activités. Cette fonction contribue à l'enrichissement professionnel et au développement continu du milieu artistique régional, tout en consolidant un écosystème créatif dynamique et outillé.

Voici quelques **pistes de réflexion** :

- Établir un portrait des besoins de formation et un programme sommaire en étroite collaboration avec l'écosystème : Culture Gaspésie, Université Laval, Ateliers À Travers, Percéides, service des loisirs de la Ville de Percé, institutions scolaires, etc.
- Définir des partenariats avec les auteurs ci-haut mentionnés. Une estimation de partenariat de

30 000\$ a été ajoutée au budget pro forma. À titre d'exemple, Culture Gaspésie souhaite organiser 3 formations par année d'une valeur de 10 000\$

- Définir les modalités et les dépenses : cachets aux formateurs, frais de séjour, matériel pédagogique ou technique.

Médiation

La fonction **Médiation** a pour but de créer des ponts entre les œuvres et le public, en favorisant la compréhension et l'appréciation de l'art. Les dépenses liées à cette fonction comprennent l'organisation d'ateliers, de conférences et autres activités de médiation qui s'inscrivent en complément de la fonction de diffusion et de création. Ainsi, chaque projet de diffusion ou de création peut être accompagné d'une activité de médiation. Un budget supplémentaire est prévu pour l'achat de matériel nécessaire à ces activités, assurant ainsi une adéquation avec la programmation globale.

Afin de mettre en œuvre cette fonction, l'organisation devrait développer le service auprès de la communauté et des institutions scolaires et prévoir les modalités associées à ces activités (type d'activités, promotion, cachet, etc.)

- Financement des opérations

La Table de concertation pour l'avenir de la Villa Frederick-James formule une demande de financement de l'ordre de 423 508 \$ pour couvrir les dépenses de fonctionnement de la première année, et ce, sur 5 ans incluant une indexation de 4%.

8. Les opportunités de financement à long terme

Cette section a été rédigée avant la prise de position/décision de la Table afin d'éclairer les membres de la Table, et le cas échéant, les partenaires, sur les opportunités de financement pour la mise en œuvre des opérations. Nous avons jugé bon de conserver son contenu pour faciliter le positionnement de l'organisme promoteur dans les démarches à venir.

Financement du MCC

L'[agrément des institutions muséales](#) permet à une institution muséale québécoise d'obtenir un agrément officiel du MCC, attestant de la qualité de ses pratiques muséologiques, de sa gestion et de sa mise en valeur patrimoniale, **sans qu'il y ait nécessairement un soutien financier direct.**

Pour être admissible, l'institution doit :

- posséder le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL) ou relever d'un OBNL, d'une municipalité, d'une maison d'enseignement, d'une communauté religieuse, ou d'un conseil de bande;
- **correspondre à la définition d'institution muséale** publiée dans le Guide des exigences du ministère de la Culture et des Communications, soit :
« [...] *institution permanente à but non lucratif ouverte au public, le terme institution muséale comprend les musées, centres d'exposition et centres d'interprétation qui, outre les fonctions d'acquisition, de conservation, de recherche, de gestion et de mise en valeur de collections assumées par certains, ont en commun d'être des lieux d'éducation, de médiation et de diffusion consacrés à l'art, à l'histoire et aux sciences, qui sont au service de la société et de son développement* »;
- **être ouverte au public depuis au moins 3 ans** au moment du dépôt de la demande d'agrément;

- disposer d'un lieu physique permanent accessible au public, en être propriétaire ou locataire et détenir alors une entente écrite;
- **assurer une période minimale d'ouverture au public** (12 semaines consécutives par année pour les institutions muséales saisonnières et 40 semaines par année pour les autres);
- **employer du personnel rémunéré;**
- **démontrer une saine gestion financière;**
- **avoir un ou des partenaires financiers ou en services** (autres que les ministères);
- **avoir une visibilité sur Internet;**
- **avoir tenu une réunion de son conseil d'administration au cours des 6 derniers mois.**
- être une entité à but non lucratif

« Pour obtenir un agrément, l'institution muséale québécoise doit également incarner les différentes fonctions muséales et se conformer à l'ensemble des exigences en matière: de gouvernance, de gestion des ressources financières, humaines et physiques, de services aux différentes clientèles, de gestion et de conservation des collections, de diffusion, d'éducation. »

En regard du scénario no.1 (création d'un nouvel organisme), les informations recueillies lors de la rencontre du 19 août 2025 ne portent pas à croire qu'il serait souhaitable que la nouvelle organisation demande son agrément pour les raisons suivantes :

