

Diversifier le financement en patrimoine

Synthèse du colloque

Le ministère de la Culture et des Communications et la Ville de Québec ont uni leurs forces dans l'objectif d'apporter un nouvel éclairage sur les enjeux concernant le financement en patrimoine immobilier. À cette fin, ils ont organisé le colloque *Diversifier le financement en patrimoine*, tenu à Québec le 28 avril 2025. L'idée était de proposer une posture différente où l'on valorise le patrimoine à titre d'actif économique, où la notion de dépense laisse plutôt place à celle d'investissement et où tous les acteurs concernés (mécènes, promoteurs privés, citoyennes et citoyens, municipalités et intervenants gouvernementaux) concourent à l'émergence de nouveaux modes de financement pour les projets en patrimoine bâti.

L'objectif du colloque était de susciter une conversation et de favoriser les échanges entre les différents milieux. En s'inspirant d'autres secteurs, expertises et outils pouvant être mis à profit au bénéfice du patrimoine, le colloque constituait une invitation à revoir les façons de faire. Il a également été l'occasion d'aborder les principaux enjeux qui influencent le financement des projets, notamment l'assurance des biens patrimoniaux, la mise aux normes lors de la transformation d'un immeuble et les délais des processus d'approbation par les différents paliers décisionnels. Plusieurs pistes d'intervention, outils et avenues d'amélioration ont été proposés lors de cette journée.

Photo : Christian Lemire 2008, © Ministère de la Culture et des Communications



Photo : Ville de Québec

Innover pour préserver le patrimoine immobilier

Conférencière et conférenciers

Line Beauchamp

Conseillère stratégique à l'Institut universitaire SHERPA et ex-ministre de la Culture et des Communications du Québec

Clément Demers

Architecte et urbaniste émérite, consultant en montage et gestion de projets d'aménagement

Jean-Pascal Beaudoin

Conseiller stratégique chez Bâtir son quartier

Stephan Morency

Vice-président exécutif, Stratégie et planification chez Fondation

C'est sous l'angle de l'innovation que les échanges ont débuté en rassemblant des personnes offrant des perspectives riches et complémentaires sur le financement.

Selon Line Beauchamp, il faut piloter l'évolution du cadre bâti patrimonial en saisissant le potentiel offert par ces transformations qui, à terme, modifieront nos milieux de vie. Elle s'appuie sur ses expériences passées lors de la création d'outils de financement en culture (Mécénat Placements Culture et Fonds du patrimoine culturel québécois). Ces exemples d'innovation témoignent de la nécessité de bien structurer le changement et de miser sur une stratégie de communication forte. Plusieurs avenues sont évoquées pour améliorer le financement des projets, notamment le legs que pourrait représenter le transfert des avoirs accumulés par la génération des baby-boomers, le mécénat d'entreprise et la souscription publique. Parallèlement, le milieu du patrimoine doit s'outiller en définissant des indicateurs économiques, en revoyant le calcul coûts-bénéfices et en diversifiant sa gestion du portefeuille de projets. L'idée est d'inscrire le patrimoine dans un nouvel alignement d'intérêts orienté davantage vers la finance et de le relier aux circuits économiques et touristiques. Pour ce faire, le développement d'indicateurs pour le patrimoine est essentiel.

Jean-Pascal Beaudoin, de l'organisme Bâtir son quartier, a présenté différentes réalisations témoignant de l'innovation dont a dû faire preuve cette entreprise d'économie sociale. Cette dernière conçoit des projets immobiliers à vocation

Renouveler la posture en patrimoine : « **Le patrimoine, ce n'est pas immuable. Le patrimoine, c'est de la gestion du changement.** » - Line Beauchamp



De contrainte à occasion : « **... il y a aussi le monde du possible, en trouvant un chemin le plus efficient possible.** » - Jean-Pascal Beaudoin



communautaire ou sociale en réutilisant des bâtiments patrimoniaux. Plusieurs facteurs de succès ont été présentés : le mode collaboratif de réalisation, qui permet de relever des défis techniques et de respecter le budget ; la possibilité de densifier un site en mettant en valeur un immeuble patrimonial ; la tenue d'ateliers d'idéation ; l'adoption d'une démarche de caractérisation et d'établissement de la valeur patrimoniale en amont afin de mieux comprendre l'immeuble et de faire des choix éclairés dans un contexte budgétaire restreint. Sur une note positive, monsieur Beaudoin appuie son propos sur des exemples de contraintes ayant été tournées en occasions favorables, répondant ainsi à l'idée fréquemment véhiculée voulant que le patrimoine entraîne de multiples difficultés.

