

PLAN DIRECTEUR
et
PLAN D'ACTION
2016-2020

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
1. FONDEMENTS IDENTITAIRES	4
2. ÉLÉMENTS DE STRUCTURE	13
3. ÉLÉMENTS DE FONCTIONNEMENT	16
4. DÉFIS ET ENJEUX 2016-2020	23
5. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT	24
6. PRINCIPES DIRECTEURS	28
7. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	30
8. PLAN D'ACTION 2016-2020	31

INTRODUCTION

Les Amis du patrimoine de St-Venant-de-Paquette (APSVP) est un organisme sans but lucratif fondé officiellement en 1998 en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec.

Le plan directeur présenté dans ce document succède à celui couvrant la période 2012-2015. Ce document est le résultat d'un processus de réflexion et d'analyse réalisé par les membres du Conseil d'administration de l'organisme et son équipe. Des rencontres de consultation et de réflexion ont également eu lieu avec les membres du Conseil municipal en vue de nous assurer d'une vision et de perspectives de développement communes.

La première partie du document consiste en une analyse descriptive de l'organisme. On y présente les fondements identitaires de l'organisme. En effet, une identité organisationnelle clairement définie est une base essentielle pour l'élaboration d'une stratégie de développement réaliste et viable. Elle est constituée d'éléments de convictions, de vision, d'objectifs intemporels ainsi que de valeurs qui guideront ensuite les choix, les actions et les prises de décisions.

Les deux parties suivantes dressent le portrait de l'organisme en termes de structure et de fonctionnement. Ces sections sont nécessaires à la compréhension des particularités administratives, du défi de gestion et du plan d'action de l'organisme. Ici aussi, il a fallu prendre position, faire des choix, structurer et agir en cohérence.

La troisième section décrit le défi que l'APSVP doit relever pour franchir le premier obstacle à son expansion dans sa conjoncture actuelle, ce qui conduit l'organisme à l'énoncé de la stratégie de développement choisie.

La section suivante énonce les principes directeurs que l'APSVP entend respecter dans son développement et en particulier alors qu'il sera face à des événements imprévus, des décisions à prendre et des choix à faire. Ensuite sont mentionnés les facteurs clés de succès qui nous permettent de croire que la stratégie est vraiment réaliste et faisable.

Finalement, la stratégie de développement est détaillée dans un plan d'action de cinq ans, dimensionné à la mesure des prévisions budgétaires que l'organisme peut escompter de façon réaliste. Celles-ci compléteront le document.

Ce document propose donc un portrait complet de l'APSVP, de sa personnalité organisationnelle, de son fonctionnement, ainsi que des

défis qu'il doit relever à court et à moyen termes pour atteindre ses objectifs de développement à long terme.

1. FONDEMENTS IDENTITAIRES

1.1 Prémises et convictions

a) Localisation et dates de fondation en paroisse et en municipalité

La Paroisse de St-Venant-de-Paquette a été fondée en 1862. Elle est devenue une municipalité en 1917 et est intégrée aujourd'hui à la MRC de Coaticook. Sa superficie est d'environ 58 kilomètres carrés et comprend quelques fermes et plantations de conifères. Nichée au cœur des Appalaches, elle présente un relief accidenté traversé de petits cours d'eau.

b) La population

Au plus actif de son histoire, la communauté comptait près de 1900 résidents. Ce village, a connu le même exode rural que tant d'autres au Québec. En 2016, il ne reste qu'un peu moins de 100 habitants que l'on nomme les Paquettevilliennes et les Paquettevilliens. Avec ce petit nombre de résidents, la municipalité a la plus petite population de toute la MRC de Coaticook.

c) L'église

L'église est un joyau architectural, notamment pour sa finition intérieure en bois verni. La construction débuta en 1877, selon les plans de l'architecte Jean-Baptiste Verret, pour se terminer vingt ans plus tard en 1897.

En 1987, de grands travaux furent entrepris pour rénover l'église et lui redonner son allure d'antan (réparation de l'orgue et du solage, peinture extérieure à neuf, électricité refaite, réparation du clocher, etc.). De 2010 à 2013, la restauration de l'enveloppe extérieure (toit, fenêtres portes, parvis, sorties, etc.), et la mise aux normes de l'église ont également été réalisées.

La religion n'ayant plus la place prédominante qu'elle occupait jadis dans la communauté et faute de ressources pour entretenir l'église, en 1995 la Fabrique légua l'église et ses terrains aux Amis du Patrimoine. Au Québec, des centaines d'églises ont de même été désacralisées pour être converties à d'autres fins. L'église de St-Venant est devenue un Musée-église, une salle de spectacle et une galerie d'art dans la Sacristie. Elle fait partie des bâtiments patrimoniaux classés du Québec.

d) La naissance des Amis du Patrimoine de St-Venant-de-Paquette

Les Amis du Patrimoine de St-Venant-de-Paquette est une association fondée en 1995 pour prendre la relève de la Fabrique et assurer le maintien et la conservation du Musée-église considéré comme un joyau patrimonial. L'association obtient officiellement ses lettres patentes en 1998 en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec.

e) Le boisé et le sanctuaire

L'association obtient de la Fabrique, en même temps que l'église, 11 acres de terrains, incluant le sanctuaire à la vierge Marie où est traditionnellement célébrée la fête de l'Assomption.

f) Le Sentier poétique

Le Sentier poétique est un projet qui prit naissance dans le jardin à côté de l'église et dans le boisé du sanctuaire. Il fut inauguré en août 1998. Il se voulait un vibrant hommage aux poètes des Cantons-de-l'Est et d'ailleurs au Québec, intégrant la poésie à la beauté des paysages. Étala maintenant sur un circuit de 3 km, dans le boisé et aussi ailleurs dans le village, le sentier propose 11 sites aménagés pour le recueillement et la délectation de la poésie des mots, intégrée à celle de la nature et des paysages. Outre les panneaux d'interprétation offrant une brève présentation de chacun des poètes choisis et permettant la lecture de leurs plus belles œuvres, l'aménagement du sentier est parsemé des personnages de pierre réalisés par l'artiste sculpteur Roger Nadeau et agrémenté d'aménagements horticoles. En 2012, un circuit avec audioguide s'est ajouté au contenu du sentier. Cet ajout offre le récit historique du village. Depuis 1998, la poésie est intégrée à l'histoire et au patrimoine culturel de la municipalité.

g) La Maison de l'arbre

En 1998, l'APSVP a acquis un nouveau terrain et y a construit la Maison de l'arbre. Celle-ci est devenue le centre névralgique des opérations estivales. Y sont installés les services d'accueil des visiteurs, de restauration, la boutique-souvenir, ainsi qu'une exposition permanente alliant nature et poésie. Depuis 2013, des soupers-spectacles sont offerts sur place. Le pavillon a été agrandi en 2014 afin de permettre la réception d'un plus grand nombre de personnes en même temps. Le restaurant a obtenu son permis d'alcool et ne sert que des produits régionaux.

h) Dévitalisation commerciale

Bien que regorgeant de charme, St-Venant-de-Paquette, victime entre autres de l'exode rural, est devenu un village dévitalisé¹ dans lequel il n'y a plus ni école ni commerce. Cependant, cet état de situation n'a pas empêché les résidents à se mobiliser et ainsi à mettre tout en œuvre pour créer l'organisme qui développe et maintient des activités culturelles et touristiques qui ont des retombées économiques pour plusieurs entreprises locales.

i) La vitalité culturelle – attrait touristique et qualité de vie

La vitalité culturelle d'une région fait partie de son potentiel d'attrait touristique, elle est aussi un facteur contribuant à la qualité de vie de ceux et celles qui résident dans cette région. De ce fait, elle constitue un facteur d'attrait et de rétention de la population et contribue ainsi, comme mentionné précédemment, à la vitalité de l'économie.

j) Traditions – attachement – désir de perpétuer, prolonger et conserver

Les résidents de la région démontrent un attachement profond à leur territoire et à leur milieu de vie mais aussi aux traditions de leur communauté. Celles-ci ont été marquées par les pratiques religieuses qui rassemblaient la communauté, notamment la messe de Noël, la cueillette de l'eau de Pâques, la messe de l'Assomption au sanctuaire, mais aussi par des traditions laïques pas moins rassembleuses comme le bingo annuel, les corvées communautaires d'ouverture et d'entretien des sentiers, les repas communautaires lors des fêtes. Les événements traditionnels qui rassemblent révèlent, entretiennent et perpétuent l'esprit de solidarité de la communauté.

Ainsi, en 2016, à ce stade de son histoire, les membres de l'APSVP et son équipe actuelle partagent la conviction que la beauté champêtre du site et des paysages environnants, l'architecture unique du Musée-église, les traditions locales ainsi que la poésie qui s'y est intégrée s'allient avec cohérence pour donner au village une signature unique et distinctive, favorable au développement et au maintien de sa vitalité culturelle et économique. Ensemble, ils relèvent le défi de réussir un développement optimal et durable, respectant leurs valeurs fondamentales, au bénéfice de l'ensemble d'une communauté bien vivante. Ils souhaitent ainsi contribuer à la conservation, à la protection, à la mise en valeur du patrimoine québécois.

1.2 Mission

La mission que s'est donnée l'APSVP est de développer et mettre en valeur, tout en le protégeant, le patrimoine culturel, historique et naturel de la municipalité de St-Venant-de-Paquette afin de maintenir ainsi la vitalité culturelle et économique du village au bénéfice tout autant des résidents que des visiteurs.

1.3 Objectifs généraux

En se donnant cette mission, l'organisme Les Amis du patrimoine de St-Venant-de-Paquette entend poursuivre les objectifs suivants :

- a) Conserver, entretenir, protéger, mettre en valeur et maintenir vivante l'église devenue musée, salle de spectacle et galerie d'art ;
- b) Reconnaître, valoriser et conserver vivantes les traditions culturelles locales de sa communauté;
- c) Mettre en valeur et protéger l'environnement naturel du site et du territoire;
- d) Valoriser la nature avec toute forme d'art mais principalement la poésie;
- e) Contribuer au développement et à la diffusion de la poésie québécoise;
- f) Offrir à la population locale une programmation d'activités favorisant le maintien et le développement de la vitalité culturelle de la communauté;
- g) Offrir à la population des services et activités favorisant la cohésion sociale et la vitalité de la communauté ;
- h) Rassembler la communauté et entretenir un esprit de solidarité et de partage;
- i) Sensibiliser la population à l'art en général et à la poésie en particulier;
- j) Susciter l'intérêt des touristes avec une offre respectant les valeurs de l'organisme sans être jamais au détriment des résidents.