1. **La mission** de la nouvelle organisation dédiée aux arts visuels peut représenter une inadmissibilité
« Inadmissibilité : Les institutions muséales relevant du gouvernement du Québec et du gouvernement du Canada, les maisons de la culture, les centres d'artistes pourvus de salles d'exposition, les galeries d'art commerciales, les organismes voués à la location d'œuvres d'art, de même que les salles multifonctionnelles des bibliothèques, des institutions scolaires et des municipalités ne sont pas admissibles. »
2. **Les fonctions** de la nouvelle organisation sont associées à la diffusion des arts visuels et au soutien à la création artistique et loin des préoccupations autour de la gestion et de la conservation de collections.
3. **L'agrément est un processus lourd et fastidieux et n'est pas directement associé au financement.**

Le cas échéant, le MCC réfère au [Programme Aide au fonctionnement pour les institutions muséales](#) pour soutenir «soutenir une partie de leurs coûts de fonctionnement.»

Compte tenu du scénario no. 2 (délégation à un organisme existant), seul le Musée Chafaud pourrait actuellement entreprendre cette démarche au sein de la Table. Par contre, le présent mandat ne permet pas :

- d'évaluer l'admissibilité du Musée Le Chafaud;
- d'explorer l'intérêt des institutions muséales déjà reconnues à l'extérieur de la Table

Financement du CALQ

Dans le cadre normatif des programmes du CALQ, l'évaluation des organismes pour le [programme Soutien à la mission](#) est une opération habituellement réalisée tous les quatre ans. La prochaine inscription pour le Soutien à la mission est prévue en 2028.

En regard du scénario no.1 (création d'un nouvel organisme), l'organisme devrait répondre aux modalités suivantes :

« Le Soutien à la mission appuie la réalisation de l'ensemble des activités liées à la **mission artistique des organismes ayant au moins cinq ans d'existence,**

reconnus pour l'excellence de leurs réalisations et leur efficacité organisationnelle, qui sont dotés d'une structure administrative et qui planifient leurs activités à moyen et à long terme. »

Entretiens, un organisme peut notamment déposer une demande au [Programmation spécifique](#), s'il répond aux conditions d'admissibilité. Le profil de l'organisme (organisme de création/production, organisme de services, organisme de soutien, etc. - [référence au lexique](#)) devra être analysé lors de la constitution de l'organisme..

En regard du scénario no.2 (mandat à un organisme existant), plusieurs options sont envisageables :

1. Deux organisations sont déjà reconnues «à la mission» par le CALQ, soit le Centre d'artistes Vaste et Vague et les Rencontres de la photographie. En plus d'une demande de bonification, ces organismes ont accès à plusieurs leviers financiers comme la Programmation spécifique, Rayonnement international, Diffusion d'œuvre au Québec ou Manifestation et présentation publique.
2. Plusieurs organismes non reconnus «à la mission», se positionnent favorablement auprès des bailleurs de fonds. À titre d'exemple : La Grande Rencontre des arts médiatiques et la Gare de Matapédia - Pôle artistique et communautaire.
3. Positionnement que d'autres organismes ayant une mission artistique pourraient avoir auprès du CALQ. À titre d'exemple, le Musée Le Chafaud, Courant Culturel ou les Ateliers À travers. Cela peut passer par une refonte de la mission, de la structure administrative et de la gouvernance de l'organisme.
4. Un consortium d'organismes artistiques tel que mentionné lors de la rencontre du 19 août 2025.

De plus, un organisme artistique peut se positionner dans l'[entente de partenariat territorial de la Gaspésie](#).

Revenues autonomes

La Table de concertation sur l'avenir de la Villa Frederick-James propose un montant de 60 000 \$ de revenus autonomes prenant ainsi conscience de la préoccupation des bailleurs de fonds dans l'analyse de montage financier.

Voici quelques **pistes de réflexion** qui pourra alimenter les réflexions de l'organisme promoteur selon le scénario préconisé :

- La mise en place d'un droit d'entrée sous forme de contribution volontaire
- La mise en place d'un membership (scénario 1) ou une forme de contribution (scénario 2)
- Des revenus d'activités par fonction :
 - Diffusion - opportunités : frais d'exposition pour les organismes diffuseurs, commanditaires d'exposition, etc.
 - Création - opportunités : frais de résidence autonome, etc.
 - Formation - opportunités : partenariat avec Culture Gaspésie (offre de formation), l'Université Laval (Classe maître), frais d'inscription pour des formations initiés par la Villa, etc.