Clément Demers aborde des enjeux incontournables qui nécessitent des solutions adaptées : la hausse des coûts de construction, le contexte de pénurie de main-d'œuvre, la frilosité des assureurs ainsi que les exigences en matière de mise aux normes des bâtiments. Il propose de travailler sur des changements structurants afin de permettre un meilleur financement des projets, en utilisant les outils fiscaux, la subvention et le mécénat. Des outils municipaux sont aussi à considérer, comme le zonage incitatif ou encore le transfert de droits de développement pour créer de nouveaux contextes propices à une effervescence patrimoniale. Il faut, selon lui, impliquer le marché privé dans le financement des opérations immobilières en patrimoine avec des formules gagnant-gagnant, autant pour le privé que pour le public.

Ancrées dans une approche résolument durable, les politiques d'investissement de Fondation peuvent inspirer des stratégies à déployer en matière de financement privé pour le patrimoine. Stephan Morency a soulevé l'importance de bien documenter les retombées des projets, tout en travaillant la rentabilité de ceux-ci. Développer des indicateurs financiers et maîtriser le volet économique constituent des éléments cruciaux pour repositionner le financement en patrimoine. De nouvelles avenues sont citées à titre d'exemples. Pensons notamment au financement mixte (capital privé et public) permettant de créer un effet de levier dans une dynamique de capital remboursable plutôt que de subvention. Les fonds destinés à l'immobilier à impact pourraient également être explorés afin de miser sur des investissements visant à générer un impact social et environnemental positif mesurable parallèlement à un rendement financier.

Clément Demers offre une lecture de ce qu'il appelle les « **vents contraires qui augmentent les besoins de financement en patrimoine** ».



« **Au Québec, l'écosystème financier est d'abord collectif, ce que peu d'autres juridictions ont.** » - *Stephan Morency*



Le patrimoine comme actif économique

Conférenciers

Jean-Pierre Lessard

Associé et économiste chez Aviséo Conseil

Hugo Lafrance

Associé et directeur, Stratégies durables chez Lemay

Le positionnement du patrimoine sous un angle plus économique constitue un champ de recherche émergent, tant au Québec qu'à l'étranger. Le volet financier de la sauvegarde du patrimoine est au cœur des préoccupations, mais les effets de ces investissements sur l'économie locale, régionale et nationale demeurent peu documentés et donc peu diffusés. Traditionnellement, les retombées du patrimoine au Québec sont incluses dans la grande famille des retombées en culture, ce qui n'inclut pas toutes les activités économiques associées à la préservation des immeubles patrimoniaux.

Dans ce contexte, le Ministère a entrepris, il y a quelques années, une démarche afin de chiffrer les retombées économiques des investissements en patrimoine. Deux études qu'il a récemment commandées peuvent être consultées sur la page Quebec.ca. La première porte sur l'impact économique de l'ensemble des investissements en patrimoine bâti à l'échelle de la province. Elle permet de mettre en lumière le fait que certaines régions bénéficient davantage des investissements en patrimoine en fonction de la taille de leur économie ainsi que des activités manufacturières et de production de matières premières, notamment grâce aux retombées indirectes de ces investissements.

La seconde étude, présentée par Jean-Pierre Lessard, avait comme objectif de documenter à l'échelle régionale (municipalités et MRC) les bénéfices économiques de l'aide financière accordée en patrimoine bâti. L'étude brosse le portrait des retombées directes, indirectes et induites des investissements sur les immeubles patrimoniaux, ce qui permet de mieux comprendre le rôle de ces subventions dans l'activité économique des régions hôtes.