1.4 Moyens d'action

Pour accomplir sa mission, l'organisme utilise les moyens d'action tels que :

- a) Des sites d'interprétation et de diffusion de poésie;
- b) Des visites guidées ou audioguidées du site et des installations;
- c) Des spectacles;
- d) Des événements de culture et de poésie;
- e) Des expositions dans le Musée-église et dans la Maison de l'arbre;
- f) Des activités communautaires;
- g) Des services d'accueil des visiteurs et de clientèles touristiques ou locales intéressées à la mission ou aux activités de l'organisme;
- h) Toute autre initiative permettant d'atteindre ses objectifs.

Ce que fait l'organisme pour y arriver :

- a) Promouvoir ses produits et services auprès de clientèles potentielles ciblées;
- b) Solliciter ou accepter des alliances et partenariats visant la mise en commun des ressources et la réciprocité;
- c) Prendre une part active dans son environnement, tant dans la communauté artistique et culturelle que dans son territoire de résidence et dans les associations disciplinaires et sectorielles dont il peut faire partie;
- d) Recueillir des fonds auprès de contributeurs gouvernementaux, de particuliers, et d'entreprises;
- e) Organiser des levées de fonds annuellement;
- f) Solliciter et coordonner la contribution de bénévoles pour l'accomplissement de tâches et travaux ponctuels;
- g) Développer et gérer des services et activités commerciales complémentaires rentables voire profitables pour financer les activités liées à la mission;

- h) Initier ou contribuer à toute activité permettant d'accomplir sa mission ou d'atteindre l'un ou l'autre de ses objectifs, en respect de ses valeurs fondamentales.

1.5 Site

Le site dont l'APSVP est propriétaire comprend :

1. Le Musée-église
2. Le boisé du Sanctuaire
3. La Maison de l'arbre
4. L'ancien terrain de baseball – zonage blanc
5. Le Sentier poétique

L'APSVP est aussi locataire d'un espace de bureau dans l'ancienne école appartenant à la municipalité de St-Venant et peut, à l'occasion, utiliser la salle communautaire qui s'y trouve.

1.6 Activités

Les activités, décrites ici à titre informatif, sont celles tenues à ce jour et prévues être encore à la programmation à court et moyen termes. L'APSVP ne s'oblige aucunement à s'y limiter.

- a) **Le Sentier poétique** offre un parcours à travers le village et le boisé. Il comprend 11 sites dédiés aux poètes du Québec où des panneaux d'interprétation présentent des résumés biographiques et des œuvres choisies et un 12^e dédié aux expositions thématiques. En 2015, plus de 44 poètes québécois étaient ainsi présentés. À la poésie des mots et de la nature s'ajoutent les œuvres sculpturales de l'artiste Roger Nadeau ainsi que des aménagements de fleurs ou de pierres, donnant à chaque site un caractère unique, créant un espace de recueillement pour y vivre les poèmes. Le sentier peut être visité de façon autonome ou avec l'audioguide, lequel propose aussi des arrêts permettant de visiter le Musée-église et de faire connaissance avec le volet historique du village et sa transformation.
- b) **Le Musée-église** peut être visité de façon autonome ou avec l'audioguide. Le jubé est devenu l'hôte d'une exposition permanente relatant l'histoire de St-Venant-de-Paquette et de son patrimoine religieux. La Sacristie est devenue pour sa part une galerie pouvant

accueillir des expositions temporaires d'art ou d'histoire. L'église est encore utilisée pour les célébrations traditionnelles de la religion catholique telles que les services funéraires des gens de la paroisse. L'endroit est également utilisé pour la présentation des spectacles-bénéfice et concerts populaire et classique organisés par l'APSVP.

- c) **Spectacles-bénéfice** – Les spectacles sont considérés « bénéfice » pour deux raisons principales. D'abord au plan qualitatif pour la communauté qui bénéficie ainsi d'une animation culturelle privilégiée, à un coût accessible, malgré son isolement géographique. Ensuite, au plan financier, les fonds recueillis par cette activité servent aux projets et au fonctionnement de l'organisme.
- d) **La Nuit de la poésie** est un événement biennal rassemblant des poètes choisis et des amateurs de poésie. Les premières éditions de l'événement ont eu lieu dans l'église même pour ensuite être tenues sous un chapiteau planté sur le terrain. La dernière édition a eu lieu cette année même, en 2016. À lui seul, ce rassemblement a accueilli plus de 800 visiteurs et 50 artistes et poètes.
- e) **Les activités liées aux traditions** incluent notamment le Bingo qui a déjà été une des principales activités de levées de fonds. Bien qu'il génère encore de bons bénéfices, il est tenu pour le plaisir de la tradition et du rassemblement de la communauté. On souligne aussi la tradition des repas et des plats préparés par chacun pour offrir un moment de partage après les événements rassemblant la communauté.
- f) **La corvée communautaire (le Bee) au printemps et durant la saison** est un moment qui a pour but premier l'entretien des sites pour en préparer l'ouverture et la fermeture en fin de saison, Ce rendez-vous a aussi un impact rassembleur, motivateur, auprès de la communauté, qui permet l'implication de chacun et le renforcement du sentiment de communauté, de réalisation en commun et d'appartenance.
- g) **La Maison de l'arbre et son Café-Délices du terroir** sont pour leurs parts devenus le centre du village, au confluent de la nature, de la poésie et des traditions-communautaires. Une exposition permanente sur l'arbre y est tenue et elle abrite la réception des visiteurs, la boutique, le point de location des audioguides, etc. La Maison de l'arbre est le lieu où l'on se renseigne, se rassemble et s'échange des nouvelles, comme il est plausible de croire qu'on le faisait au magasin général d'une autre époque. C'est aussi le seul restaurant du village et des environs. Ce lieu est celui des célébrations, des soupers-spectacles, du souper du temps des fêtes, des commémorations, etc. La Maison de l'arbre est le pavillon d'accueil et c'est là que toute activité débute.

- h) **La boutique** offre aux visiteurs des œuvres d'artistes locaux et régionaux : gravure, bijoux artisanaux, sculpture sur bois, œuvres littéraires de poésie, etc. Ces objets en consignment offrent une source de revenu intéressante qui augmente avec les années.
- i) **Les activités-bénéfice** sont une source de revenus indispensables au fonctionnement de l'organisme.
- j) Ici, la créativité est au rendez-vous. L'activité peut prendre la forme d'un souper VIP lors d'événements culturels, d'un tirage-bénéfice, d'un encan, ou de toutes autres activités ou événements qui entrent dans la mission et les valeurs de l'organisme.

1.7 Vision

L'APSVP est le centre de l'animation du village et le gardien de son patrimoine, de son identité et de sa vitalité culturelle.

À moyen terme, l'organisme souhaite y avoir installé une dynamique de vie à la fois animée et calme, suscitant l'intérêt et la faveur des visiteurs recherchant la tranquillité des lieux, l'ambiance poétique des installations et des paysages aussi bien que l'authenticité des activités de la programmation traditionnelle ou l'audace des activités artistiques, de manière à générer une activité économique suffisante pour assumer les frais des fonctions de conservation et d'entretien.

Cette vision de développement peut sembler paradoxale. D'une part, pour préserver le caractère tranquille des lieux, il ne peut y avoir de foule continue ou de pression sur le territoire que l'on veut protéger. D'autre part, s'il importe de générer une activité économique suffisante, il importe aussi de privilégier des valeurs d'accessibilité de manière à ce que les tarifs restent abordables et ne constituent pas une barrière sélective, et que le bénéfice global reste celui de la qualité de vie de la communauté. Le défi résidera donc dans l'équilibre à trouver, équilibre qui sera sans doute à jamais fragile et délicat, entre la satisfaction des besoins économiques de l'organisme et le respect de ses valeurs environnementales et sociales.

1.8 Valeurs

Les valeurs qui définissent le mieux l'identité de l'organisme, et qui conséquemment guident les décisions dans l'action et permettent à

l'organisme de rassembler du personnel, des membres, des artistes, des partenaires et des contributeurs qui leur sont naturellement compatibles sont :

Respect

Respect de la nature, de l'environnement, la quiétude, de l'essentiel
Respect des traditions sans pour autant nier l'évolution
Respect de l'histoire sans pour autant manquer de vivre au présent et d'envisager l'avenir

Authenticité

Le caractère naturel, vrai, simple et intègre est privilégié à toute forme d'artifice.

Détermination

Même quand l'effort s'annonce immense, même quand la difficulté est évidente, même quand la voie du succès semble trop étroite, même quand l'effort paraît démesuré, l'équipe de l'APSVP fait face avec détermination. Ne dit-on pas de Saint-Venant qu'il est village qui renonce à renoncer ?

Solidarité

La conscience de la communauté de leurs intérêts permet aux membres de l'équipe d'aplanir, de détendre ou de surmonter les tensions qui surgissent inexorablement de temps à autre dans les rouages internes de l'organisation.

Engagement

L'engagement, en cohérence d'abord envers soi-même, mais aussi envers la cause et le défi, comme une prise de position exprimée avec ferveur.

En matière de gouvernance, les valeurs qui guident l'action et les décisions sont la rigueur, la transparence et l'intégrité.

Dans toutes ses actions, l'APSVP exclut toute discrimination en raison de la race, de l'origine, de la couleur, de la langue, de l'orientation sexuelle et de la religion.

2. ÉLÉMENTS DE STRUCTURE

2.1 Structure juridique et statut

Bien qu'ayant commencé ses opérations quelques années plus tôt, c'est en 1998 que l'APSVP est officiellement constitué en société sans but lucratif² en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec.

La finalité de l'APSVP en est une d'enrichissement culturel au bénéfice de la communauté et non d'enrichissement monétaire individuel.

Les membres adhèrent à la mission de l'organisme sans intention de gains pécuniaires et s'engagent ainsi au respect de la règle de non-répartition des bénéfices le cas échéant.

L'organisme est reconnu comme œuvre de bienfaisance³ par l'Agence du revenu du Canada et peut ainsi émettre des reçus pour fins de déductions fiscales pour les dons qu'il reçoit. L'APSVP peut ainsi inviter les donateurs individuels et corporatifs ainsi que les fondations à contribuer financièrement à la réalisation de sa mission.

2.2 Siège social, année financière et désignation

Le siège social de l'organisme est situé à St-Venant-de-Paquette, au 5, chemin du village.