- Médiation - opportunités : Culture à l'école, visites scolaires, partenariats communautaires, etc.
- Des revenus de location à faible coût pour le milieu artistique et culturel et à coût concurrentiel pour les activités en dehors de la mission.
- Mise en place de partenariat en communication et commercialisation avec la SÉPAQ et la Ville de Percé
- Mise en place de partenariat associé à certaines fonctions. Par exemple, une offre de formation auprès de collaborateurs régionaux tels que Culture Gaspésie, Université Laval, Ateliers À Travers ou Percéïdes.

9. Conclusion

Au cours des derniers mois, les membres de la Table de concertation pour l'avenir de la Villa Frederick-James se sont mobilisés plus que jamais, prouvant qu'ils ont à cœur, non seulement la conservation, mais l'occupation, le rayonnement et la vitalité de la Villa. Ce lieu est un emblème culturel et artistique en Gaspésie et le milieu culturel y est fortement attaché.

Derrière cette mobilisation, un important travail de recherche, de rencontre d'échanges, et de synthèse, a permis de consolider et de formaliser quatre demandes à adresser à monsieur Mathieu Lacombe, ministre de la Culture et de Communications et à la SÉPAQ.

1. En premier lieu, la Table demande au ministre de la Culture et des Communications, Monsieur Lacombe, d'acquiescer à la vocation et à la mission artistique de la Villa, ainsi qu'au mode de gestion proposé.
2. La Table de concertation pour l'avenir de la Villa Frederick-James formule une demande de financement de l'ordre de **298 508 \$** pour couvrir les dépenses de fonctionnement de la première année, et ce, sur 5 ans incluant une indexation de 4%.
3. En amont, pour prévoir une programmation à l'été 2026, la Table demande un montant de **206 000 \$** pour une période de transition et de planification dès janvier 2026.
4. À cette contribution s'ajoute un plan d'investissement de **285 000\$ sur 3 ans**, dont 150 000\$ en 2026 pour l'acquisition des équipements nécessaires à la mise en œuvre des quatre fonctions.
5. La Table de concertation demande au Ministère de la Culture et des Communications de répondre favorablement à la demande de la SÉPAQ, pour qu'elle réponde aux besoins financiers du présent rapport et qu'elle mette en œuvre, via l'organisme porteur, la mission artistique et les fondements du projet souhaité par le milieu.
6. La table demande à la SÉPAQ un accord de principe de délégation de gestion du volet artistique avec le Musée Le Chafaud, incluant un échéancier (transfert de propriété, programmation, budget) afin de planifier la transition.

En terminant, dans une perspective de durabilité, la Table de concertation pour l'avenir de la Villa Frédéric-James souhaite que ce lieu emblématique conserve à long terme une vocation et une mission artistiques qui soient le fruit de la collaboration des organismes artistiques locaux et régionaux.

Recommandations

Considérant :

- le mandat de la Table de concertation et sa composition d'organismes volontaires ;
- que la mission de la Villa Frédérick-James se veut ouverte et inclusive ;
- que la suite du projet dépend de la collaboration et du financement du gouvernement (SÉPAQ) vers le Musée Le Chafaud
- que la Table désire travailler en étroite collaboration avec le milieu culturel et artistique des trois communautés gaspésiennes (anglophone, francophone et autochtone) ;

Il est d'abord recommandé (automne 2025), que les membres de la Table poursuivent leur mandat, afin de favoriser un lien de communication et d'information, en communiquant la démarche découlant du rapport avec un plus large éventail de partenaires et d'organismes : les membres de l'ancien comité régional de l'Espace bleu, la Ville de Percé et les communautés autochtones.

Il est recommandé que le Musée Le Chafaud se dote d'un comité de transition formé par quelques membres volontaires de l'actuelle Table, permettant d'obtenir un soutien et un appui pour mettre en place les conditions propices à l'accueil du projet.

Ensuite, dès qu'un accord de principe de délégation de gestion du volet artistique, accompagné du financement souhaité vers le Musée Le Chafaud est conclu, il est recommandé au Musée Le Chafaud d'entamer une discussion sur la pertinence d'entreprendre une démarche d'adaptation de son organisme (mission, composition et fonctionnement), ainsi qu'un plan d'action préliminaire incluant :

- les objectifs corporatifs ;
- les objectifs spécifiques associés à la mission et aux 4 fonctions ;
- les partenariats avec le milieu artistique ;
- l'élaboration d'une nouvelle image et d'un plan de communication ;
- l'affectation des ressources (budget prévisionnel).

Il est également nécessaire de prévoir l'élaboration d'une entente précisant les modalités d'entretien de propriété et les champs de compétence entre la SÉPAQ et le Musée Le Chafaud.

Enfin, il est aussi recommandé de constituer un comité consultatif, incluant la SÉPAQ, pour valider et mettre en place le plan d'action et discuter de la programmation. Ce comité devra aussi procéder à une analyse des besoins techniques et à l'achat d'équipement.

Annexes

1. Résolution de la Table pour l'avenir de la Villa Frédérick-James pour la nomination du Musée Le Chafaud comme organisme porteur :

Rencontre de la Table de concertation sur l'avenir de la Villa Frederick-James

29 septembre, en ligne.

Sont présent.e.s :

- Esther Bourdages, La Grande Rencontre des arts médiatiques en Gaspésie
- Flavie Barberousse, Ateliers À Travers
- Céline Breton, Culture Gaspésie
- John Michaud, artiste
- Pierre Wilson, Musée Le Chafaud
- Francis Dumont, MRC du Rocher-Percé
- Denis Loiselle, Culture Gaspésie
- Louise Meunier, Courant Culturel

Absent.e.s :

- Yves Shériff, La Grande Rencontre des arts médiatiques en Gaspésie
- Marie-Hélène Durocher, Vaste et Vague
- Lise Baroni, Musée Le Chafaud

Résolution 29.09.2025

Résolution afin de nommer le Musée Le Chafaud comme organisme porteur de la gestion du volet culturel de la Villa Frederick-James

Attendu que la Villa Frederick-James veut être un pôle artistique régional inclusif, ouvert et accessible, qui a pour mission d'offrir un espace de diffusion, de création, de formation et de médiation culturelle en arts visuels et multidisciplinaires;

Attendu que la vision du Villa Frederick-James est d'être un lieu ouvert aux trois communautés gaspésiennes, se distinguant par son respect de l'écosystème artistique local et régional, en offrant une vitrine pour tous les arts visuels dans un lieu historique unique, et en favorisant l'innovation et la diffusion à l'échelle nationale et internationale;

Attendu que le Villa Frederick-James souhaite exercer quatre fonctions essentielles, soit :

- **Diffusion** : Offrir un lieu d'exposition pour mettre en valeur les artistes d'ici et d'ailleurs et rendre accessibles des œuvres en arts visuels et en différentes disciplines artistiques;
- **Création** : Soutenir les artistes en leur offrant un lieu de création et d'échange;

- **Formation** : Offrir aux artistes et aux travailleurs culturels des formations en collaboration avec le milieu ou avec des institutions d'enseignement;
- **Médiation** : Faire vivre à la population et aux visiteurs des expériences artistiques significatives afin de favoriser les échanges, la participation et l'appropriation de la culture pour tous;

Attendu que Le Musée Chafaud constitué depuis 1983, localisé à Percé, possède une mission artistique qui rejoint la mission, la vision et les fonctions de la Villa Frederick-James

Attendu que le Musée Le Chafaud se positionne favorablement auprès des partenaires

Attendu que Le Musée Chafaud est déjà en partenariat avec la SÉPAQ

Il est proposé par Esther Bourdage et appuyé par Denis Loiselle et résolu à l'unanimité par les membres de la Table de concertation de la Villa Frederick-James :

1. Que le Musée Le Chafaud soit nommé mandataire (organisme porteur) de la gestion du volet culturel de la Villa Frederick-James

Adopté à l'unanimité le 29 septembre 2025

2. Résolution du Musée Le Chafaud acceptant la désignation d'organisme porteur :

Résolution 2025-05-07

Réunion du conseil d'administration du 7 octobre 2025

Musée Le Chafaud

Attendu que

les membres de la Table de concertation sur l'avenir de la Villa Frederick-James désignent de façon unanime le Musée Le Chafaud comme organisme porteur de la gestion du volet culturel de la Villa Frederick-James;

Les membres de la Table acceptent de former un comité aviseur qui viendrait soutenir l'effort de transformation de la structure organisationnelle du Musée;

Les membres du conseil d'administration du Musée comprennent que dès que le gouvernement acceptera la mission proposée par la Table pour la Villa, le financement du démarrage et des premières années de fonctionnement et la désignation du Musée Le Chafaud comme porteur de cette mission, ils devront rapidement entreprendre, en collaboration avec le comité aviseur, une révision de la mission et des règlements généraux et créer tous les comités de travail nécessaires à la réalisation des objectifs proposés dans le rapport de travail de la Table de concertation qui sera déposé au ministre de la Culture et des Communications à la mi-octobre 2025.

Il est résolu

D'accepter la désignation du Musée Le Chafaud comme porteur de la gestion du volet culturel de la Villa Frederick-James tel que décrit dans le document intitulé **L'avenir de la Villa Frederick-James, Rapport de projet préliminaire et recommandations**.

ADOPTÉ À L'UNANIMITÉ



Pierre Wilson, président