Constat général de Jean-Pierre Lessard : « **Le dollar du Ministère en fait du chemin.** »

- Chaque dollar investi par le gouvernement génère entre 1,98 \$ et 2,29 \$ de PIB, tandis que chaque dollar investi par les municipalités stimule la création de PIB entre 3,04 \$ et 21,17 \$¹.
- La restauration patrimoniale contribue au développement régional grâce à la rétention et à l'attraction de la population, à la dynamisation de la région et à la rémunération des entrepreneurs et artisans locaux.



¹ Étude d'Aviséo Conseil

Avec le même objectif de mieux comprendre les bénéfices du patrimoine, une importante démarche de documentation de l'impact économique du patrimoine a été réalisée pour la Ville de Calgary : [Analyse comparative des impacts économiques des secteurs commerciaux patrimoniaux de Calgary](#). Cette étude, basée sur le triple seuil de rentabilité (économique, social et environnemental), permet de chiffrer de manière tangible et parlante la valeur économique du patrimoine.

L'analyse présentée par Hugo Lafrance offre plusieurs intrants intéressants, notamment l'implantation plus importante d'entreprises créatives dans les secteurs patrimoniaux. L'étude révèle également que 3 citoyens sur 5 sont prêts à avancer des sommes pour le patrimoine avec une moyenne de 60 \$ par personne. Ces intrants permettent de chiffrer la valeur économique et sociale attribuée aux secteurs patrimoniaux commerciaux par les gens qui y résident. Sur le plan environnemental, l'analyse de coût sur le cycle de vie complet des matériaux et des processus de construction vient également détailler l'impact économique positif qu'offre le bâti existant. L'étude met ainsi en lumière plusieurs indicateurs potentiels qui permettent de valoriser les bâtiments patrimoniaux.



« Le caractère historique n'est pas un levier anecdotique, mais bien réel. » - Hugo Lafrance



Les outils du soutien financier en patrimoine

Conférencier et conférencière

Denis Boucher
Conseiller en patrimoine culturel, président du Conseil du patrimoine de Montréal

Anne Mainguy
Trésorière et directrice du Service des finances à la Ville de Québec

Le renouvellement des approches de financement pour le patrimoine bâti repose sur un coffre à outils diversifié que les intervenants peuvent utiliser pour créer des effets de levier et stimuler la préservation du patrimoine. Afin de mieux faire connaître ces outils, une synthèse a été commandée par la Ville de Québec et le Ministère.



La présentation offerte par Denis Boucher visait à apporter un éclairage sur les outils disponibles ou à développer pour créer des contextes favorables à la conservation et à la transformation patrimoniales. Résumées sous forme de tableau, près de 30 mesures répandues à l’échelle canadienne ou à l’international ont été citées.

	OUTILS PRINCIPAUX		OUTILS COMPLÉMENTAIRES		
MESURES FISCALES	Crédits d'impôt foncier Déduction d'impôt sur le revenu	Crédits sur les taxes de vente	Conditionnel à un statut	Conditionnel à des travaux ciblés	
FONDS D'INVESTISSEMENT	Fonds à capitaux privés Fonds à capitaux mixtes	Fonds à capitaux publics Fonds participatifs	Subventions Subventions-prêt Crédits renouvelables	Capital de risque Capital patient Capital de risque fiscalisé	Prêts Fiducies
SUBVENTIONS	Soutien à des travaux ciblés	Soutien à l'expertise	Soutien à l'amélioration de la performance énergétique		
INCITATIFS RÉGLEMENTAIRES	Zonage incitatif ou permissif	Crédits sur les frais de permis	Transfert de droit de développement	Densification adaptée	
SOUTIEN AU CONTEXTE ENVIRONNANT	Stratégies immobilières	Design urbain et embellissement	Soutien commercial		

Extrait de Denis Boucher, *Le soutien financier au patrimoine. Tour d'horizon, inspirations, projections*

Outre les subventions, des outils moins connus peuvent répondre à différents besoins et clientèles : mesures fiscales, fonds d'investissement, prêts, capital patient, incitatifs réglementaires, etc. Le choix de l'outil à mettre en place doit être effectué en fonction des effets recherchés. À titre d'exemples, les situations d'urgence commanderont le recours à la subvention, qui peut être octroyée rapidement, tandis que la création de fonds d'investissement alimentera des effets structurants à long terme pour compléter les montages financiers. La complémentarité des outils est également un aspect à ne pas négliger. L'idée n'est pas d'abandonner ce qui fonctionne bien, mais plutôt de voir comment les projets patrimoniaux peuvent être stimulés à l'aide d'incitatifs à impact.