L'année financière est établie du 1^{er} janvier d'une année au 31 décembre de la suivante.

Dans sa désignation même, Les Amis du patrimoine de St-Venant-de-Paquette, l'organisme définit à la fois ses membres et l'objet constituant sa raison d'être.

Lorsqu'un abrégé est nécessaire, l'appellation « **Les Amis de St-Venant** » est privilégiée.

² Matricule (NEQ): 1148108161

³ No d'enregistrement 899586929RR0001

2.3 Membres

Les APSVP invitent toute personne appuyant sa mission et son activité et partageant ses valeurs à devenir membre de son organisation en souscrivant à l'une ou l'autre des catégories de membres.

1) Les membres actifs- Tous les résidents de St-Venant-de-Paquette ou propriétaires d'un immeuble peuvent obtenir sur demande une adhésion annuelle sans frais, ils ont droit de parole et droit de vote aux assemblées s'ils le souhaitent et peuvent être élus au conseil d'administration.

2) Les membres associés – Tous les non-résidents peuvent obtenir une demande d'adhésion moyennant la cotisation annuelle exigée. Ils peuvent participer aux activités de l'organisme et assister aux assemblées des membres actifs. Ils sont également éligibles comme administrateurs de l'organisme à condition d'avoir payé leur cotisation annuelle.

3) Les membres honoraires - Les administrateurs peuvent désigner comme membre d'honneur de l'organisme toute personne reconnue pour son apport à la communauté, ou parce qu'elle a rendu service à la corporation, notamment par son travail ou par ses donations ou parce qu'elle a manifesté son appui aux buts poursuivis par l'association. Les membres d'honneur ne sont pas tenus au paiement des cotisations annuelles, ils n'ont cependant pas de droit de vote et ne peuvent pas être élus administrateurs.

Pour avoir droit de vote à une assemblée générale, le membre doit avoir signifié son intention dès son adhésion et avoir réglé sa cotisation annuelle avant le début de l'assemblée. (Donc, pour voter à l'AGA de mars 2017, il faut avoir une carte de membre 2017.)

2.4 Gouvernance;

L'APSVP est administrée par un conseil d'administration composé de huit (8) administrateurs choisis parmi les membres actifs et associatifs dont six (6) sont élus par l'assemblée générale et deux (2) sont cooptés par les administrateurs. Un maximum de trois (3) des huit (8) administrateurs choisis peuvent être des membres associés.

2.5 Structure opérationnelle

Les opérations sont assurées par une très petite équipe salariée à temps partiel.

Une direction générale gère l'ensemble des opérations de l'organisme. Elle assume la permanence du bureau.

Une adjointe à l'administration prend charge des opérations de tenue de livres.

Une personne dédiée à la cuisine est embauchée à temps plein durant la saison estivale.

Pendant la saison estivale, l'organisme fait appel à des subventions d'emploi pour embaucher des étudiants et obtenir ainsi du soutien aux activités d'accueil des visiteurs et à la cuisine.

De nombreux bénévoles se joignent à l'équipe de façon ponctuelle lorsque nécessaire, notamment pour les corvées communautaires (bees) d'ouverture et de nettoyage des sentiers ainsi que pour des événements spéciaux tels les spectacles, réceptions et activités-bénéfice.

Tout au long de l'année, des bénévoles s'occupent de l'entretien de l'église et d'autres sites et offrent parfois aussi un soutien administratif dans les tâches de bureau.

L'organisme fait aussi appel occasionnellement à des ressources contractuelles et privilégie alors les ressources locales chaque fois que possible.

3. ÉLÉMENTS DE FONCTIONNEMENT

Les éléments de fonctionnement mentionnés dans cette section constituent les fondements structurels du défi de gestion des dirigeants de l'organisme.

Ils sont nécessaires à la compréhension du fonctionnement administratif de l'organisme et conséquemment nécessaires à la compréhension des principes directeurs de la stratégie de développement.

Si certains éléments peuvent sembler simples et évidents aux yeux d'un gestionnaire chevronné du milieu culturel ou touristique, ils le sont peut-être moins pour des gestionnaires issus d'un autre milieu.

Ce descriptif trouve aussi sa pertinence dans le fait que l'APSVP, bien qu'ayant déjà plus de 18 ans d'expérience en opération, est structurée et outillée en matière de gestion que depuis 2010.

3.1 Considérations liées aux revenus

De par sa raison d'être, l'APSVP ne fonctionne pas dans la logique commerciale normale où la vente d'un produit ou service suffit à couvrir les frais d'opération et laisser une marge bénéficiaire au propriétaire.

En effet, les coûts afférents aux fonctions de conservation du Musée-église ne peuvent être couverts seulement par les droits d'entrée des visiteurs. Il faut donc absolument trouver d'autres sources de revenus et développer une offre de services complémentaires susceptibles de laisser une marge bénéficiaire substantielle. Cette situation structurelle n'est pas unique à l'APSVP mais caractérise l'ensemble des organisations culturelles qui ont des missions semblables tels les musées et les lieux de diffusion.

a) Limitations et contraintes prévisibles

La population locale étant très peu nombreuse, les prix étant volontairement maintenus bas par souci d'accessibilité, l'argent nécessaire au fonctionnement et aux activités doivent forcément provenir de l'extérieur. Même si la capacité d'accueillir plus de monde en même temps ait augmentée au cours des dernières années, même si la compétence à organiser et coordonner de plus gros événements a fait ses preuves, un certain équilibre doit être conservé afin de préserver l'environnement et la tranquillité des lieux. Ainsi, les revenus autonomes ont une certaine limite et peuvent être insuffisants. Il devient donc obligatoire de chercher à obtenir des revenus d'autres sources.

b) Les sources complémentaires

Outre les consommateurs qui sont susceptibles de donner de l'argent en échange d'un produit, d'un service ou d'une expérience, les autres contributeurs auxquels l'APSVP peut faire appel sont les suivants:

- **Les bailleurs de fonds** aux paliers régional, provincial et fédéral qui soutiennent l'action citoyenne, la conservation du patrimoine, le tourisme, le développement de l'art ou de l'identité culturelle. Ils appuient la mission de l'organisme ou la réalisation de projets spécifiques. (Compte tenu des programmes actuels des bailleurs de fonds, l'APSVP ne peut bénéficier de programme de soutien au fonctionnement mais peut à l'occasion obtenir du soutien pour la réalisation de projets ponctuels.)
- **Les commanditaires** qui achètent une visibilité auprès des clientèles et partenaires rejoints par l'activité et qui associent leur image à la cause. Compte tenu du nombre de personnes pouvant être rejoints par la visibilité offerte par l'APSVP, son potentiel de commandite est plutôt faible. On ne peut donc pas s'attendre à recueillir des sommes importantes sur ce marché. Toutefois, la visibilité échangée en partenariats promotionnels (commandite croisée) avec d'autres organismes et entreprises de la région augmente la visibilité de chacun à peu de frais et présente donc un potentiel intéressant.
- **Les donateurs**, individus ou fondations, qui appuient la mission de l'organisme et en partagent les valeurs. Compte tenu de la mission de l'organisme, de ses valeurs et de son attitude générale, son potentiel philanthropique est assez important.

La combinaison de ces sources de revenus est nécessaire, voire indispensable, pour atteindre un équilibre budgétaire. Toutefois, pour que les revenus soient possibles, il est nécessaire que l'organisme consacre des efforts et destine des stratégies spécifiques à chacun de ces marchés. L'APSVP doit donc, dans ses opérations courantes, déployer temps et énergie à la recherche de fonds complémentaires pour assurer la tenue de ses activités principales qui, elles, ne peuvent se rentabiliser directement. Le succès de l'organisme ne dépend donc pas seulement de la qualité du Musée-église et ses expositions ou du Sentier poétique mais dépend aussi inexorablement du succès de ses stratégies de revenus complémentaires.

c) La non-réurrence des revenus

La structure même des revenus provenant de la combinaison des sources complémentaires pose une importante problématique de récurrence des revenus. En effet, outre les programmes de subvention au fonctionnement, les fonds obtenus auprès des autres contributeurs (subventions de projet, donateurs, commanditaires) ne sont généralement pas récurrents. Ainsi, année après année, l'organisme se retrouvera devant le même défi d'équilibre budgétaire. Ceci ne favorise nullement un développement contrôlé. De plus, les formules de levée de fonds que l'on répète deviennent vite usées et perdent de l'intérêt et de l'impact. Les formules d'appel aux donateurs doivent être fréquemment renouvelées.

d) Date de tombée et délai de réponse

Les programmes de subvention ont habituellement des dates de tombée auxquelles un projet doit être présenté. Or, le calendrier des subventionnaires n'est pas toujours en harmonie avec celui des demandeurs. Dans le cas des subventions de projet, il faut parfois être prêt à réagir très rapidement et formuler une demande complète dans un délai très serré.

Par la suite, les délais de réponse aux subventions demandées maintiennent l'organisme dans une longue période d'incertitude, ce qui complique les prévisions budgétaires. Les délais compliquent aussi la juste évaluation des risques à prendre, en particulier lorsque le moment des réponses conditionne la faisabilité de production d'un projet lié à un événement déjà fixé dans le temps (La Grande Nuit de la poésie par exemple).

e) Obligation de redimensionner les projets

Les montants de financement obtenus via les programmes de subventions correspondent rarement aux montants demandés et obligent de ce fait l'organisme à redimensionner les projets envisagés ou à devoir compléter le financement par des collectes de fonds privés.

f) Politique d'accessibilité

L'APSVP considère l'accessibilité de ses activités à la population locale comme une priorité absolue et maintient pour ce faire une politique de bas prix. Conséquemment, les revenus de produits et services ne laissent qu'une minime marge bénéficiaire lorsqu'il y en a et ils ne peuvent aucunement constituer un levier économique pour le développement. Cet élément accentue le besoin de faire appel à d'autres sources de revenus.

g) Le membership

Bien que les membres apportent une cotisation annuelle, une augmentation du nombre de membres ne saurait représenter une source d'augmentation des revenus suffisante pour le développement. Le membership doit être vu comme l'ancrage de l'organisme dans la communauté.

3.2 Considérations liées aux dépenses

a) Frais de fonctionnement

Même si les frais de fonctionnement peuvent et doivent être maintenus au plus bas, ils sont difficilement compressibles. Le fonctionnement de base, les frais de bureau, frais de banque, communication, messagerie, etc, n'ont pas en contrepartie un potentiel d'attraits pour les commanditaires, ni de potentiel philanthropique. Or, en y incluant le salaire d'une direction générale permanente, ils permettent de générer tout le reste, soit de réaliser tous les projets et de générer les revenus nécessaires. Couvrir les frais de fonctionnement sera un défi permanent pour l'APSVP. Le CA doit toutefois en faire un objectif prioritaire puisque des frais de fonctionnement suffisants permettent notamment d'éviter la confusion fréquente entre gouvernance et gestion et que les administrateurs bénévoles du conseil s'essouffent à prendre charge de toutes les tâches opérationnelles, et ce, dans la disponibilité réduite de leur temps libre.

b) Frais de projet

En général, les frais de projet peuvent être couverts par des revenus de projets, quitte à être redimensionnés en fonction des revenus complémentaires en subvention commandite ou dons qui en permettent la réalisation. Chaque projet doit ainsi être envisagé avec une certaine élasticité allant de l'idéal visé au minimum nécessaire.

c) La rémunération-de l'obligation de bénévolat à une rémunération juste

Le bénévolat est bien entendu l'option la moins coûteuse, mais elle n'est pas forcément la plus rentable.

A l'exception des engagements ponctuels et de courte durée pour des tâches clairement déterminées, il est souvent préférable de pouvoir fournir une rémunération juste de manière à ce qu'une personne puisse faire de l'organisme sa priorité de travail plutôt que de ne lui accorder que ses temps libres. On peut ainsi accomplir beaucoup plus.

De plus, l'argent investi dans la rémunération des ressources humaines locales contribuent directement à la vitalité économique de la région.

L'APSVP devrait ainsi être fière et contente chaque fois qu'elle peut offrir une rémunération juste à ses ressources humaines et ne considérer le recours au bénévolat que lorsque la rémunération monétaire juste n'est pas possible.

Toutefois, le bénévolat est aussi une forme de don qui n'offre en contrepartie que la satisfaction intrinsèque d'avoir contribué à une cause en laquelle on croit. Or, cette satisfaction à priori personnelle est amplifiée lorsque l'action est partagée avec d'autres. S'ajoutent alors des dimensions de solidarité, de plaisir partagé, d'appartenance à la communauté, et le bénévolat devient ainsi un précieux facteur de cohésion sociale. Conséquemment, les corvées de printemps ou, les opérations logistiques ponctuelles liées aux spectacles par exemple, peuvent très bien continuer d'avoir recours au bénévolat puisqu'elles permettent ainsi d'atteindre des objectifs qualitatifs très appréciables.

3.3 Considérations de concurrence

a) La personnalité distinctive

Il y a au Québec environ 2750⁴ lieux de culte religieux à visiter, soient-ils encore actifs ou désacralisés. Il y a un nombre important de petits villages valant la peine d'être visités et il y a plusieurs événements littéraires ou de poésie tout au long de l'année mais en particulier pendant l'été. La concurrence est forte.

La personnalité distinctive de l'APSVP tient au fait que l'organisme combine les trois volets en maintenant un caractère d'authenticité rurale qui contraste avec les organisations purement touristiques. En fait, le caractère tranquille et calme qui va de pair avec un milieu dévitalisé devient son avantage concurrentiel en ce qu'il favorise le recueillement propice à la délectation tant de la poésie que de la nature ou du charme de l'histoire d'une ruralité ayant bel et bien existé.

b) Concurrence sur tous les marchés

Aucun organisme n'est à l'abri de la concurrence même s'il a un caractère unique et particulier. L'APSVP subit une pression concurrentielle non seulement sur le marché du tourisme en général ou des amateurs de poésie ou de patrimoine religieux mais aussi chaque

⁴ <http://www.lieuxdeculte.qc.ca/index.php>, site consulté en juillet 2012

fois qu'elle entre sur les marchés de la subvention, des commandites et des dons.

Par exemple, si l'APSVP entre dans une campagne de collecte de fonds en même temps qu'un autre organisme de sa région, ses résultats seront très probablement affectés par cette concurrence.

L'observation et le suivi de la concurrence doit donc être entendu au sens large, sur tous les marchés, les acteurs concurrents étant différents pour chaque projet.

c) Concurrence à soi-même

Comme pour bien des petits organismes qui œuvrent sur un marché de petite taille, il peut arriver que les diverses activités et sollicitations de l'organisme se fassent concurrence entre elles en s'adressant toujours au même payeur, par exemple, un commanditaire fournissant des biens et produits. Il importe donc de faire un plan d'ensemble, global, et de chercher à ce que les sollicitations aient un effet d'entraînement l'une sur l'autre plutôt qu'un effet de concurrence en optimisant la dépense d'énergie de part et d'autre.

3.4 Considérations -facteurs de vulnérabilité

D'autres éléments doivent être compris comme étant des facteurs de vulnérabilité puisqu'ils sont susceptibles d'influencer les résultats de gestion et de fonctionnement de l'organisme. Dans certains cas, il s'agit d'éléments pouvant ressortir d'une analyse des forces et faiblesses de l'organisme, or, parfois, un élément qui fait à un moment précis la force d'une organisation peut devenir sa principale faiblesse selon l'évolution du contexte. C'est dans cette optique de caractéristiques pouvant être tantôt une force tantôt une faiblesse que les éléments suivants sont considérés.

a) La petite taille du village et l'impossible anonymat

Dans un village qui comprend moins de 100 résidents, l'anonymat est pratiquement impossible. Ce phénomène est parfois avantageux, parfois moins. Ainsi, non seulement tout le monde connaît tout le monde mais de surcroît plusieurs ont entre eux des liens de parenté susceptibles d'induire des dilemmes, voire des conflits de loyauté.

b) Chevauchement avec le conseil municipal

Encore en raison du petit nombre de résidents, il n'est pas surprenant de constater un chevauchement entre la structure de gouvernance de l'APSVP et le conseil municipal élu par les citoyens.

Or, si ce chevauchement est parfois avantageux, il est aussi parfois inconvenient lorsque les problématiques se transportent d'une structure à l'autre. Ainsi, un conflit résultant d'une décision prise au conseil municipal peut entacher les relations au sein du conseil d'administration de l'APSVP et vice-versa.

c) L'éloignement

Si l'éloignement des centres urbains est un désavantage à bien des points de vue, notamment les coûts liés aux déplacements, il offre par ailleurs l'avantage d'un caractère champêtre bien distinctif susceptible d'attirer la sympathie de plusieurs et de devenir ainsi un avantage concurrentiel dans certaines circonstances.

d) Le climat de la saison estivale

Comme l'essentiel des opérations touristiques est tenu pendant la saison estivale, les résultats de l'APSVP sont susceptibles d'être influencés par tous les facteurs qui influencent habituellement les touristes, mais notamment la température et le beau temps puisque la visite des sites se fait principalement à l'extérieur.

e) La dépendance à l'égard de Richard Séguin

Le fait que l'artiste Richard Séguin, bien connu des Québécois, ait porté avec lui le nom de St-Venant a certainement contribué au développement de la notoriété du village et du Sentier poétique. La contrepartie de cette précieuse chance est la dépendance qui se crée à l'égard du personnage et qui, à moyen terme, pourrait rendre l'organisme très vulnérable.

f) La dépendance à l'égard de Sylvie Cholette

Dans le même esprit, Sylvie Cholette assume la direction générale de l'organisme depuis l'été 2010. Or, elle fait preuve d'une très grande polyvalence, d'une totale loyauté, de beaucoup de leadership et d'autonomie et l'APSVP bénéficie très certainement de sa large gamme de compétences. Toutefois, l'organisme est en situation de vulnérabilité parce que cette combinaison de loyauté et de compétences de direction en fait une personne très difficile à remplacer.

3.5 Considérations et effets de levier

Depuis les cinq dernières années, l'offre culturelle et touristique de la région de Coaticook connaît un essor extraordinaire et participe à l'augmentation de l'achalandage partout dans la région, incluant le site de l'APSVP. Parmi la gamme d'activités offertes, plusieurs circuits découvertes ont vu le jour sur le grand territoire dont La Voie des Pionniers et le Circuit des cimetières, qui passent directement par le village de St-Venant.

Ces trajets thématiques font circuler les touristes partout dans la Vallée de La Coaticook. Avec l'arrivée de Foresta Lumina au parc de la Gorge en 2014, qui connaît un succès colossal, c'est par dizaines de milliers que les visiteurs affluent sur le grand territoire de la région de Coaticook. Ces nouveaux visiteurs qui consultent le bureau d'information touristique sont accueillis, informés et dirigés vers les différents attraits de la région dont chez l'APSVP.

4. DÉFIS ET ENJEUX 2016-2020

À la suite de l'ensemble du travail accompli depuis 2010 - comprenant la restauration du Musée-église, l'agrandissement de la Maison de l'arbre, l'amélioration et la mise aux normes du Sentier poétique, la bonification de la programmation culturelle, et par le fait même l'augmentation de l'offre de service auprès des visiteurs sans oublier la restructuration en matière de ressources humaines, d'outils et de pratiques de travail ainsi que de gestion et gouvernance - les énergies devront être investies dans des projets de développement visant ultimement à atteindre une vitesse de croisière et un équilibre dans les activités, tout en obtenant l'autonomie budgétaire, voire la rentabilité.

Le souhait principal est de ne pas retourner en arrière à un mode de fonctionnement sollicitant un investissement bénévole excessif de la part des membres du conseil. Ceux-ci l'ayant déjà vécu, ils sont conscients qu'une telle façon de faire conduit à un essoufflement assuré.

L'APSVP doit trouver une gamme de produits, services et projets qui, en termes budgétaires, permet de dégager une marge bénéficiaire suffisante pour couvrir l'ensemble de ses frais de fonctionnement et autres programmes qui ne le sont pas. Les revenus pourront provenir de subventions, de dons, de commandites ou de ventes, mais la combinaison des sources doit permettre de couvrir les frais de fonctionnement.

En termes qualitatifs, le défi est d'identifier le point d'équilibre entre un nombre suffisant de visiteurs. Autrement dit, il s'agit d'aller chercher le maximum sans dénaturer la tranquillité des lieux, essentielle à la délectation de la poésie, d'exploiter nos ressources sans les épuiser ou encore de mettre en valeur le charme des lieux sans le ruiner.

L'enjeu en est un de survie et de pérennité; le Musée-église, la Maison de l'arbre et le Sentier poétique n'ont pas été ainsi améliorés et mis aux normes pour être ensuite laissés à l'abandon!

5. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Pour atteindre l'équilibre souhaité en ayant un nombre suffisant de visiteurs et de participants aux activités de la programmation et des revenus permettant de couvrir l'ensemble des frais de projets, de fonctionnement et de conservation tout en assurant la protection des ressources, l'APSVP entend mettre en œuvre une stratégie de développement qui s'articule en quatre volets interdépendants sur lesquels on agira simultanément :

1. Bonifier graduellement l'offre au visiteur, respectant toujours les valeurs fondamentales de l'association et permettant de créer un effet d'entraînement positif, voire de synergie, entre toutes les activités au programme;
2. Assurer une présence active sur les 5 marchés de contributeurs potentiels : consommateurs, subventionnaires, commanditaires, donateurs et partenaires;
3. Promouvoir de façon très ciblée, voire personnalisée, dans une perspective continue de fidélisation;
4. Mettre sur pied un fonds permanent dont les revenus seront destinés au soutien et à la réalisation de sa mission.

Les quatre volets sont détaillés dans les paragraphes suivants. Les actions sont inscrites dans le plan d'action présenté plus loin.

1. Bonifier graduellement l'offre aux visiteurs; des éléments, distincts a priori, unifiés dans un ensemble unique

L'offre de produits et service, se divise en deux catégories : les activités principales et les activités commerciales complémentaires.

Les activités principales de la programmation sont celles qui découlent directement de la mission de l'organisme et qui en constituent les principaux produits d'appel. Or, le Musée-église, la poésie, la programmation culturelle ou la nature sont a priori des attraits différents susceptibles d'attirer des clientèles toutes aussi différentes, voire même pas forcément compatibles entre elles.

Toutefois, l'APSVP compte les unifier dans un agencement cohérent et rejoindre avec cette offre globale des visiteurs qui partagent ses valeurs de respect et adhèrent à sa mission. Ainsi, même si a priori l'église, la

poésie, la programmation culturelle et la nature attirent des clientèles différentes, chacune est maintenant appelée à découvrir l'ensemble. C'est avec la découverte de l'ensemble des éléments, indépendants à première vue, mais agencés en toute cohérence, que se révèle le charme global du site et de l'APSVP.

En utilisant la métaphore évoquée lors des discussions de groupe, on dira: « Que le visiteur entre au village par la porte de l'église, par celle de la poésie, de la gastronomie, de la programmation culturelle ou celle de la nature et des traditions, on lui fait faire le tour de la maison en entier, pour qu'il tombe sous le charme de l'ensemble, et qu'il ne reparte pas avant d'avoir exprimé l'envie de revenir bientôt. » C'est donc dans cette perspective, unifiant dans un ensemble des éléments a priori distincts, que se réalisera la stratégie de bonification des produits.

L'audioguide produit en 2011 et l'élaboration d'un menu découverte des délices du terroir offert au restaurant de la Maison de l'arbre ont d'ailleurs déjà amorcé cette stratégie de développement. L'audioguide a en effet réussi à réunir avec brio l'histoire, la poésie, l'église et la beauté de la nature, en améliorant l'expérience du visiteur.

De plus, l'expérience du visiteur a été enrichie par une offre complémentaire avec les produits et services du resto et peut-être de la boutique.

La bonification de l'offre doit donc être poursuivie dans cette double perspective soit en ajoutant de nouvelles portes d'entrée dans l'organisme, soit en développant des activités commerciales complémentaires visant à augmenter et améliorer l'expérience du visiteur.

Les services complémentaires de restauration et de bar mentionnés plus tôt permettent en effet d'enrichir l'expérience du visiteur et de prolonger la durée de sa visite au village. L'APSVP n'existe pas d'abord dans le but d'offrir des repas et boissons à des clients venus d'ailleurs. Ces services constituent une activité complémentaire qui bonifie l'offre au visiteur et rend son expérience de visite plus agréable, tout en procurant des revenus supplémentaires pour l'organisme. Cette activité ne pourrait être rentable si elle était gérée comme une entité autonome et indépendante, et ce, en raison de la taille du marché potentiel. Cette offre complémentaire doit être évaluée en continue et ajustée au besoin mais toujours dans une vision de complémentarité, et ce, même s'il est possible pour les résidents de la région environnante de s'arrêter à St-Venant pour un repas indépendamment d'une visite du site.

Ensuite, dans une perspective différente, l'APSVP peut développer une gamme de services à la communauté pouvant aussi être décrits comme des activités commerciales complémentaires en utilisant ses ressources disponibles. Ces activités ne constituent pas la raison d'être de l'organisation mais elles sont mises en place pour générer des revenus par exemple la location de la Maison de l'arbre en-dehors de la haute saison pour des événements tels des réunions ou colloques. Il en sera de même pour la location du Musée-église pour des cérémonies autres que catholiques ou la location du site pour des tournages de film. Ce type d'activités reste accessoire et complémentaire à la mission mais, le cas échéant, il doit être compris comme un service à la communauté fourni à un tarif qui génère une marge bénéficiaire suffisante.

La stratégie de bonification à mettre en place ici doit permettre de créer un effet d'entraînement entre les produits et services. Si le visiteur vient sur le site pour un tournage de film, il peut le même jour manger au resto et y prendre un verre, voire faire un achat à la boutique, mais on peut espérer qu'il reviendra plus tard pour faire la visite du sentier avec l'audioguide, et ensuite, satisfait de sa visite promouvoir l'APSVP auprès de ses proches.

La bonification de l'offre peut être faite par de petits projets présentant peu ou pas de risques ainsi que par des projets plus importants requérant un financement préalable. Dans tous les cas, la faisabilité doit assurer non seulement le respect des paramètres techniques et financiers habituels mais assurer de plus le respect des valeurs de l'organisme.

Ainsi, que ce soit pour l'ajout de marchandise dans la boutique, l'ajout d'items au menu du resto, l'accueil d'un artiste en spectacle, l'organisation d'un bingo ou d'un tirage, le développement d'un nouveau site ou l'offre d'un nouveau service à la communauté, on doit s'assurer que le projet (nouveau produit ou service) correspond bel et bien à la mission de l'organisation et à ses valeurs et qu'il contribue au renforcement de l'effet de synergie recherché dans l'ensemble de la programmation.

2- Assurer une présence active sur les 5 marchés contributeurs

Les projets de l'APSVP sont presque tous susceptibles d'obtenir le soutien financier de l'un ou l'autre des contributeurs qui ne sont pas les destinataires directs de sa programmation. Or, pour obtenir des fonds provenant des autres marchés contributeurs, il faut consacrer du temps, de l'énergie et des ressources. Ces efforts nécessaires ne servent pas directement la réalisation de la mission, mais consistent plutôt en

une action indirecte, essentielle pour l'entrée des fonds qui permettront subséquemment la réalisation de la mission. Aussi, les activités de financement privé sont d'une extrême importance et leur succès conditionne le rythme de développement possible de l'organisme. Ainsi, en lien avec la bonification des produits, plus un produit, service ou activité est proche de la mission, plus il est susceptible d'obtenir le soutien financier des autres contributeurs. Plus il est complémentaire, plus il doit s'autofinancer. La présence active sur les 5 marchés n'est donc pas tant une action stratégique comme telle mais est plutôt une vision, une approche ou une orientation, qui peut éventuellement produire un effet d'entraînement ou de synergie entre ces marchés, favorisant ainsi la croissance des revenus. Finalement, lorsque la thématique de financement privé reflète les valeurs de l'organisme, elle assure la cohérence et obtient une meilleure probabilité de succès.

3-Promouvoir de façon très ciblée, voire personnalisée, dans une perspective continue de fidélisation.

Ce n'est pas via la publicité dans les grands médias que la stratégie promotionnelle doit se déployer mais plutôt via le bouche à oreille et une communication très ciblée, devenant de plus en plus une correspondance personnalisée, et ce, au fur et à mesure que les cibles sollicitées prennent contact avec l'APSV. Obtenir les coordonnées de nos visiteurs permet de pouvoir ensuite s'adresser à eux d'une façon personnalisée et efficace pour promouvoir les autres activités de la programmation susceptibles de les intéresser et les inviter à revenir sur le site.

Par ailleurs, on admet que la perspective de fidélisation du visiteur s'obtient par la satisfaction de son expérience. Aussi, le contact avec la clientèle pendant la visite devient en soi une autre approche promotionnelle stratégique et extrêmement puissante. C'est en effet l'occasion de faire connaître aux visiteurs les autres activités de la programmation, les avantages de devenir membre et c'est notamment lors de ce contact que le capital de sympathie peut se développer ou être entretenu. Encore ici, il ne s'agit pas tant d'une action stratégique comme telle, mais plutôt d'une approche, d'une attitude envers la clientèle, qui fait en sorte que chaque contact n'est pas une fin en soi mais une étape dans une relation appelée à se poursuivre.

Finalement, c'est aussi par le contact personnalisé qu'on peut, en lien avec le deuxième volet, proposer le transfert d'un marché à un autre; du visiteur au donateur, du commanditaire au visiteur, etc. et créer ainsi un effet d'entraînement favorable à la croissance des revenus.

4-Mettre sur pied un fonds permanent dont les revenus seront destinés au soutien et à la réalisation de sa mission.

Se créer un fonds permanent à capital protégé afin d'assurer la pérennité des activités de l'organisme est l'une des stratégies qui sera étudiée lors de la période 2016-2020. Les intérêts obtenus avec ce fonds serviront de levier au budget de fonctionnement afin d'assurer la permanence du poste de direction entre autres, et l'entretien des installations.