La Ville de Québec a, pour sa part, produit une analyse de certains outils fiscaux et réglementaires qui pourraient être mis à profit pour la préservation du patrimoine. Ainsi, en plus des subventions, les pouvoirs dont disposent les municipalités ont été analysés en soulignant leurs avantages et leurs inconvénients. Pensons entre autres aux crédits de taxes et aux redevances réglementaires.

Pour la Ville, Anne Mainguy mentionne que le choix des outils les plus pertinents repose sur une bonne connaissance préalable du parc immobilier patrimonial. Ainsi, la nécessité de finaliser les inventaires du patrimoine bâti a été soulevée comme base de décision importante pour l'instauration de mesures incitatives. Par exemple, l'étude de la Ville a révélé que 10 % de son parc immobilier était considéré comme patrimonial et qu'il contribuait à la hauteur de 21 % aux recettes fiscales. Le parc immobilier patrimonial et son assiette fiscale ont ensuite été découpés en fonction des types de secteurs – résidentiel, commercial, institutionnel – afin de mieux comprendre leur contribution à l'échelle de la ville. Cette analyse permet ensuite de cibler, pour chaque secteur, les mesures les plus appropriées ainsi que leurs avantages, leurs enjeux et leurs coûts.

L'analyse réalisée par la Ville s'intéresse de plus au potentiel que certaines mesures ont à générer de nouvelles sources de revenus, notamment avec des outils tels que la redevance sur les permis de démolition. Un nouveau programme de crédits de taxes récemment mis sur pied dans le secteur patrimonial du Vieux-Québec, a été donné comme exemple d'incitatif permettant de susciter des travaux dans des secteurs patrimoniaux. Dans des contextes de levées de fonds, l'analyse a également mis en lumière la possibilité de créer des fondations pour le patrimoine bâti par les villes ou encore de bonifier certains programmes gouvernementaux actuels à l'instar de Mécénat Placements Culture.



L'apport du privé à la préservation et à la requalification du patrimoine

Conférencier

Stéphane Dion

Président de Paradigme Stratégies

Participants à la table ronde

Georges Coulombe

Président de Gestion Georges Coulombe

Nicolas Maltais

Associé chez Groupe immobilier Tanguay

Marc-André Fullum

Directeur principal, Développement stratégique chez Groupe Montoni

Les réflexions sur une nouvelle approche en matière de financement requièrent le concours des différents intervenants et intervenantes qui œuvrent à la préservation du patrimoine bâti. À ce titre, le rôle des promoteurs privés n'est pas négligeable. Ceux-ci mènent plusieurs projets à l'échelle du Québec et contribuent ainsi au financement de ce secteur d'activité. L'une des pistes de réflexion s'articule donc autour de la bonification de l'apport des promoteurs. Comment peut-on favoriser l'investissement en patrimoine de la part des promoteurs? Comment peuvent-ils concourir davantage à conserver et à transformer le bâti patrimonial?

L'Institut de développement urbain du Québec (IDU) a été mandaté pour dresser un portrait des facteurs motivant les promoteurs à travailler en patrimoine, documenter les problématiques entourant les projets de requalification des immeubles patrimoniaux et identifier des pistes d'amélioration qui faciliteraient la réalisation de projets afin qu'ils soient plus nombreux. Stéphane Dion a présenté les grandes lignes du rapport produit après que différents promoteurs immobiliers actifs en patrimoine ont été consultés. De manière unanime, ceux-ci ont souligné la fierté associée à la réalisation de projets de qualité en patrimoine.