6. PRINCIPES DIRECTEURS

Pour la mise en œuvre de sa stratégie de développement, l'APSVP entend respecter les principes directeurs suivants. Ceux-ci seront particulièrement importants au moment d'élaborer des plans de rechange ou lorsque des pressions de l'environnement, interne ou externe, se feront ressentir :

- a) **Positionner tout projet par rapport à la mission, à l'identité et aux valeurs** - Dans l'évaluation de faisabilité de tout projet, produit, service ou partenariat, toujours établir un lien aussi étroit que possible avec la mission de l'organisme, son identité et ses valeurs fondamentales. Plus le projet est proche de la mission, plus il renforce l'organisation.
- b) **Présence active dans la communauté** : L'APSVP est déjà partenaire ou membre actif de plusieurs associations et entend marquer sa présence autant du côté artistique que dans l'action régionale en tant que moteur culturel.
- c) **Priorité aux ressources locales et régionales** : Dans la programmation comme dans toute action, à qualité équivalente, les ressources de proximité seront privilégiées.
- d) **Alternance des phases de développement et de consolidation** : En respect des ressources humaines et des efforts nécessaires au développement, permettre et encourager, voire obliger, des périodes de consolidation après une étape de croissance, pour éviter de surcharger et assurer un rodage et un fonctionnement solide avant d'ajouter du nouveau.
- e) **Développement durable et écoresponsable** : L'APSVP adhère au concept de «développement durable» et écoresponsable défini comme la capacité de «répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs».

f) **Prudence dans les engagements récurrents** : N'étant pas assuré de revenus récurrents ni d'un volume d'affaire profitable, l'APSVP privilégie la prudence dans ses engagements financiers, pas au point de les éviter mais plutôt en les mesurant avec prudence, par exemple, en favorisant la consignation de petites quantités pour les produits de la boutique plutôt que des achats fermes.

g) **Prix d'accessibilité** : L'APSVP entend maintenir des prix et tarifs favorisant l'accessibilité pour la population locale et régionale. Une stratégie de prix élevés ne peut être envisagée que dans une perspective de dons lors d'un événement-bénéfice.

h) **Rémunération juste** : L'APSVP entend offrir à ses ressources humaines une rémunération juste et équitable.

i) **Recours au bénévolat** : Lorsque l'APSVP fait appel à l'action bénévole, c'est non seulement pour une économie de dépense mais aussi mobiliser la communauté dans d'une action partagée favorisant la cohésion et le développement du sentiment d'appartenance.

j) **Partenariats** : Chaque fois que possible l'APSVP entend adopter une attitude favorable aux partenariats plutôt qu'à la concurrence.

k) **Monitoring continu** : Suivre, relever et documenter tous les résultats au fur et à mesure de manière à progresser plus efficacement dans chaque expérience et pour donner des bases de comparaison pour les suivantes aussi bien que pour pouvoir procéder à des ajustements au fur et à mesure.

l) **Reconnaissance et valorisation des contributeurs** : L'APSVP entend adopter une attitude de gratitude à l'égard de ses contributeurs.

m) **Contribution des cinq marchés** : Pour chaque projet, évaluer le potentiel de chacun des 5 marchés contributeurs possibles en fonction de leurs besoins respectifs.

n) **Effet d'entraînement** : Tenter d'obtenir un effet d'entraînement des marchés l'un sur l'autre, par exemple faire en sorte qu'un visiteur devienne donateur, qu'un commanditaire devienne aussi visiteur, etc.

o) **L'énergie humaine** : Mesurer avec respect les énergies requises par les ressources humaines dans l'évaluation de la faisabilité de tout projet; celle-ci importe tout autant que la faisabilité financière.

p) **Principes sans traces** : L'APSVP encourage ses visiteurs à adhérer aux principes d'éthique sans trace pendant la visite du Sentier poétique, notamment à l'égard des déchets et du bruit.

q) **Vente vs Dons** : Résister à la tentation d'offrir gratuitement ce qui est supposé être vendu (**On ne donne pas ce qu'on essaie de vendre!**)

r) **Capital de sympathie** : Développer, entretenir et cultiver précieusement le capital de sympathie provenant de toute relations d'affaires, visiteurs, membres ou amis, en respect des valeurs fondamentales.

7. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Parmi les facteurs qui portent à croire que l'APSVP peut relever le défi auquel il doit faire face et réaliser avec succès sa stratégie de développement, on trouvera les éléments suivants :

1. **Le capital de sympathie**

Le capital de sympathie est une richesse dont dispose une société pour assurer son bien-être, sa prospérité ou sa survie. L'APSVP suscite auprès de la population, de ses partenaires et de ses collaborateurs un fort sentiment d'appréciation. Les efforts soutenus pour protéger le patrimoine, le respecter et en même temps maintenir la vitalité culturelle de la communauté, en proposant une programmation qui correspond, tant dans le contenu que dans la façon de faire, aux valeurs partagées par plusieurs augmentent en continu le capital de sympathie de l'organisme.

Un capital de sympathie élevé et une complicité sur le plan des valeurs et convictions favoriseront le développement de l'organisme. L'APSVP trouve des personnes sympathiques à sa cause tant dans le secteur de la poésie que du patrimoine religieux, tant chez les amateurs de nature et d'éco-tourisme que chez les entreprises commanditaires et les instances partenaires. Chaque fois que l'APSVP gagne le cœur d'un visiteur, il augmente le réseau de soutien sur lequel il pourra compter en cas de besoin.

2. **Le caractère distinctif authentique**

Bien qu'il y ait une multitude de lieux d'intérêt dans la même région, l'authenticité de la beauté des lieux et l'alliance entre tous les éléments

de nature, de poésie et de traditions, confèrent à l'APSVP un caractère unique et distinctif.

3. La mobilisation et l'engagement de l'équipe

La mobilisation et l'engagement de l'équipe en place est certainement une des principales clés de succès. La mobilisation déterminée qui a été démontrée au cours des dernières années est un gage de succès. Les membres sont pleinement conscients du défi à relever et y contribuent de façon exemplaire avec la conviction profonde que ce qui est fait est important.

4. La diversité des membres du CA et l'intérêt commun

Les membres du conseil ont des attachements différents à l'APSVP, certains plus à l'art, d'autres davantage au patrimoine religieux ou à la vitalité globale de la communauté. Or, cette diversité permet la complémentarité et permet d'assurer que tous les points de vue seront évalués et respectés.

Aucun moyen, aucun outil, rien n'existe pour prédire l'avenir. Mais la crédibilité croissante de l'APSVP et la qualité des actions posées jusqu'à ce jour portent à croire que la stratégie de développement est réaliste.

8. PLAN D'ACTION 2016-2020

Cette section commence par un tableau synoptique qui résume l'identité de l'organisme. Il est suivi du tableau présentant pour chaque année les mots clés référant aux actions principales qui marqueront l'année dans les volets de la programmation, du financement privé et du fonctionnement.

Bien entendu, il ne s'agit pas des seules actions qui seront posées, plutôt celles qui seront priorisées. Aussi, ce plan sera revu de façon annuelle selon les résultats réellement obtenus, et ce, afin de maintenir le cap sur les objectifs. Les actions ont été regroupées dans trois catégories : les activités, le financement de l'organisme et le fonctionnement / structure de l'organisme.

Les priorités du plan quinquennal de l'organisme se résument ainsi :

AN 1 - 2016 – Nomination d'un directeur artistique et réédition de la Grande Nuit de la poésie. Consolidation de la programmation culturelle saisonnière.

AN 2 - 2017 - Analyse du financement et mise sur pied d'un fonds permanent. (2018) Ouverture de la Maison de l'arbre à l'hiver 2017-2018 et développement d'activités hivernales.

AN 3 - 2018 - Expansion et restauration du Sentier poétique. Consolidation de la programmation hivernale. Démarrage du projet de maisonnettes. Mise sur pied d'une campagne de financement pour le financement des maisonnettes.

AN 4 - 2019 – Développement du projet de maisonnettes.

AN-5 – 2020 – Consolider le projet de maisonnettes. Travail sur le bilan 2016-2020 et planification 2021-2025.

Les Amis du patrimoine de St-Venant-de-Paquette

MISSION	<p style="text-align: center;">L'APSVP est un OSBL fondé en 1998.</p> <p>La mission que s'est donnée l'APSVP est de développer et mettre en valeur, tout en le protégeant, le patrimoine culturel, historique et naturel de la municipalité de St-Venant-de-Paquette afin de maintenir ainsi la vitalité culturelle et économique du village, au bénéfice tout autant des résidents que des visiteurs.</p>		
OBJECTIFS GÉNÉRAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver, entretenir, protéger, mettre en valeur et maintenir vivant le Musée-église • Mettre en valeur et protéger l'environnement naturel du site et du territoire <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser la nature avec la poésie et d'autres formes d'art • Contribuer au développement et à la diffusion de la poésie québécoise • Offrir une programmation d'activités favorisant le maintien de la vitalité culturelle • Susciter l'intérêt des touristes avec une offre respectant les valeurs de l'organisme sans être jamais au détriment des résidents 		
MOYENS D'ACTION	<p>Volet 1- Programmation</p> <p>Visite du site Musée-église Sentier poétique Maison de l'arbre Galerie d'art Circuit audioguide</p> <p>Activités Bingo Bee / corvées com. Spectacles- bénéfice Soupers-spectacles Nuit de la poésie Conférences Rencontres d'auteurEs Ateliers d'écriture Concours Célébrations</p>	<p>Volet 2- Financement</p> <p>Commandites</p> <p>Subventions</p> <p>Fondations</p> <p>Placements</p> <p>Levée de fonds / Dons</p> <p>Activités-bénéfice</p> <p>Adhésion annuelle</p> <p>Produits d'exploitation : -Admission sur le site -Ventes boutique -Ventes restaurant</p>	<p>Volet 3- Fonctionnement</p> <p>Ressources humaines</p> <p>Outils de gestion</p> <p>Système informatique</p> <p>Promotion</p> <p>Partenariats</p> <p>Communications</p> <p>Réunions et assemblées</p>

PLAN D'ACTION 2016-2020

	Programmation	Financement	Fonctionnement
2016	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Relancer la Nuit de la poésie dans une version inédite; 2) Créer un concours d'écriture; 3) Présenter une nouvelle exposition de photos biennale; 4) Offrir 3 soupers-spectacles durant la saison estivale; 5) Maintenir le souper des fêtes en déc.; 6) Maintenir les activités trad.; 7) Tenir un spectacle – bénéfice; 8) Maintenir le concept de souper VIP; 9) Célébrer le 10^e anniversaire de la Fondation Tillotson; 10) Participer au Salon du livre de l'Estrie. <p>Projets spéciaux Construction d'un nouveau site derrière la Maison de l'arbre;</p> <p>Réfection du bassin d'eau derrière la Maison de l'arbre – Le CRIFA;</p> <p>Remplacement des ponts sur le Sentier poétique;</p> <p>Construction d'une scène pour l'église ;</p> <p>Construction d'un coin – boutique.</p>	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rechercher de nouvelles sources de financement; 2) Offrir l'option VIP; 3) Faire des demandes d'aide financière-municipale, régionale, provinciale et fédérale; 4) Maintenir les partenariats avec les commanditaires et en développer de nouveaux; 5) Promouvoir les visites avec audioguide ; 6) Produire des activités – bénéfice; 7) Louer l'église et la Maison de l'arbre; 8) Ajouter l'option paypal au paiement via le site web; 9) Trouver des fonds pour absorber le déficit 2015; 10) Faire une demande de financement pour la Grande Nuit de la poésie. 	<p>Actions principales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rémunérer la DG pendant au moins 28 semaines à temps plein; 2) Mettre sur pied un comité pour la Nuit de la poésie; 3) Nommer une direction artistique; 4) Embaucher des étudiants pendant l'été selon la subvention obtenue; 5) Conserver l'équipe permanente des RH ; l'adj. administrative et le préposé à la Maison de l'arbre; 6) Mettre à jour le site web; 7) Entretenir notre présence dans les médias sociaux et autres; 8) Réaménager l'espace boutique; 9) Renouveler les contrats de consignation; 10) Maintenir le nombre d'adhésion élevé; 11) Maintenir une communication avec la communauté.