« Je pense que c'est la première fois depuis 20 ans que j'entends un réel intérêt à parler de patrimoine de la part du public avec les promoteurs privés. » - Stéphane Dion



Parmi les avantages des projets patrimoniaux se trouve une meilleure rétention des locataires, qui éprouvent de la fierté à habiter de telles propriétés. Les projets sont également perçus comme rentables, mais à long terme.

Des écueils pavent toutefois le parcours des promoteurs et l'IDU avance plusieurs pistes d'amélioration possibles. Ainsi, pour augmenter l'attractivité des projets en patrimoine pour les investisseurs et les promoteurs, une simplification des processus d'approbation, un meilleur arrimage des paliers décisionnels afin d'éviter des exigences contradictoires ainsi qu'une augmentation de la prévisibilité des démarches administratives et réglementaires apparaissent souhaitables. Certains défis techniques et financiers ont de plus été évoqués, notamment la question de la mise aux normes, l'accessibilité de la main-d'œuvre spécialisée et la prise en compte du coût des exigences. Sur le plan du financement, l'incidence des projets en patrimoine sur le portefeuille des projets de ces promoteurs a été expliquée. La part de risque en amont des projets est importante et les délais sont très coûteux pour les investisseurs, qui peinent à avoir accès à du capital patient. Ces éléments concourent à la frilosité d'investir dans les projets patrimoniaux.

Plusieurs pistes de solution concrètes ont été proposées, dont la mise en place d'un guichet unique ou d'un poste de coordination de projet pour faciliter les démarches d'approbation, une plus grande flexibilité dans les usages, le développement d'incitatifs financiers adaptés au financement privé (capital patient, crédits de taxes) ainsi que la valorisation du rôle des promoteurs par la reconnaissance, notamment, des projets patrimoniaux exemplaires.

La table ronde a permis d'aborder plus en profondeur les problématiques rencontrées, les pistes d'amélioration ainsi que les motivations qui amènent les promoteurs à réaliser des projets en patrimoine. Les trois conférenciers ont confirmé que les éléments soulevés par l'IDU correspondaient à leur réalité, particulièrement sur l'aspect du financement. Bien que des incitatifs financiers puissent favoriser la réalisation de projets en patrimoine, d'autres avenues sont à explorer. La collaboration des différents intervenants apparaît cruciale pour assurer la réussite des projets et pour diminuer les délais et les coûts. En s'appuyant sur des exemples concrets, les promoteurs ont notamment soulevé des problèmes quant aux redevances municipales, aux coûts d'empiètement sur le domaine public et aux normes et contraintes dans la transformation des usages.



Les promoteurs considèrent le patrimoine comme un facteur de différenciation et de prestige. Bien que la réutilisation des immeubles anciens présente des défis, ces bâtiments apportent souvent une valeur ajoutée par leur emplacement et leur caractère unique. Il ressort de cette table ronde que les promoteurs jouent indéniablement un rôle important et complémentaire aux autres intervenants. La contribution de ceux qui font le choix de travailler sur les immeubles existants devrait être davantage valorisée et leur volonté de participer à la préservation du patrimoine, encouragée.

« Ce sont des hommes et des femmes tout comme nous qui souhaitent laisser une marque positive dans leur environnement immédiat et en tant que corporation dans leur environnement bâti. » - Stéphane Dion

Maximiser les démarches philanthropiques en patrimoine

Conférencière

Agnès Boussion

Vice-présidente aux opérations et cheffe de la direction chez Épisode

Lorsqu'il est question de financement privé, le domaine de la philanthropie en patrimoine ne peut être écarté. Bon nombre de projets recèlent un caractère communautaire qui peut faire appel à la contribution de l'ensemble des acteurs des milieux.