2017	Programmation	Financement	Fonctionnement
	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Offrir des rencontres d'auteurEs et conférences : J-F L 2) Projeter un documentaire de la Grande Nuit de la poésie 2016; 3) Bonifier l'exposition de photos de Stéphane Lemire; 4) Offrir 5 soupers-spectacle durant la saison estivale et 3 repas-gourmands en hiver; 5) Maintenir les activités trad.; 6) Maintenir le souper des fêtes en dec.; 7) Tenir un spectacle – bénéfice en 2017; 8) Maintenir le concept de souper VIP; 9) Ouvrir la Maison de l'arbre et son restaurant durant l'hiver 2017-2018. <p>Projets spéciaux Remplacement de l'éclairage dans l'église pour du DEL;</p> <p>Construction d'une entrée pour M de l'a pour l'hiver-BÉNÉVOLES;</p> <p>Réfection du Sentier poétique; (2018)</p> <p>Remplacement du pont derrière la Maison de l'arbre-LE CRIFA;</p> <p>Améliorer la signalisation.</p>	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rechercher de nouvelles sources de financement; 2) Travailler sur la création d'un fonds de placement à capital protégé; 3) Offrir l'option VIP; 4) Faire des demandes d'aide financière-municipale, régionale, provinciale et fédérale; 5) Maintenir les partenariats avec les commanditaires et en développer de nouveaux; 6) Produire des activités – bénéfice; 7) Augmenter les frais d'admission sur le site; 8) Louer l'église et la Maison de l'arbre; 9) Recherche de fonds pour projet 2018 : maisonnettes, bloc sanitaire, foyer de la Maison de l'arbre. (2018) <p>Projets spéciaux (suite) Réfection du toit de la Maison de l'Arbre et du gazebo dans le jardin d'Alfred Desrochers;</p> <p>Installation de panneaux d'insonorisation dans la Maison de l'arbre;</p> <p>Achat micro, amplificateur;</p> <p>Évaluer les coûts du projet maisonnettes. (2018)</p>	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rémunérer la DG pendant au moins 30 semaines à temps plein; 2) Augmenter les heures et la rémunération de l'adjointe administrative; 3) Créer un poste 4jours semaine, permanent et saisonnier au Café-Délices du terroir; 4) Embaucher des étudiants pendant l'été selon la subvention obtenue; 5) Modifier et bonifier le site web; 6) Entretenir notre présence sur les médias sociaux et autres et maintenir la communication avec la communauté; 7) Réaménager l'espace boutique; 8) Renouveler les contrats de consignation; 9) Maintenir le nombre d'adhésion annuelle élevé; 10) Recruter et former le nouveau personnel; 11) Améliorer les outils de promotions-groupes, brochures groupes pour 2018; 12) Préparer la Grande Nuit de la poésie 2018.

2018	Programmation	Financement	Fonctionnement
	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Offrir 5 soupers-spectacle durant la saison estivale; 2) Produire la Grande Nuit de la poésie; 3) Maintenir les activités trad; 4) Tenir un spectacle – bénéfice Marc Hervieu 2018 5) Maintenir le concept de souper VIP; 6) Ouvrir la Maison de l'arbre durant l'hiver 2018; 7) Offrir 3 repas-gourmands en hiver; 8) Instaurer une programmation en hiver : films, conférences, etc.; 9) Accueillir la nouvelle exposition de photos; René Bolduc et Mélanie Noel 10) Accueillir de nouvelles activités culturelles en tant que lieu de diffusion. <p>Projets spéciaux</p> <p>20e anniv. APSVP</p> <p>Faire faire un logo 20e</p> <p>Installer un foyer au gaz ou aux granules à la Maison de l'arbre;</p> <p>Ajouter de l'éclairage dans le jardin d'Alfred Desrochers;</p>	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Créer un fonds de placement à capital protégé (suite); 2) Offrir l'option VIP; 3) Faire des demandes d'aide financière-municipale, régionale, provinciale et fédérale; 4) Maintenir les partenariats avec les commanditaires et en développer de nouveaux; 5) Produire des activités – bénéfice; 6) Louer l'église et la Maison de l'arbre; 7) Accueillir plus de groupes; 8) Demander l'aide financière pour : maisonnettes, bloc sanitaire, foyer de la Maison de l'arbre. <p>2ieme édition de la Grande Nuit de la poésie</p> <p>Construire un 12e site de poésie.</p> <p>Installer un site satellitaire sur le Mont-Hereford;</p> <p>Aménager un site éphémère / jeunes CEGEP derrière la Maison de l'arbre</p> <p>Remercier les artistes depuis sa fondation</p>	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rémunérer la DG pendant au moins 35 semaines à temps plein et ajouter du temps partiel; 2) Augmenter les heures et la rémunération de l'adjointe administrative; 3) Maintenir le poste de cuisinier 4 jours semaine, permanent et saisonnier au Café-Délices du terroir; 4) Embaucher des étudiants pendant l'été selon la subvention obtenue; 5) Modifier et bonifier le site web; 6) Afficher nos menus gastronomiques sur le site web; 7) Entretenir notre présence sur les médias sociaux et autres et maintenir la communication avec la communauté; 8) Renouveler les contrats de consignation; 9) Maintenir le nombre d'adhésion annuelle élevé et augmenter les coûts à 20\$ 10) Améliorer les outils de promotion;

2019	Programmation	Financement	Fonctionnement
	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Consolider la programmation hivernale et les heures d'ouverture de la Maison de l'arbre et du restaurant; 2) Offrir 5 soupers-spectacles durant la saison estivale; 3) Maintenir les activités trad ; 4) Tenir un spectacle – bénéfice- show d'humour en 2019; 5) Maintenir le concept de souper VIP; 6) Accueillir de nouvelles activités culturelles en tant que lieu de diffusion; 7) Offrir une activité hivernale extérieure. <p>Projets spéciaux</p> <p>Prévoir l'entretien de la sacristie et du parvis – peinture;</p> <p>Faire voyager le site éphémère;</p> <p>Faire un plan d'aménagement pour maisonnettes et bloc sanitaire.</p> <p>Aménager le terrain avec maisonnettes phase 1.</p>	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gestion du fonds de placement à capital protégé; 2) Offrir l'option VIP; 3) Faire des demandes d'aide financière-municipale, régionale, provinciale et fédérale; 4) Maintenir les partenariats avec les commanditaires et en développer de nouveaux; 5) Produire des activités – bénéfice; 6) Louer l'église et la Maison de l'arbre; 7) Accueillir plus de groupes; 8) Rechercher du financement pour l'achat ou la construction de maisonnettes. 	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rémunérer la DG pendant au moins 34 semaines à temps plein et ajouter du temps partiel; 2) Maintenir les heures et la rémunération de l'adjointe administrative; 3) Maintenir le poste 4jours semaine, permanent et saisonnier au Café-Délices du terroir; 4) Embaucher des étudiants pendant l'été selon la subvention obtenue; 5) Modifier et bonifier le site web; 6) Afficher nos menus gastronomiques sur le site web; 7) Entretenir notre présence sur les médias sociaux et autres et maintenir la communication avec la communauté; 8) Renouveler les contrats de consignation; 9) Maintenir le nombre d'adhésion annuelle élevé; 10) Améliorer les outils de promotion; 11) Préparer la Grande Nuit de la poésie 2020.

2020	Programmation	Financement	Fonctionnement
	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Maintenir la programmation hivernale et les heures d'ouverture de la Maison de l'arbre et du restaurant; 2) Offrir 5 soupers-spectacle durant la saison estivale; 3) Maintenir les activités trad; 4) Accueillir une nouvelle exposition de photos; 5) Tenir un spectacle – bénéfique- show d'humour en 2020; 6) Maintenir le concept de souper VIP; 7) Produire la Grande Nuit de la poésie; 8) Accueillir de nouvelles activités culturelles en tant que lieu de diffusion; 9) Offrir une activité hivernale extérieure. <p>Projets spéciaux</p> <p>Rencontre bilan 2016-2020;</p> <p>Planification 2021-2025;</p> <p>Aménagement du terrain avec maisonnettes phase 2.</p>	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gestion du fonds de placement à capital protégé; 2) Offrir l'option VIP; 3) Faire des demandes d'aide financière-municipale, régionale, provinciale et fédérale; 4) Maintenir les partenariats avec les commanditaires et en développer de nouveaux; 5) Produire des activités – bénéfique; 6) Louer l'église et la Maison de l'arbre; 7) Accueillir plus de groupes; 8) Rechercher de nouvelles sources de financement. 	<p>Actions principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rémunérer la DG pendant au moins 36 semaines à temps plein et ajouter du temps partiel; 2) Maintenir les heures et la rémunération de l'adjointe administrative; 3) Maintenir le poste 4jours semaine, permanent et saisonnier au Café-Délices du terroir; 4) Embaucher des étudiants pendant l'été selon la subvention obtenue; 5) Modifier et bonifier le site web; 6) Entretenir notre présence sur les médias sociaux et autres et maintenir la communication avec la communauté; 7) Renouveler les contrats de consignation; 8) Maintenir le nombre d'adhésion annuelle élevé et augmenter le coût; 9) Recruter et former le nouveau personnel; 10) Améliorer les outils de promotion.

2016 – PRIORISER LA MISE EN VALEUR DE LA POÉSIE

Dans l'année 2016 – La priorité est de relancer la Grande Nuit de la poésie et de mettre l'accent sur la mise en valeur de la poésie.

Pour les activités de la programmation, il s'agit davantage d'ajustement et de consolidation.

En matière de financement le premier défi sera de trouver les fonds nécessaires au règlement du déficit budgétaire 2015 et le second défi sera d'aller chercher du financement pour la tenue de la Grande Nuit de la poésie.

En matière de fonctionnement, un des objectifs prioritaires est de conserver la rémunération de la direction générale pendant au moins 28 semaines et un autre objectif est de former un comité organisateur qui prendra en charge l'organisation de la Grande Nuit de la poésie sans hypothéquer la charge de travail de direction générale.

2016-1) PROGRAMMATION ET PROJETS SPÉCIAUX

En consolidation :

- Les soupers-spectacles au Café-Délices du terroir
- Le souper des Fêtes en décembre

En développement :

- La réédition de la Nuit de la poésie dans une version inédite
- La célébration du 10^e anniversaire de la Fondation Tillotson
- La participation au Salon du livre de L'Estrie en partenariat avec la bibliothèque ambulante Le Buvard
- La création d'un concours d'écriture
- L'installation d'une nouvelle exposition de photos signée Stéphane Lemire

2016-2) FINANCEMENT

En consolidation :

- L'offre VIP lors des spectacles-bénéfice et lors des activités spéciales comme le souper de la Grande Nuit de la poésie

En développement :

L'ajout de l'option Paypal aux modalités de paiement via le site web
La recherche de nouvelles sources de financement : demande d'une aide exceptionnelle faite à la Fondation Tillotson North Country

2016-3) FONCTIONNEMENT**En consolidation :**

Le maintien de la rémunération de la direction générale pendant au moins 28 semaines à temps plein
Le maintien d'une aide administrative à temps partiel
L'embauche de 2 étudiants pendant l'été
La mise à jour du site web
Le lancement de la saison touristique
La planification stratégique d'un plan de communication annuelle
Le réaménagement de l'espace boutique - consignment

En développement :

La création d'un comité organisateur pour la Nuit de la poésie
La restauration des structures existantes sur le sentier et autour de la Maison de l'arbre
La nomination d'une personne à la direction artistique et la mise sur pied d'un comité organisateur pour la Nuit de la poésie

2017 – PRIORISER LE DÉVELOPPEMENT FINANCIER AUTONOME

Lors de l'année 2017 – La priorité sera la mise en place d'un fonds de placement à capital protégé. L'équipe en place devra se pencher sur la stratégie à adopter pour obtenir la mise de fonds initiale. Plusieurs avenues sont déjà à l'étude.

Au niveau de la programmation, l'organisme prévoit l'ouverture de la Maison de l'arbre à l'hiver 2017-2018 pour une période d'essai de plus ou moins 3 mois. Quant à la programmation estivale, elle sera bonifiée par la tenue d'événements culturels qui auront lieu sur le site en partenariat avec la table culturelle et d'autres partenaires.

Le défi au niveau du fonctionnement sera le recrutement de nouvelles ressources humaines et leur formation. Les salaires n'étant pas des plus compétitifs, et le lieu de travail éloigné des grands centres, la direction des ressources humaines devra offrir certains avantages qui viendront pallier cette faiblesse.

En matière de fonctionnement, de nouvelles tentatives seront mises de l'avant afin d'améliorer la promotion de l'organisme sur le territoire de la MRC de Coaticook, là où actuellement circulent des centaines de milliers de touristes durant la saison estivale.

2017-1) PROGRAMMATION ET PROJETS SPÉCIAUX

En consolidation :

L'ensemble de la programmation culturelle
L'introduction de nouvelles activités en travaillant avec de nouveaux partenaires : rencontres d'auteurs dans le cadre des célébrations du 150^e anniversaire de la confédération du Canada;
participation au projet de la table culturelle de Coaticook
La nouvelle exposition de photos signée Stéphane Lemire

En développement :

L'introduction d'une nouvelle projection sur le thème de la poésie
La construction d'une entrée isolée à la Maison de l'arbre
La réfection des toitures de la Maison de l'arbre et du gazebo
L'installation de panneaux d'insonorisation dans la Maison de l'arbre
L'ouverture de la Maison de l'arbre en hiver 2017-2018
L'offre de trois repas-gourmand durant l'hiver 2017-2018
Le remplacement du pont derrière la Maison de l'arbre
Le remplacement graduel de l'éclairage de l'église par du Del
La préparation de la Grande Nuit de la poésie 2018

2017-2) FINANCEMENT

En consolidation :

L'ajout de l'option Paypal aux modalités de paiement via le site web
Le maintien du financement par subvention municipale

En développement :

La création d'un fonds de placement permanent : développement d'une stratégie pour amasser la mise de fonds : levée de fonds substantielle, emprunt hypothécaire, adhésion à la fondation communautaire de l'Estrie, etc. (choix à déterminer selon les informations obtenues)
achat de foyer pour la Maison de l'arbre
L'augmentation des frais d'admission sur le site
La location de l'église et Maison de l'arbre
L'augmentation des ventes à la boutique
L'augmentation des frais d'admission sur le site

2017-3) FONCTIONNEMENT

En consolidation :

- L'augmentation de la rémunération de la direction générale à au moins 30 semaines à temps plein
- L'augmentation des heures de travail de l'aide administrative
- La préparation de la Grande Nuit de la Poésie 2018

En développement

- La création d'un poste à 28hrs semaine permanent et saisonnier au Café-Délices du terroir - cuisine
- L'amélioration des outils de promotion dont l'achat d'une page publicitaire dans la brochure touristique de Coaticook et l'impression d'affiche à distribuer dans les lieux d'hébergement de la région
- L'amélioration de l'accès aux informations sur le site web
- L'ajout de panneaux d'information sur la façade de l'église et remplacement de celui à l'entrée de la Maison de l'arbre

2018 – LE DÉVELOPPEMENT DES NOUVEAUX PROJETS

Durant l'année 2018 – Les APSVP célèbrent leur 20^{ième} anniversaire. Plusieurs activités viendront souligner tout au long de l'année la naissance et le succès de ce projet rassembleur.

Du côté de la programmation, la Grande Nuit de la poésie aura lieu au milieu de la saison estivale. Quelques activités seront ajoutées à la programmation hivernale.

Plusieurs projets spéciaux seront mis de l'avant dont la création d'un 12^e site de poésie sur le Sentier poétique en lien directement avec le thème de la Grande Nuit de la poésie. Un site de poésie satellitaire sera installé sur le Mont Hereford et un autre ici même.

La direction générale devra s'assurer d'avoir sur place une équipe solide pour le bon fonctionnement des activités régulières. Ainsi, elle pourra aller de l'avant dans les différents dossiers à mener de front tout au long de l'année 2018.

Des améliorations seront apportées sur le Sentier poétique selon notre budget et nos ressources humaines.

2018-1) PROGRAMMATION ET PROJETS SPÉCIAUX

En consolidation :

L'accueil de nouvelles activités culturelles en tant que diffuseur
L'ensemble des activités de la programmation
La tenue de la Grande Nuit de la poésie

En développement

L'instauration d'une programmation d'activité en hiver : film, conférence, etc.
L'installation d'un site satellitaire sur le Mont Hereford
L'installation d'un nouveau site sur le Sentier poétique
La création d'un site de poésie éphémère
L'installation d'un foyer dans la Maison de l'arbre
L'accueil de la nouvelle exposition dans la sacristie

2018-2) FINANCEMENT

En consolidation :

Le partenariat avec les commanditaires
La location de la Maison de l'arbre et de l'église
Recherche de financement pour l'achat de foyer pour la Maison de l'arbre, entretien de la sacristie (restauration de sa fondation) et du parvis
L'augmentation des frais d'adhésion annuelle à 20\$

En développement :

La production de nouvelles activités-bénéfice

2018-3) FONCTIONNEMENT

En consolidation :

Le maintien des heures de travail de la direction générale pendant au moins 35 semaines temps plein et ajouter du temps partiel selon les besoins.
L'organisation de la Grande Nuit de la poésie par le comité organisateur

En développement

La production de plan d'aménagement pour le projet maisonnette
Les appels de soumissions et l'évaluation des coûts (2019)
L'amélioration des outils de promotions

2019 – CONCRÉTISATION DU PROJET MAISONNETTES

En 2019 - La priorité ira à la mise en chantier du projet d'aménagement du terrain pour l'installation des maisonnettes.

Il y aura consolidation de l'ensemble de la programmation saisonnière et hivernale.

Ce sera le moment pour effectuer des travaux d'entretien dans la sacristie et repeindre le parvis. La sacristie accueillera une nouvelle exposition.

2019-1) PROGRAMMATION ET PROJETS SPÉCIAUX

En consolidation :

L'ensemble des activités de la programmation saisonnière et hivernale, incluant les partenariats
Les ajustements à faire pour l'exposition 2018-2019

En développement

L'ajout d'animation au cimetière, au sentier et à l'église
L'entretien de la sacristie et du parvis – peinture

2019-2) FINANCEMENT

En consolidation

L'ensemble de la gestion financière

En développement :

Amélioration continue

2019-3) FONCTIONNEMENT

En consolidation :

Le maintien des heures de travail de la direction générale pendant au moins 40 semaines temps plein et ajouter du temps partiel selon les besoins

En développement :

Amélioration continue
Les préparatifs pour la prochaine Grande Nuit de la poésie 2020

2020 – BILAN- ÉVALUATION –PROJECTION

L'année 2020, année de bilan, d'évaluation et de travail à l'élaboration d'un plan directeur pour les années futures.

Les maisonnettes sur le terrain apporteront de nouveaux revenus et aussi son lot d'imprévus. En matière de fonctionnement, les besoins en ressources humaines devront être réévalués au besoin et consolidés.

La programmation offrira la Grande Nuit de la poésie, événement qui clôturera bien les cinq années que contient ce plan directeur.

En matière de financement, nous arriverons probablement à l'équilibre souhaité, c'est-à-dire que nous aurons réussi à générer suffisamment de revenus pour assurer le maintien d'une programmation riche et variée et le financement des différents projets aura été comblé par l'ensemble des différentes sources de revenus.

2020-1) PROGRAMMATION ET PROJET SPÉCIAUX

En consolidation :

- L'ensemble des activités de la programmation
- La tenue de la Grande Nuit de la poésie
- L'aménagement du terrain – maisonnettes

En développement

- Amélioration continue
- La rencontre bilan 2016-2020
- La planification 2021-2025

2020-2) FINANCEMENT

En consolidation

- L'ensemble de la gestion financière

En développement :

- La recherche de nouveaux programmes de financement

2020-3) FONCTIONNEMENT

En consolidation :

- Le maintien des heures de travail de la direction générale pendant au moins 45 semaines temps plein et ajouter du temps partiel selon les besoins

En développement :

- La gestion de location des maisonnettes