L'apport de la philanthropie au secteur du patrimoine bâti doit être mieux compris afin de maximiser cette source de financement et de réussir une diversification des montages financiers. La firme Épisode, spécialisée en conseil stratégique en philanthropie, réalise tous les deux ans un portrait des grandes tendances en philanthropie. Agnès Boussion a présenté les principaux constats en lien avec le domaine du patrimoine. Ce portrait a permis de confirmer qu'il s'agit d'un domaine peu développé, avec seulement 4 % des dons, tandis que 70 % des donatrices et donateurs individuels disent ne pas avoir été sollicités par des organismes du secteur des arts, de la culture et du patrimoine. Des efforts restent donc à faire pour exploiter le potentiel de la philanthropie pour soutenir le patrimoine. Une diversification des donateurs et donatrices est à envisager en sollicitant les PME, les grandes entreprises ainsi que les fondations philanthropiques. À cet effet, une distinction importante existe entre la philanthropie et la commandite : la commandite implique quelque chose en retour. Sans fermer la porte aux commandites, la vigilance est requise afin de conserver l'orientation de la campagne.

Mais comment aller chercher ce potentiel philanthropique pour les campagnes en patrimoine bâti ? Il est primordial de prendre le temps d'établir un plan structuré plutôt que de démarrer trop vite et de devoir faire marche arrière. Pour Agnès Boussion, la stratégie doit être axée sur l'impact du projet et doit démontrer tout le potentiel de transformation qu'il porte ainsi que sa valeur pour le milieu.

« Le projet à vendre, c'est ce qui va se passer à l'intérieur de l'immeuble, pas la brique et le mortier. » - Agnès Boussion

Plusieurs campagnes réussies ont pu compter sur l'apport d'ambassadeurs. À ce titre, les élus et élus municipaux peuvent jouer un rôle majeur. L'engagement des municipalités peut prendre différentes formes : participer activement à la campagne en remettant des reçus pour dons, soutenir le comité en lui donnant accès à des locaux ou encore appuyer directement la campagne, ce qui offre une crédibilité au projet auprès des personnes qui font un don. En résumé, une planification rigoureuse, une promotion du projet axée sur sa contribution au milieu et un cautionnement de la campagne par des ambassadeurs constituent des clés de succès à prendre en considération.

Pour en savoir davantage sur les tendances philanthropiques au Québec en 2024, consultez l'étude réalisée par Épisode, disponible au <https://episode-1.s1.yapla.com/fr/etude-sur-les-tendances-en-philanthropie-9e-edition-2024>.



Constats et retombées du colloque

Conférencière et conférencier

Mélissa Coulombe-Leduc

Conseillère municipale du district du Cap-aux-Diamants et membre du comité exécutif de la Ville de Québec

Jean-Jacques Adjizian

Directeur général du patrimoine au ministère de la Culture et des Communications

Pour terminer le colloque, le Ministère et la Ville ont échangé sur les constats qui se sont dégagés durant la journée en soulignant l'importance d'établir et de pérenniser les collaborations avec une diversité d'acteurs afin d'utiliser cette intelligence collective pour avancer hors des sentiers battus. Parmi les pistes à explorer, mentionnons :

- la nécessité de mieux documenter les impacts économiques du patrimoine et de les faire connaître;
- la facilité de réaliser des projets par l'accompagnement des promoteurs ou des organismes et par la poursuite des initiatives visant à alléger les normes et les contraintes en patrimoine;
- l'augmentation de la prévisibilité pour que les initiateurs de projet connaissent mieux les attentes du Ministère et des villes, notamment grâce à une réglementation claire;
- la communication des bons coups, notamment par les personnes élues.

Tout au long de la journée, il a été rappelé qu'au-delà de l'impact économique, la fierté est au cœur de l'engagement des collectivités dans la préservation de leur patrimoine.



Le colloque ne constitue pas la fin des réflexions amorcées. La Ville de Québec et le Ministère se sont engagés à poursuivre les travaux sur les questions du financement et sur les leviers prioritaires à appuyer afin de faciliter la réalisation de projets. Ensemble, ils poursuivront les travaux sur les thèmes abordés, dont la philanthropie, les outils fiscaux disponibles à l'échelle municipale et le potentiel des autres véhicules de financement. D'autres travaux se poursuivront sur les enjeux périphériques au financement, mais ayant une incidence sur la faisabilité des projets et leur montage financier. Pensons notamment aux assurances, aux codes et normes du bâtiment ainsi qu'à la simplification administrative et réglementaire.

ENTENTE
DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL

