



**LES CONSEILS DE FABRIQUE ET LA GESTION DES PAROISSES DANS LE
DIOCÈSE DE RIMOUSKI**

LE CAS DE LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en Gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **BONIFACE MOUÉLÉ**

Janvier 2018

Composition du jury :

Bruno Urli, président du jury, Université de l'UQAR

Farid Ben Hassel, directeur de recherche, Université de l'UQAR

Alain Faucher, examinateur externe, Université LAVAL

Dépôt initial le 21 décembre 2017

Dépôt final le 26 janvier 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Toute chose à un début et une fin. Certains diront : « Voilà, ça n'a pas duré ! C'est vite fait ! Tu es chanceux. » Tout d'abord, l'accomplissement de ce travail, je le dois grâce à mon directeur de mémoire, Farid Ben Hassel qui a su par son expérience, sa disponibilité, son encadrement, ses encouragements et son précieux soutien me donner toute la confiance et la motivation pour arriver au terme de cette belle aventure.

Nous remercions nos professeurs qui nous ont encadrés durant notre apprentissage en gestion des personnes en milieu de travail. Leurs contributions ont été très précieuses et exceptionnelles au développement des connaissances dans le domaine la gestion des personnes en milieu de travail.

Nous tenons à remercier Monseigneur Pierre-André Fournier, d'heureuse mémoire, qui nous accueillis dans le diocèse de Rimouski.

Nos remerciements vont également à son successeur Monseigneur Denis Grondin Archevêque de Rimouski, pour son ouverture à notre projet d'études sur la gestion des personnes en milieu de travail.

Notre gratitude s'étend aussi aux Sœurs Ursulines, à Claudette Soucy, à notre confrère du diocèse de Dolisie, l'abbé Sylvain IKESSI DIÉLÉ, pour son soutien spirituel et moral, à mes parents qui m'ont mis au monde, sans oublier mes frères et sœurs et à tous ceux m'ont aidé de faire ce voyage, pour venir étudier au Canada.

RÉSUMÉ

Les conseils de fabrique et la gestion des paroisses dans le diocèse de Rimouski : le cas de la paroisse de Saint-Hubert, est le titre de notre projet de recherche en Maîtrise. Notre sujet, tel qu'il se présente, peut aussi être abordé sociologiquement, théologiquement, ecclésiologiquement, etc. Dans le cas présent, nous l'abordons en gestion, plus précisément sous l'angle de la gestion des personnes en milieu du travail. En effet, il touche grandement la dimension humaine de la personne, il soulève la question de la gestion structurelle et organisationnelle des paroisses. Les objectifs de notre recherche vient à saisir l'expérience des membres du conseil de la fabrique et de parler de leur conseil de fabrique ; recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert ; contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique ; et dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert. De ces objectifs, nous voulons répondre à notre question de recherche qui est la suivante : Comment le conseil de fabrique de la paroisse de Saint-Hubert, peut-il rejoindre les gens à Saint-Hubert, dans ce milieu sans cesse mouvant et aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes ? Les résultats obtenus après l'analyse des données présentent les catégories suivantes : – l'origine et la durée du mandat ; – l'expérience antérieure de bénévolat ; – les difficultés rencontrées ; – les avantages recueillis et satisfaction personnelle ; - les souhaits et message d'espoir. Ce qui ressort de toutes ces catégories, c'est l'idée du changement. Les participants ont manifesté le désir de changer les choses afin de palier à la crise que vit la paroisse Saint-Hubert. Cette crise est multidimensionnelle : économique, humaine, identitaire, etc. Cette étude met le lecteur dans une posture d'apprentissage des changements complexes dans les organisations. Pour

cela, nous prenons rendez-vous pour aller à l'école d'Alain Rondeau, afin de saisir les leçons pour la mise en œuvre de changements complexes et élaborer des pistes possibles d'intervention concrète.

Mots clés : Gestion des paroisses, changement complexe des paroisses, la paroisse et le conseil de fabrique, la paroisse et la gestion des personnes, la paroisse comme organisation.

ABSTRACT

This research project conducted towards the Master level is entitled: *Parish Councils and the Management of Parishes in the Rimouski Diocese: Case Study of Saint-Hubert Parish*. This subject, as it presents itself, can also be approached sociologically, theologically, ecclesiologically, etc. In this paper, it is approached from the management angle, more precisely the management of people in the work force. In fact, it emphasizes the human dimension and raises the question of the management and organisational structure of parishes. The objectives of this research are: to get a grasp of the experiences lived by parish council members and how they view their parish council; document their thoughts and their questions regarding their part within the parish council of Saint-Hubert, contact past church council members who have held at least two mandates within the parish council; and to highlight the points identified on the human management complexity at Saint-Hubert's parish. From these objectives, the paper seeks to provide answers to the research question: How can the Saint-Hubert parish council effectively reach the citizens of Saint-Hubert who are dealing with a constantly changing environment and struggling with more and more complex problems? After the analysis of the data captured, the results are presented in the following categories: - The origin and length of the parish council member mandate; - The previous volunteer experience; - The difficulties encountered; - The advantages gained and personal satisfaction; - The hopes and wishes of council members. What jumps out from all these categories is the idea of change. The participants expressed their desire to implement the changes required to address the crisis that the Saint-Hubert parish is experiencing. This crisis is multidimensional: economic, human, identity, etc. This study puts the reader in a learning mode regarding the complex changes that organisations undergo. To accomplish this, we go to the school of Alain Rondeau to grasp

the lessons learned regarding the implementation of complex changes and to identify some concrete interventions possible.

Keywords: Parish management, complex parish changes, parish and the church council, parish and people management, parish as an organisation.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ.....	vii
ABSTRACT	ix
TABLE DES MATIÈRES.....	xi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 RECENSION DES LECTURES ET ÉTATS DES CONNAISSANCES	5
1.1. L'ÉGLISE ET LA GESTION DES PAROISSES	5
1.1.1. LES ARCHIVES PAROISSIALES ET LEUR MISE EN VALEUR.....	5
1.1.2. RISQUER L'AVENIR : BILAN D'ENQUETE ET PROSPECTIVES.....	7
1.1.3. LES ÉVÊQUES ET LES CHANGEMENTS OBSERVÉS	9
1.2. L'ÉGLISE DANS TOUS SES CONSEILS DE FABRIQUE.....	11
1.2.1. L'ÉQUIPE DU CONSEIL DE FABRIQUE ET SON ANIMATION.....	12
1.2.2. LA PERSONNE ET LA RÉALITE DES CONSEILS EN ÉGLISE.....	14
1.2.3. LES PERSONNES ADULTES ET LES CONSEILS	16
1.3. LA GESTION PARTICIPATIVE DANS L'ÉGLISE.....	18
1.3.1. LA GESTION PARTICIPATIVE.....	18
1.3.2. LA GESTION DANS SA COMPLEXITÉ	20
1.3.3. LES CONSEILS DE FABRIQUE ET LA PARTICIPATION	22
1.4. L'ORGANISATION EN ÉGLISE ET LA THÉORIE DE LA COMPLEXITÉ	24
1.4.1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL	25

1.4.2.	LES PROBLÈMES DES ENVIRONNEMENTS (EXTERNE ET INTERNE).....	26
1.4.3.	LA THÉORIE DE LA PENSÉE COMPLEXE.....	27
1.5.	ÉVALUATION	29
CHAPITRE 2 LES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES		33
2.1.	LA RECHERCHE ET LA MÉTHODOLOGIE EN GESTION DES PERSONNES	33
2.1.1.	LA MÉTHODOLOGIE EN SCIENCES DE GESTION	33
2.1.2.	ASPECTS ÉPISTÉMOLOGIQUES.....	33
2.1.3.	LES PARADIGMES EN SCIENCE DE GESTION.....	36
2.1.4.	LA MÉTHODE QUALITATIVE ET LA GESTION DE FABRIQUE.....	38
2.1.5.	VISION DE LA RECHERCHE	39
2.1.6.	LES QUESTIONS SECONDAIRES DE LA RECHERCHE.....	41
2.1.7.	LES BUTS ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	42
2.2.	PLANIFICATION DE LA RECHERCHE.....	43
2.2.1.	LES ENJEUX ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE	43
2.2.2.	LE CHOIX D'UN DEVIS DE RECHERCHE	45
2.2.3.	L'ÉCHANTILLONNAGE.....	47
2.2.4.	LA PRÉCISION DES PRINCIPES ET VALEUR DES CONCEPTS.....	49
2.2.5.	LA MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES	50
CHAPITRE 3 ANALYSE DES DONNÉES.....		53
3.1.	ANALYSE DES DONNÉES : LA THÉORISATION ANCRÉE.....	53
3.1.1.	LES CODIFICATIONS	54
3.1.1.1.	LA CODIFICATION OUVERTE.....	54
3.1.1.2.	CODIFICATION AXIALE.....	54
3.1.1.3.	CODIFICATION SÉLECTIVE.....	55

CHAPITRE 4 RÉSULTATS DES DONNÉES ET INTERPRÉTATION.....	57
4.1. ORIGINE ET DURÉE DU MANDAT	57
4.1.1. ORIGINE DU MANDAT.....	57
4.1.2. LA DURÉE DU MANDAT	59
4.2. EXPÉRIENCE DU BÉNÉVOLAT ANTÉRIEUR	60
4.3. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.....	61
4.3.1. LES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES	61
4.3.2. RELATIONS DIFFICILES	63
4.3.3. MANQUE DE SUPPORT DIOCÉSAIN	64
4.3.4. MANQUE DE CONNAISSANCE.....	66
4.4. AVANTAGES RECUEILLIS ET SATISFACTION PERSONNELLE.....	67
4.4.1. SOUHAITS ET MESSAGES D’ESPOIR.....	67
4.4.2. BONNE ENTENTE AVEC LES PAROISSES ENVIRONNANTES.....	69
CHAPITRE 5 LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT ET LA GESTION DE CRISE	71
5.1. LES DONNÉES FACTUELLES DE LA PAROISSE SAINT-HUBERT	71
5.1.1. APERÇU HISTORIQUE DE LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT	71
5.1.2. LA POPULATION ET SON ENGAGEMENT SOCIAL.....	72
5.1.3. DIFFICULTÉ ACTUELLES	73
5.1.4. INSERTION RÉGIONALE	74
5.2. LE PROJET DIOCÉSAIN ET LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT.....	75
5.2.1. LA FABRIQUE DE SAINT-HUBERT ET LE PROJET DIOCÉSAIN	76
5.2.2. LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT ET SON AVENIR.....	77
5.2.2. LA PAROISSE ET LA GESTION DES PERSONNES	78
5.2.3. LA GESTION DES CHANGEMENTS À L’ÉCOLE D’ALAIN RONDEAU.....	80

5.3. LEÇONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CHANGEMENTS COMPLEXES.....	82
5.4. LA GESTION DES TRANSFORMATIONS COMPLEXES	85
5.5. DES PISTES D'INTERVENTION POSSIBLE	87
CONCLUSION GÉNÉRALE	91
ANNEXE 1 QUESTIONNAIRE POUR L'ENTREVUE.....	95
ANNEXE 2 DEMANDE D'ENTREVUE	97
ANNEXE 3 VERBATIM ET CODIFICATIONS DES ENTREVUES	99
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	185

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans le cadre de l'exercice de nos fonctions d'administrateur des paroisses du secteur des Érables dans le diocèse de Rimouski, nous avons éprouvé le besoin et la nécessité de réfléchir et d'apporter des ébauches de solution sur la gestion des paroisses aujourd'hui au Québec. Durant plusieurs rencontres avec les membres du conseil de la fabrique de la paroisse Saint-Hubert, avec les marguilliers, nous nous sommes questionnés sur les difficultés liées à la gestion du personnel paroissial comme le sacristain, le personnel administratif, et le personnel pastoral. Derrière ce questionnement, se cachent les autres questions comme la rémunération du curé de la secrétaire. À partir de l'exercice de nos fonctions pastorales, nous avons jugé opportun de mener une réflexion exhaustive de la situation de notre paroisse à la lumière d'une science au niveau universitaire dans le cadre de la gestion des personnes en milieu de travail, d'où l'intitulé de ce travail : « Les conseils de fabrique et la gestion des paroisses dans le diocèse de Rimouski : le cas de la paroisse Saint-Hubert ». Ce titre englobe le Québec par le fait que le phénomène que nous étudions semble être généralisé dans plusieurs paroisses au Québec. Cependant, chaque paroisse ayant ses particularités, nous limitons notre réflexion dans le contexte précis de la Paroisse de Saint-Hubert que nous avons bien observée dans les moindres détails au fil des jours. Notre étude est focalisée sur une situation que traverse aujourd'hui l'Église du Québec, en général et celle de Rimouski, en particulier. Nous étudions cette paroisse comme une organisation et non comme une entité spirituelle. Il paraît souvent que ce sont des petites organisations qui ont du mal à organiser leur communauté.

L'Église du Québec est confrontée à des difficultés en ressources humaines et financières. Ces difficultés entraînent plusieurs conséquences qui rendent parfois délicate l'exécution du travail en milieu paroissial. Nombreux sont les conseils de fabrique qui ont du mal à gérer leur fabrique pour faire face aux besoins de leur paroisse comme la Paroisse Saint-Hubert.

À la paroisse de Saint-Hubert-de-Rivière-du-loup, les difficultés s'expliquent par le fait que beaucoup de gens ne pratiquent plus leur foi et ne participent plus à la vie paroissiale. Faute de ressources humaines, la paroisse est dépourvue des ressources financières pour que le travail y soit à la hauteur des attentes de l'Église et de la communauté. La solution envisagée depuis quelques années en engageant les bénévoles n'a pas encore résolu profondément les problèmes de cette paroisse qui a encore un personnel rémunéré. Quoiqu'il en soit, tout le travail exécuté dans une paroisse ne peut pas être fait seulement par des bénévoles, il requiert aussi des personnes qualifiées qui doivent faire face à leur survie et qui ont donc besoin d'être rémunérées. Ainsi, nous nous posons la question « comment et dans quelles circonstances on peut engager les bénévoles dans une paroisse pour que le travail y soit bien accompli ? » Plus encore, on y rencontre souvent des bénévoles d'un âge avancé alors que la paroisse a parfois besoin des bénévoles jeunes pour faire certains travaux qui demandent plus d'énergies et de force physique.

Le but du travail dans une paroisse est de maintenir une communauté vivante de foi et de prière. Mais comment le conseil de fabrique, qui a pour mission de gérer le personnel paroissial, peut atteindre ses objectifs si ses ressources humaines ne le lui permettent pas ? Comment peut-il gérer le personnel paroissial avec succès dans un contexte de crise de foi qui ne lui permet pas d'avoir des ressources humaines et financières nécessaires ?

Il sied de rappeler que l'Église n'est pas restée indifférente à la question de la vie de ses communautés. Depuis les précédents archevêques de Rimouski jusqu'aujourd'hui, plusieurs réflexions ont été faites et se font toujours pour essayer de trouver des solutions

afin de faire face à cette lourde crise de transformation de nos organisations paroissiales ou communautaires. Par ailleurs, notre étude présente veut apporter une contribution, non pas fondée sur la base des solutions pastorales et théologiques, mais, comme nous l'avons indiqué plus haut, sur la base de la gestion des personnes en milieu de travail.

Dans le premier chapitre nous aborderons la recension des analyses recueillies à travers les lectures. Ensuite nous ferons un état des connaissances sur le sujet évoqué. Notre deuxième chapitre sera consacré aux aspects méthodologiques qui concernent cette étude. Dans le troisième chapitre nous ferons l'analyse des données qui constituent les points saillants de notre réflexion. Au quatrième chapitre, nous tenterons de mettre en évidence les résultats de ce travail en les interprétant. Dans le cinquième chapitre, nous essayons d'apporter des réponses aux problèmes que nous avons épinglés dans notre problématique.

CHAPITRE 1

RECENSION DES LECTURES ET ÉTATS DES CONNAISSANCES

1.1. L'ÉGLISE ET LA GESTION DES PAROISSES

La gestion de la paroisse est une gestion d'une organisation parmi tant d'autre. « Une organisation représente une structure d'interaction, composée de plusieurs personnes qui sont intéressées à atteindre des buts ou des objectifs communs. Toutes les associations, qu'elles soient petites ou grandes, à but lucratif ou non lucratif, dans le secteur public ou privé, ont plusieurs points en commun » (Bergeron, 1986 : 5).

Dans la gestion de nos paroisses, l'attention est accordée dans la gestion des archives. Comment risquer l'avenir et le regard des évêques sur les changements observés ?

1.1.1. LES ARCHIVES PAROISSIALES ET LEUR MISE EN VALEUR

C'est un recueil écrit par l'Assemblée des évêques du Québec en 1999. *Les archives paroissiales : guide de gestion et de mise en valeur*. Celui-ci est un outil mis en place pour administrer la conservation du patrimoine ecclésial. Le guide s'appuie sur la déclaration pontificale de 1997. En effet, selon cette déclaration : « Les archives ecclésiastiques, qui conservent un document authentique et spontané sur les personnes et les événements, sont les gardiennes de la mémoire historique de l'Église et manifestent ainsi son sens de la tradition [...] Elles constituent la source primordiale et indispensable à toute histoire des expressions et des manifestations variées de la vie religieuse et de la charité chrétienne » (« Commission pontificale », 1997 : p. 610). C'est dans le souci de conservation et de transmission que cette œuvre a été mise en place.

Dans le contexte québécois, le deuxième évêque de Québec, Monseigneur Jean-Baptiste de Saint-Vallier écrivait :

Nous jugeons à propos d'ordonner (afin de prendre le moyen que nous croyons le meilleur et le plus efficace pour conserver les biens des églises), qu'à la diligence des curés et des marguilliers, il sera fait dans chaque paroisse, un inventaire des biens meubles et immeubles, papiers, fondations, et titres appartenant tant à la fabrique qu'à la cure, dont une copie collationnée sera apportée dans le trésor de notre maison épiscopale au premier synode, qui se fera après la publication de ce rituel, et que l'original avec les papiers de la fabrique seront tenus dans un coffre, qui fermera à deux clés ; dont le curé en gardera une et l'ancien marguillier l'autre. Ledit coffre sera mis dans tel lieu de l'église, ou sacristie, que le curé jugera le plus commode et le plus sûr. On ne tirera rien du coffre sans y mettre un récépissé en bonne forme, sur le registre destiné à écrire ce qu'on en retirera (Monseigneur Jean-Baptiste, 1999 : 629-630).

Les autres prescriptions se sont ajoutées pour assurer la conservation et la transmission de la grande richesse patrimoniale que les chercheurs peuvent venir consulter au presbytère. Mais le problème de fermeture de paroisses, les regroupements des paroisses et les ventes des presbytères soulèvent d'énormes difficultés de conservation. C'est dans cette perspective au Québec que l'Assemblée des chanceliers et chancelières des évêques du Québec (AEQ) a proposé aux curés et autres administrateurs des paroisses ce guide. Ce guide doit : fournir les notions générales sur les archives paroissiales ; proposer un mode de gestion de documents courants qui assure la conservation de ceux qui ont de la valeur permanente ; donner des orientations pour la conservation des archives historiques ; rappeler la législation ecclésiastique et civile relative à l'accès, à la consultation et à la diffusion des archives et répondre aux besoins particuliers des paroisses en présentant des ressources disponibles (AEQ, 1999 : 2).

Le guide en lui-même est reparté en six grandes parties. Il commence par les notions générales, puis le calendrier de conservation, ensuite le fonds d'archives paroissiales, puis après la conservation des archives, vient l'accès de consultation et de diffusion, et enfin les ressources diverses. Le guide termine par les annexes.

En jetant un petit regard sur la dernière partie, par exemple, nous voyons les points comme : les ressources professionnelles, les ressources matérielles, les ressources

informatiques, et les ressources humaines. Les ressources professionnelles sont là pour permettre à ceux qui demandent les informations et le conseil en matière d'archivistique. Un certain nombre d'adresses des services ont été donnés au cas où les gens veulent les renseignements. Concernant les ressources humaines, les paroisses qui veulent procéder au traitement des archives paroissiales et qui n'ont pas de main d'œuvre peuvent bénéficier de programmes gouvernementaux qui aident des projets d'embauche de personnes sur la sécurité du revenu (AEQ, 1999 : 25).

1.1.2. RISQUER L'AVENIR : BILAN D'ENQUETE ET PROSPECTIVES

C'est d'une préoccupation que naît ce projet. Lancé en 1989, dans lequel les évêques du Québec ont fixé des objectifs pour risquer l'avenir.

Bien avant, les évêques voulaient susciter de nouvelles pistes d'action capables d'assurer la vitalité des communautés chrétiennes pour les années futures comme le présentait déjà Monseigneur Bernard Hubert (AEQ, 1999 : 1). En effet, dans leur rapport de 1988, ils affirmaient :

Au cours des dix ou quinze dernières années, plusieurs diocèses du Québec ont choisi la communauté chrétienne comme l'un ou l'autre des axes de leur priorité pastorale diocésaine. Il est clair que la constitution dogmatique sur l'Église, promulguée lors du concile Vatican II, a contribué pour sa part à cette nouvelle mise en valeur de la dimension-communauté de la vie en Église. Or, il nous semble que la perception de cette dimension-communauté n'est pas encore assez réelle dans le peuple chrétien de chez nous ; trop de catholiques se situent encore dans l'Église comme de simples consommateurs des services d'une institution religieuse particulière, sans se sentir membres à part entière d'une communion, d'une famille, d'un peuple (AEQ, 1998 : 64).

À la suite de ce grand constat, les objectifs ciblés par les évêques sont les suivants :

1. "Explorer les façons de vivre la communauté chrétienne locale aujourd'hui (défis à relever, attitudes à développer, structures à revoir)". Cet objet impliquait à la fois une enquête sur la situation des communautés locales et une évaluation de leur façon d'assumer le projet d'Église.
2. "Identifier les culs-de-sac et les voies porteuses d'avenir concernant le témoignage et la mission des baptisés dans leur milieu ; les relations fraternelles et le service de la communion ; l'expression

et la célébration de la foi''. Cet objet invitait à un discernement pastoral face aux politiques et pratiques des communautés, démarche qui dépassait le simple diagnostic et orientait vers l'avenir. 3
''Faire consensus sur les meilleures voies d'avenir pour la vitalité des communautés, sous le triple angle de la mission, de la communion et de l'expression de la foi''. Cet objectif visait au choix de politiques pastorales renouvelées pour assurer un avenir aux communautés chrétiennes locales (AEQ, 1992 : 10 -11).

En plus de ces objectifs, il y en a eu d'autres comme : « - Susciter une large participation des communautés chrétiennes locales et des diocèses à cette recherche-action. Mettre au clair la raison d'être et le rôle des communautés chrétiennes locales dans la société d'aujourd'hui » (AEQ, 1992 : 11). Pour les évêques, un mandat a été pris dans le but de réaliser le projet. D'abord, il fallait faire l'état des lieux actuels des communautés locales tout en procédant à l'évaluation de la réalité observée. Ensuite, discerner d'un point de vue théologique et pastoral, les voies porteuses d'avenir ; et enfin, choisir les voies d'avenir qui pourront assurer la vitalité des communautés chrétiennes (AEQ, 1992 : 11).

Le travail des évêques est un travail d'exploration portant l'attention sur les paroisses d'abord, et ensuite, sur les communautés de quartier. Ils ont considéré ce qui constitue, dans l'Église catholique au Québec, l'institution qui encadre la majorité des chrétiens et chrétiennes au Québec. Ils ont expérimenté les façons de vivre la communauté chrétienne locale. Quatre pôles de la vie ecclésiale à savoir : la célébration, l'éducation de la foi, la fraternité et l'évangélisation ont été explorées. Pour aborder ces quatre pôles, ils se sont intéressés à la taille des communautés, au type de milieux sociaux, à la nature des services offerts aux relations avec les offices diocésains.

1.1.3. LES ÉVÊQUES ET LES CHANGEMENTS OBSERVÉS

Dans le bilan des évêques, ils ont constaté la chute de la pratique religieuse. Le phénomène chute démographiquement, non seulement les pratiquants et pratiquantes du dimanche mais aussi le personnel, c'est-à-dire les prêtres, les religieux et religieuses. Selon eux : « Ce phénomène était déjà observable dans les années 1960 et il s'est prolongé. Dans certaines communautés, cette chute a été dramatique » (AEQ, 1992 : 17). À propos du pourcentage de la pratique du dimanche, les évêques pensent qu'« aucune communauté n'a pu conserver le pourcentage qu'elle avait en 1970 et ce, dans plusieurs cas, malgré des investissements. Dans certaines paroisses, on retrouve à peu près le même nombre de pratiquants qu'il y a 20 ans et parfois même des augmentations ; mais après vérification on constate que la population vivant sur le territoire paroissial a augmenté, pendant ce temps, de 50% et parfois 100% » (AEQ, 1992 : 17). Cependant le plus souvent, entre 1970 et 1990, la décroissance est régulière et monotone. Les communautés locales ont beaucoup diminué.

Au phénomène de la chute démographique s'ajoute le vieillissement de leurs membres. Dans la plupart des communautés, l'âge moyen des pratiquants est plus élevé que celui de l'ensemble du milieu et l'écart est souvent de 10 ans. Ce phénomène inquiète : « Si on regarde l'assemblée du dimanche, l'âge moyen, ce n'est pas des farces. Il va falloir faire quelque chose. Et ça presse à part ça » (AEQ, 1992 :19).

La désaffection des jeunes adolescents et des jeunes adultes à l'endroit des communautés locales est l'une des causes du vieillissement de ces communautés. Déjà, depuis les années 1970, cela se faisait voir. Aujourd'hui, cette désaffection est généralisée. On entend les adultes déplorer l'absence des jeunes, tant les adolescents que les jeunes adultes en ces termes : « “Les 12 à 30 ans, on ne les voit pas souvent. Ils sont rares”. “Les jeunes entre 16/17 ans et 22/23 ans sont disparus de la paroisse”. “Les jeunes couples ne

viennent pas à l'église, ils sont loin''. «Je vois que mes enfants, presque automatiquement, en arrivant à 14 ans, quittent l'église, se détournent de l'église, et ont une façon de vivre tout à fait différente de ce que j'aurais souhaité pour eux'' » (AEQ, 1992 : 19). Dans ce genre de cas, il est très difficile de mettre en place une pastorale jeunesse pour faire émerger la communauté.

De ce qui précède, s'ajoute également la diminution du nombre de prêtres. Les paroisses ont vu le nombre de prêtres chargés de l'animation pastorale diminuer. On voit désormais un prêtre s'occuper d'un secteur de plusieurs paroisses. Cela ne fait pas souvent la joie des communautés, malgré les explications des responsables diocésains. Entre 1970 et 1990 par exemple, la diminution a souvent été de 50%. Cette rareté des prêtres disponibles a ouvert la porte à la mise en place de nouvelles politiques de gestion pastorale de la part des responsables diocésains et à l'engagement de laïcs dans des tâches spécifiquement pastorales (AEQ, 1992 : 20).

Un autre phénomène observé est celui de la disparition des communautés religieuses dans la vie des paroisses. Autrefois, ces communautés religieuses étaient chargées de l'éducation des jeunes et de l'animation paroissiale. Comme chez les prêtres, le vieillissement a rendu peu active ces communautés. Cette disparition des religieux et religieuses est déplorée par ceux qui ont vécu ces moments. Ils se rappellent de la présence des sœurs et pensent que : « Elles ont été très présentes à la vie du coin ici, il y a des traces encore. Ces femmes-là ont été des modèles, des témoins dans le fond de ce qu'elles vivaient. On va profiter longtemps quand même de leur passage. Ça va rester longtemps » (AEQ, 1992 : 20-21). Face à cette disparition, associée à celle des prêtres, de nombreuses communautés s'inquiètent face à l'avenir.

De plus, une inadéquation entre les revenus et les besoins caractérise la majorité des paroisses, voir même les diocèses. Dans le constat des évêques entre 1970 et 1990, les revenus bruts n'ont pas diminué dans la majorité des communautés ; ils ont augmenté, cela

crée un déséquilibre. « Mais ils n'ont pas augmenté au même rythme que les besoins divers des communautés. Aussi plusieurs d'entre elles ont dû inventer des moyens nouveaux pour aller chercher de l'argent car les canaux traditionnels tels que les quêtes du dimanche, la dîme et les dons ne suffisaient plus pour répondre aux besoins » (AEQ, 1992 : 21). Ce phénomène est en lien avec la faible participation des baptisés aux activités culturelles traditionnelles.

Ce phénomène a entraîné une série de changements non désirés. La plupart des changements sont survenus sans qu'on les ait prévus. Les gens n'arrivent pas à l'expliquer comment ces changements se sont faits de façon rapide. Certains parlent de l'influence des médias sur les idées des gens, d'autres, des changements liés à la société québécoise sur les comportements des personnes pratiquantes ou non. D'autres encore attribuent à l'Église elle-même, avec le concile Vatican II, une part de responsabilité dans l'avènement de certains changements, peut-être pas bien compris par ceux qui l'ont accueilli. Pour les évêques : « le sentiment qui se dégage, c'est d'une impuissance profonde face aux grands courants sociaux et culturels qui modifient avec force les attitudes des gens et qui, du même coup, bouleversent la vie des communautés chrétiennes » (AEQ, 1992 : 22). Tous ces grands bouleversements touchent également la vie des conseils paroissiaux.

1.2. L'ÉGLISE DANS TOUS SES CONSEILS DE FABRIQUE

De plus en plus dans l'Église aujourd'hui, les conseils prennent d'une manière systématique, une place importante dans nos communautés paroissiales.

1.2.1. L'ÉQUIPE DU CONSEIL DE FABRIQUE ET SON ANIMATION

Cette partie veut entrer dans la compréhension de ce qu'il faut faire et de ce qu'il faut être pour donner vie à un groupe. Il faut déjà prendre en compte, dès lors, que nous sommes en face des personnes, même si on est en phase de parler des questions de discernement, c'est-à-dire de l'attitude intérieure d'un groupe, qui cherche à croire à la volonté de Dieu, nous devons savoir que toutes décisions, toutes animations et même toutes recherches qui touchent des humains passent par un chemin d'humanité (Peter, 1997 : 48). Gérer les groupes du conseil, l'animer, demandent beaucoup d'attention.

En effet, pour prendre les moyens de bien servir la paroisse ou la communauté chrétienne, par la même occasion se donner la joie ou se faire plaisir, il nous faut un climat relationnel d'expressions personnelles et d'écoutes attentives. Pour que cela réussisse, la nécessité du dialogue et de l'écoute vrais. Dans cette perspective, Peter Roger affirme que « toute question touchant la vie de personnes, leurs valeurs de référence, et le mystère de leur foi ne peut être abordé honnêtement et efficacement en conseil que dans un groupe où chacun pourra s'engager dans ses relations avec les autres, et dans l'expression et le témoignage de ce qui lui tient à cœur » (Peter, 1997, 49). À cela s'ajoute de l'engagement des personnes toutes entières. Une belle image est prise lorsque ce Peter ajoute que : « nous ne réfléchissons pas seulement avec notre tête, mais avec tout le corps que Dieu nous a donné d'être ; avec l'écoute intérieure de nos réactions (la fameuse "congruence" !) ; avec l'attention à la vie de ceux avec qui nous partageons la responsabilité en conseil : avec notre conscience » (Peter, 1997 : 49). Dans cette façon de vivre, le travail des interactions est très important.

Aussi, un autre aspect à prendre en compte, c'est l'animation d'un groupe. Animer un groupe, c'est vraiment le faire vivre. Savoir la direction dans laquelle on va et être capable de le recentrer très souvent sur cette direction. L'animateur est celui qui anime et surtout

aussi, celui qui a pour tâche d'écouter, de comprendre au mieux chaque personne particulière du groupe. Dans un travail accompli en groupe, l'animateur rend un bon service au groupe en faisant une reformulation synthétique, non pas de tout ce qui été dit, mais des points d'accord ou de convergence ou, au besoin, de divergence qui se précisent (Peter, 1997 : 52).

Écouter en position d'animateur, est très primordial. Son travail « c'est de se mettre entièrement au service de ce que le groupe exprime par chacun de ses membres et de son ensemble. Ou encore, par sa présence, l'animateur doit aider à la mise en place d'un climat d'écoute qui sera comme la trame sur laquelle chaque personne du groupe pourra broder son expression » (Peter, 1997 : 52). En groupe, les gens sont là pour se faire connaître et à reconnaître les autres pour participer ensemble à un même travail.

Dans une entreprise, le but du conseil peut définir une nouvelle politique commerciale avec les nouveaux produits, par contre en Église, l'objectif du conseil touche à la mission. De ce fait, le pouvoir exercé par celui qui anime à un type particulier. Toutefois, « il n'est pas déterminé par un grade hiérarchique, ni par une ancienneté, ou un savoir supérieur, même s'il lui faut une compétence particulière. Ce qu'il a de particulier, c'est qu'il est exercé pour la vie du groupe » (Peter, 1997 : 54). Pour cela, Peter Roger fait remarquer que dans nos groupes trop souvent, les gens confondent la présidence du curé ou de l'évêque avec la fonction d'animateur. L'évêque et le curé ont la charge pastorale, d'animateur de leur paroisse, et de leur diocèse. Cependant au niveau d'un conseil, tout comme pour tous les groupes qui se rassemblent pour travailler avec la participation de chacun de ses membres, c'est la charge de l'animateur d'aider ce groupe à vivre sa vocation. Il ne donne pas la vie au groupe, mais il fait tout pour mettre en œuvre pour que le groupe naisse et grandisse.

1.2.2. LA PERSONNE ET LA RÉALITÉ DES CONSEILS EN ÉGLISE

Dans cette partie, la question du développement de la personne est mise en étude. Peter Roger aborde la thèse de Carl Rogers, une thèse selon laquelle le développement de la personne serait principalement la libération de toutes ses capacités potentielles de vie et de créativité. Dans l'étude implicite de l'homme chez Rogers pense Peter « la personne apparaît bien comme un être unique, merveilleux et mystérieux, mais dans ses références ultimes, il lui manque une ouverture à un au-delà d'elle-même, à un plus grand auquel elle donnerait. Il lui manque de s'engager dans la foi » (Peter, 1997 : 86). Cependant, l'anthropologie que nous présentent les auteurs sacrés (par la Bible), présente l'homme en dialogue permanent avec son Dieu et son épanouissement se comprend par cette relation. Aussi :

Pour aider les hommes à vivre ensemble, à être efficaces et à trouver leur bonheur, il serait vain de seulement perfectionner leurs institutions, même si elles sont nécessaires ; il serait vain de seulement prêter attention à leurs joies et à leurs peines, même si c'est vital ; il convient de faire ceci et cela, et en plus de les appeler à entrer dans le sens de ce qui leur est donné d'être. L'acquisition des compétences, la maturité des sentiments sont de plus en plus relayées par l'éveil, la détermination et l'affirmation de la conscience personnelle (Peter, 1997 : 87).

En parlant toujours du développement de la personne, les études faites par James Fowler, nous parlent des étapes du développement de la foi. Notons que chez Fowler, le mot « foi » ne recouvre pas exactement ce qui est dit dans l'Église. La foi pour nous, c'est d'abord la foi en quelqu'un, en Dieu, au Dieu trinitaire, Père, Fils et Saint-Esprit. Cependant pour lui, la foi, comme l'affirme Peter :

C'est l'option profonde qu'une personne prend devant les grandes questions de l'existence. La foi définie par Fowler est donc en un sens plus engageant que celle de celui qui se contenterait du catéchisme, et beaucoup plus pauvre que celle de celui qui entretiendrait une relation difficile, mais personnelle avec le Tout autre. Elle est aussi plus proche de la notion de conscience que la personne pourrait prendre à son compte, qu'elle soit croyante ou non (Peter, 1997 : 88).

Fowler, dans son étude nous présente six étapes. Il ne sera pas ici question de faire l'étude de toutes les étapes, mais nous énumérerons quelques-unes. La première et la

seconde sont celles de l'enfant quand il évolue dans un milieu croyant ou il rencontre des adultes croyants. Au cours de ces étapes, l'enfant reçoit simplement les convictions de foi transmises, il ne prend pas de recul personnel.

À l'âge de 12 ans, l'âge correspondant à l'étape trois, c'est celle de l'« appartenance communautaire ». Selon Peter, la « communauté » désigne « un groupe bien différencié, et non pas comme ce qui serait spécifique d'une véritable communauté de vie religieuse ». C'est une étape des mouvements éducatifs, celui où l'on se reconnaît de « son » clocher, où l'on peut à la fois dire « je », c'est-à-dire s'engager personnellement, et adhérer globalement aux valeurs et, faut-il le souligner, à la culture d'un groupe de référence (Peter, 1997 : 89).

Pour les adultes qui vivent ainsi leur engagement de foi, la foi manifeste une grande loyauté et une grande fidélité par rapport à leur groupe de référence. Cela correspond à l'étape quatre. Ce passage du mode d'appartenance communautaire à celui de la référence à soi nous fait passer à l'étape quatre. Cette étape n'est jamais atteinte avant l'âge de dix-huit ans pense Fowler.

Par ailleurs, la personne qui entre dans ce processus de changement est à la recherche d'une cohérence personnelle. De ce fait, comme l'affirme Peter : « Elle ne se réfère plus à ce qui lui est extérieur pour déterminer les groupes auxquels elle se sent plus ou moins appartenir et ce à quoi elle croit. Elle a besoin de trouver sa vérité intérieure, et elle choisit dans l'ensemble du contenu de la foi qui lui est proposé ce qui lui convient » (Peter, 1997 : 91). Beaucoup de gens parfois qui ont atteint cette étape quatre peuvent y rester tout leur vie. Cette étape semble être importante, et selon Peter « Fowler n'a vu des gens arriver au stade suivant, celui de la réappropriation, qu'à partir de l'âge de quarante ans et selon lui, encore y en a-t-il peu qui y arrivent. Ce qui caractérise cette manière d'être, c'est une unité interne assez solide et assez cohérente pour que la personne puisse recevoir librement l'apport de sa propre tradition spirituelle et s'ouvrir à celle des autres sans se sentir menacée » (Peter, 1997 : 94). Avoir un esprit d'ouverture demande un certain abaissement. Or,

l'humain est complexe, il reste un mystère et la compréhension du développement de sa croissance dans sa foi est nécessaire.

1.2.3. LES PERSONNES ADULTES ET LES CONSEILS

Nous disions plus haut que l'humain est complexe. Cette complexité a été étudiée par Edgar Morin lorsqu'il affirme que « l'être humain est pleinement physique et pleinement métaphysique, pleinement biologique et pleinement métabiologique. [...]. À la façon d'un point d'hologramme, nous portons au sein de notre singularité, non seulement toute l'humanité, toute la vie, mais aussi presque tout le cosmos, y compris son mystère qui gît au fond de nos êtres » (Morin, 2001 :51). En parlant des personnes adultes, chaque âge pour Morin, a ses vérités, ses expériences, ses secrets comme nous le fait penser le titre du livre de Hans Carossa (Morin 2001 : 93 ; Hans, 1940). L'être humain porte en lui, en tout âge, une complémentarité antagoniste des patrimoines de ses parents (maternelle et paternelle).

Cependant, à travers cette multiplicité successive des âges, chaque individu, sans se rendre compte, porte en lui, présent à tout âge, tous les âges. À ce propos, Morin énumère : « L'enfant et l'adolescence ne disparaissent pas à l'âge adulte, mais sont récessives ; l'enfant réapparaît dans les jeux, l'adolescence dans les amours et amitiés ; le vieillard lui aussi garde les âges précédents, et même peut aisément retrouver l'enfance et l'adolescence. Peut-être le bébé était-il déjà un vieillard » (Morin, 2001 : 93). Dans le tournant de l'affectivité, cette dernière intervient dans le développement et les manifestations de l'intelligence y compris ses aveuglements. « L'enfant humain exprime ce que l'enfant de nulle espèce vivante n'a exprimé avec une telle intensité ; une détresse inouïe dans ses braillements et un contentement incroyable dans un gigotement heureux de tous ses membres... il passe du désespoir hurlant au rire béat » (Morin, 2001 : 139). Concernant l'adulte, Morin continue en ces termes : « L'adulte conserve le caractère convulsif du rire et

des larmes, qui, à la limite, permutent l'un dans l'autre avec le rire aux larmes et les sanglots devenant rires convulsifs. Les mêmes gémissements et hurlements expriment la douleur et la jouissance » (Morin, 2001 : 139).

Dans l'esprit de faire tenir le conseil à des personnes qui en sont à des stades de développement différents, en reprenant Fowler, il ne faudra pas ceux qui en soient aux deux premières étapes (première enfance « 2 à 6 ans » et enfance « 7 à 12 ans »). À première vue, il paraît évident que dans la constitution d'un conseil des personnes qui entourent l'évêque ou le curé, ou tout autre responsabilité, ceux-ci ont atteint l'étape de la réappropriation ; c'est-à-dire 35 à 60 ans. Ces personnes apporteront leur capacité d'engagement et leur sens de l'ouverture à d'autres réalités, auprès des autres diocèses, d'autres croyants et dans la cité. Dans ce sens, nous affirmons comme le pense Peter :

Leur parcours personnel, toujours marqué par des événements forts qu'elles auront su vivre et desquels elles auront pu recevoir une nouvelle intériorisation, leur permettra d'accepter des chrétiens d'autres sensibilités que celles qui leur sont propres, de relativiser ce qu'on appelle les émotions collectives qui peuvent monter dans un groupe, comme dans une cocotte-minute, parce qu'il n'a pas la capacité de sortir de lui-même et de s'ouvrir à la page (Peter, 1997 : 97).

Ces personnes adultes « apporteront leur contribution personnelle et originale sans chercher à l'imposer comme seule valable, et seront aussi capables non seulement de s'ouvrir à celle des autres, mais d'essayer de construire des synthèses nouvelles » (Peter, 1997 : 97). Ceux qui sont de la troisième étape, c'est-à-dire de l'appartenance communautaire, comme le pense Peter pourront assez bien s'intégrer dans un conseil, auquel elles seront même intéressées à s'y engager. Surtout dans les communautés ou les paroisses, elles seront majoritaires parmi les fidèles, et c'est sur ce point que leur présence peut être utile. Dans ce cas précis, c'est à l'animateur d'être assez fin et attentif pour les aider à dire ce qu'elles pensent sans induire par ses questions, des réponses toutes faites.

Ceux de la quatrième étape, plus difficile seront leur place, c'est-à-dire de « la référence à soi. À cette étape, les personnes ont bien sûr les choses à dire, mais la question

qu'on se pose : seront-ils capables d'écouter les autres ? Le risque particulier de leur présence, c'est que le conseil soit le théâtre des affrontements interminables et stériles. Or, une décision prise à l'arraché d'un vote n'est pas une vraie décision d'Église peuple de Dieu (Peter, 1997 : 98).

1.3. LA GESTION PARTICIPATIVE DANS L'ÉGLISE

Le travail de Guy Lagacé sur la gestion participative dans l'Église de Rimouski va nous amener à regarder les points qui vont suivre.

1.3.1. LA GESTION PARTICIPATIVE

En se référant à des idées démocratiques, Guy Lagacé fait distinguer les types de participation en cours aujourd'hui : les organisations, notamment la participation : à la direction, à la gestion, à la propriété, au profit, à l'amélioration des conditions de travail et surtout, aux prises de décisions de tous les jours concernant l'organisation du travail.

Au-delà de ces types de participation, plusieurs questions se posent. Selon lui, il se demande : « pourquoi certains s'engagent, d'autres pas ? Pourquoi certains travaillent à la survie de l'organisation, alors que d'autres sont indifférents ? Pourquoi certains sont heureux dans l'entreprise, d'autres pas ? Pourquoi et comment certains s'intègrent alors que d'autres continuent à vivre en marge dans un désintérêt presque total ? » (Lagacé, 1998 : 135) Pour répondre à ces questions, il nous fait découvrir des écoles de pensées qui ont essayé de donner les explications. Nous avons « l'école des relations humaines avec comme point de départ l'expérience de Hawthorne, l'école des besoins et des motivations avec A. H. Maslow, D. McGregor avec sa théorie X et Y de direction, R. Likert avec ses quatre

« systèmes » (Lagacé 1998 : 135). Dans la première école et avec l'expérience de Hawthorne, Elton Mayo fait remarquer :

But the determination of optimum working conditions for the humanbeing is leftlargely to dogma and tradition, guess, or quasi-philosophical argument. In modern large-scale industry, the three persistent problems of management are: 1. The application of science and technical skill to some material good or product. 2. The systematic ordering of operations. 3. The organization of teamwork-that is, of sustained cooperation (E. Mayo,

« Hawthorne and the Western Electric Company », <http://www.practicesurvival.com/wa_files/Hawthorne_20Studies_201924_20Elton_20Mayo.pdf> , consulté le 13 novembre 2016).

La dernière doit tenir compte de la nécessité d'une réorganisation du travail d'équipe en tant que conditions d'exploitation, modifiées dans une société adaptative.

Ces théories, pense Lagacé, n'ont pas réussi à expliquer adéquatement le problème de la participation des membres dans une organisation. Ces analyses se sont « trop arrêtées sur les déterminismes et les contraintes qui peuvent régir les organisations (idéologies) et pas assez sur les objectifs de l'acteur, sur l'indétermination de ses choix, sur le partage du pouvoir, sur la capacité de décider et les "opportunités" que laisse l'organisation » (Lagacé, 1998 : 136). Cependant, il fait appel à (Philippe Bernoux, 1985) qui selon lui : « La question n'est pas de rendre les gens heureux en leur donnant accès aux décisions, mais d'organiser leur travail de manière à valoriser leurs capacités. Il faut être attentif à ne pas confondre la satisfaction - plus "relations humaines" - et la réalisation de soi. » (Bernoux 1985 : 90-91, Aktouf, 1994 : 201-230). Les conclusions d'Aktouf sur le mouvement des relations humaines dans les organisations corroborent la position de P. Bernoux. Après la nuance apportée par les uns les autres, il se met en définitive à la gestion participative. S.-L. Dolan et G. Lamoureux définissent la gestion participative comme : « Mode de gestion qui permet aux travailleurs d'exercer une influence sur le fonctionnement de l'entreprise à l'intérieur d'une dynamique à trois : composée du patron, des salariés et du syndicat » (Dolan et Lamoureux, 1990 : 467). En gestion participative, on tient compte de la concertation, de la subsidiarité, de la coresponsabilité ; bref, c'est accepter que les membres

puissent avoir non seulement des idées sur les problèmes et les conflits de l'organisation mais qu'ils peuvent s'engager à les résoudre s'ils en ont l'opportunité et s'ils ont une certaine liberté d'action et de parole. Cette façon de penser la participation dépasse la simple consultation. Dans ce cas, on peut parler de partenariat. Les études sur les entreprises allemandes, japonaises, suédoises et québécoises que nous avons vues dans le cours : Management : rupture et continuité montrent bien que leur réussite est liée au partenariat et à la cogestion. La « gestion participative » fait donc appel à un climat relationnel, à la coopération, à une capacité de vivre ensemble, un cadre démocratique ; cela dépasse les recettes « managerielles » comme nous le montre Aktouf dans le management renouvelé (Aktouf, 2012 : 499).

1.3.2. LA GESTION DANS SA COMPLEXITÉ

Pour qu'une organisation puisse bien vivre, elle a besoin d'une bonne philosophie de gestion. Lorsqu'on regarde le sens étymologique du mot « gestion », ce mot dérive du verbe « gérer » qui peut vouloir dire « administrer », « arranger », « conduire », « gouverner », « manier », « prendre soin de », tous ces mots rejoignent la pensée d'Omar (Aktouf, 2012 : 72 ; 1994 : 16). Déjà, notre ancêtre dans le management, Henri Fayol (1841-1925) avec son fameux PODC (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler) avait réfléchi sur la notion « gestion ». Elle est aussi : « le processus qui permet de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation afin d'atteindre des buts précis » (Bergeron, 1986 : 184). Guy Lagacé dans son étude pense que :

La gestion est une fonction essentielle de toute coopération organisée, quel que soit le niveau d'organisation d'une entreprise, entendue dans son sens le plus large possible. La pratique de la gestion est un art ; si elle fait appel aux connaissances scientifiques, elle suppose un discernement devant la complexité des innombrables facteurs qui interviennent dans sa pratique. Comme l'affirment H. Koontz et C. O'Donnell, si l'objectif de la gestion est de concilier les efforts individuels en vue de la réalisation des buts collectifs et d'harmoniser les objectifs individuels avec

les objectifs du groupe, la coordination est l'essence même de la gestion : « Même dans le cas d'une organisation religieuse, les individus conçoivent différemment des intérêts semblables et leurs efforts ne convergent pas nécessairement ». C'est ainsi qu'une philosophie de la gestion devrait préciser les principes qui guideront l'organisation face à l'exercice de l'autorité et du pouvoir (ex.: égalitarisme vs équité), à la responsabilité sociale de l'entreprise, aux conflits de rôle (ex : travail vs vie familiale ; intérêts de l'organisation vs intérêts personnels; valeurs matérielles vs valeurs spirituelles), à la motivation des gens au travail, à l'efficacité et à l'efficience, au respect, à la croissance et au bien-être des personnes, à la participation aux décisions et à la délégation de l'autorité. Tous ces aspects montrent bien que le gestionnaire a dans l'entreprise un rôle d'harmonisation (Lagacé, 1998 : 132-133).

La partie de Guy Lagacé que nous venons d'énumérer est très décisive. Elle met en évidence la pensée de deux chercheurs. Harold et Cyril O'Donnell ont réfléchi sur le Management. Principes et méthodes de gestion, une réflexion qui nous amène à jeter un regard en gestion dans toute structure organisationnelle. Aussi, nous met-elle dans la dynamique de l'art, afin de réaliser les objectifs collectifs (Koontz et O'Donnell, 1980 : 8-9). Cette définition, grâce à la philosophie de gestion, nous montre également où est-ce que Guy Lagacé veut s'en aller et ce sur pourquoi, il veut aborder ses entrevues.

Aussi, émet-il une inquiétude en affirmant : « On tente d'avoir des laïcs comme gestionnaires, sauf qu'on ne les laisse pas gérer ; je pense que c'est extrêmement malsain de gérer comme cela. La preuve, c'est que les membres du peuple de Dieu débarquent » (Lagacé, 1998 :132).

La gestion est difficile de nos jours ; c'est quoi une bonne gestion au niveau de l'Église ? Je suis loin de cela, mais je pense que les paroisses ont de la difficulté à arriver au niveau monétaire parce qu'il n'y a pas de revenus comme autrefois. C'est comme en affaires, si tu n'as pas de client, tu ne peux faire vivre les infrastructures [...] L'Église est une entreprise et il doit y avoir de la collaboration, sinon, ça tombe. De toute façon, les gens sont nos clients et il faut qu'ils soient partenaires dans les décisions ; je crois que les gens sont prêts pour les changements. L'Église devrait appliquer la cogestion ; il y a beaucoup de monde impliqué dedans. Je crois que c'est commencé parce qu'il y a de la consultation ; ce n'est déjà pas mal. Il y a des gens qui ont à cœur le développement. Si on

parle de gestion, il va falloir qu'ils offrent un produit au goût de la population. Tout en admettant une plus grande participation des laïcs, je crois qu'il reste des problèmes de gestion pastorale ; hiérarchisation sous le contrôle des prêtres dans des rôles principaux et le laïc comme secrétaire (Lagacé, 1998 : 133-134).

Cette inquiétude s'ouvre par une invitation à la participation des membres de la communauté.

1.3.3. LES CONSEILS DE FABRIQUE ET LA PARTICIPATION

La pratique de gestion des conseils de fabrique est portée par une longue tradition. Les conseils décident administrativement les aspects touchant plus particulièrement les finances de la vie paroissiale. Dans son étude, ceux que Guy Lagacé a interrogés affirment que les décisions sont prises en collégialité et que le curé est un membre comme un autre, puisque le président est un laïc. Signalons en passant que le terme de « président » prête à confusion. Le président laïc ou cleric est nommé par l'évêque ; c'est lui qui convoque, préside et anime l'assemblée de fabrique, comme nous l'avons fait mention dans la première partie de notre analyse. Guy souligne que ; « Quel que soit le président, les décisions sont prises à la majorité des membres présents et le vote du président n'est pas prépondérant, en cas d'égalité des voix. Au sens de la loi, même s'il y a un président laïc, c'est le curé qui est préposé à l'administration d'une paroisse selon les dispositions du droit ecclésial de l'Église catholique romaine. Voir à ce sujet l'article 1.b de la Loi sur les fabriques, Juin 1997 » (Lagacé, 1998 : 142).

Le conseil dans sa majorité est au cœur de la décision. Au cas où un membre n'est pas d'accord, le président tranche mais il amène d'abord les dissidents à s'exprimer sur leur désaccord, à dire les raisons de leur refus. Le rôle du prêtre est d'éclairer les membres du

conseil, si une décision va à l'encontre des politiques du diocèse. Il leur apporte des explications et leur aide à prendre une décision. Là, les laïcs ont autant de pouvoir que le prêtre (Lagacé, 1998 : 142).

Dans certaines paroisses, les décisions du conseil sont exécutées, si le curé partage son assentiment. Très souvent, il y en a « pour » et d'autres « contre ». Toutefois, Lagacé souligne que quelques personnes ont par ailleurs aussi déploré la mainmise de marguilliers sur la caisse, une situation qui compromet souvent des projets pastoraux importants ; cela surtout se produit lorsque le conseil de fabrique n'épouse pas les objectifs du conseil paroissial de pastorale (Lagacé 1998 : 142). C'est ce qu'affirment deux de ses participants :

Il y a un problème de leadership dans la participation des laïcs ; un trop grand pouvoir est laissé aux marguilliers qui gravitent autour du curé et ça cause un problème au conseil de pastorale. Ce sont eux qui détiennent les cordons de la bourse. Je déplore la mainmise des laïcs sur la gestion matérielle et les locaux ; il faudrait que les marguilliers aient une ouverture pastorale ; ils sont là pour donner un support matériel au curé et pour aider les organismes pastoraux. [...] On a de beaux locaux, mais si on n'a pas de pastorale et que les gens ne participent plus, on n'aura pas besoin d'un local impeccable. C'est la pastorale qui est importante (Lagacé, 1998 : 143-144).

Pour éviter toutes incongruences au sein d'une telle organisation, Yves St-Arnaud nous propose une littérature, destinée aux personnes qui ont à organiser ou à animer des petits groupes. Il fournit des moyens de favoriser, à l'intérieur de groupes, une participation et une communication efficace. Le groupe, pour St-Arnaud, est une réalité psychosociale autonome, un organisme, considéré comme une société (St-Arnaud, 2002 : 11).

La répartition du pouvoir à l'intérieur du groupe et, de façon générale, l'élément relations entre les personnes entraînent l'étude de plusieurs phénomènes de groupe. On les retrouve sous divers titres. Selon St-Arnaud « le leadership, les normes de groupe, la communication, les réseaux de communication, la cohésion, les climats de groupe, etc. » (St-Arnaud, 2002 : 87). La participation chez lui, désigne l'interaction de chaque membre avec la cible commune du groupe. Dans le cadre de la théorie du groupe optimal, la question de la participation consiste à préciser quelle est la meilleure façon pour un membre

d'interagir avec la cible commune (St-Arnaud, 2002 : 89). Dans son optique, la communication permet aux membres d'entrer en relation les uns avec les autres. Elle est au processus de solidarité ce qu'est la participation au processus de solidarité, ce qu'est la participation au processus de production. La communication optimale : 1 - consiste à manifester de l'attention aux personnes réunies et à reconnaître les ressources que chacun apporte au groupe (St-Arnaud, 2002 : 110) ; 2 - basée sur un principe d'intégration et prétend que les deux processus peuvent co-exister et s'imbriquer l'un dans l'autre. Pour assurer l'intégration : « il est utile qu'un membre partage avec les autres les éléments socio-émotifs qui l'empêchent d'osciller librement sur son axe de participation et de se maintenir à la distance optimale, ainsi que les facteurs socio-émotifs qui l'incitent à se désolidariser des autres membres, pourvu qu'il puisse le faire de façon descriptive (factuelle) et non-évaluative » (St-Arnaud, 2002 :112). Le troisième principe : - plus les membres acquièrent une conscience du groupe, plus ils se solidarisent et plus ils s'adressent à l'ensemble du groupe plutôt qu'à des individus ou à celui qui préside la réunion (St-Arnaud, 2002 : 113).

Au regard de ce que nous venons de voir, la tâche n'est pas facile pour organiser un groupe ni même une entreprise. Avec la présence des êtres humains, la réalité organisationnelle reste complexe.

1.4. L'ORGANISATION EN ÉGLISE ET LA THÉORIE DE LA COMPLEXITÉ

Gardons notre regard sur Guy Lagacé qui dans sa thèse de doctorat, a abordé la question. En effet, ce dernier commence d'abord par regarder l'environnement organisationnel externe et interne de l'Église, puis la théorie de la pensée complexe et enfin, la situation de crise.

1.4.1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

De première vue, il se dégage un problème humain touchant l'organisation et la gestion de l'Église. Signalons que dans la problématique de Lagacé, l'articulation de sa théorie de l'organisation est : la mission, les tâches, les rôles, les fonctions, le pouvoir, l'autorité, le leadership, l'implication des membres et leur motivation entre les clercs et les laïcs. Il est conscient de cette réalité et reprend Aktouf, lorsque ce dernier affirme : « de l'organisation comme de l'institution qui n'est rien d'autre qu'un ensemble d'éléments (humains et matériels) reliés entre eux, interagissant constamment, interdépendants les uns des autres, et ayant pour but de réaliser les objectifs retenus pour assurer la survie de l'institution et de ses membres » (Aktouf, 1994 : 150). Conscient également de la complexité de l'institution ecclésiale, qui est un système composé formé de sous-systèmes, Lagacé fait appel à deux auteurs. Le premier c'est H. Mintzberg sur la structure et la dynamique des organisations (Mintzberg, 1994). Ce dernier nous apprend qu'un flux parcourt toute l'organisation, et le second, E. Friedberg affirme que :

Une organisation et son mode de fonctionnement apparaissent dans cette perspective non comme le produit mécanique d'un ensemble de rouages parfaitement agencés les uns aux autres et mus par une rationalité unique, mais comme le résultat d'une structuration contingente d'un champ d'action. Cette structuration remplit des fonctions latentes, à savoir rendre possible et régler le problème de la coopération entre acteurs restant relativement autonomes et poursuivant des intérêts divergents. Et, une fois instituée, elle développe une dynamique autonome dans la mesure où ses caractéristiques induisent des effets non voulus sur les comportements des membres de l'organisation qui à leur tour entraînent le maintien, voire l'accentuation des caractéristiques premières. Ce phénomène est bien connu sous le nom de cercles vicieux organisationnels (Friedberg 1995 : 166)

Aussi, avec Edgard Morin l'auteur de la complexité, Guy Lagacé s'appuie sur son article qui s'intitule « Complexité et organisation » (Morin, 1986 : 135-154) pour faire l'interprétation de son étude. Dans une étude en organisation, Edgard Morin grâce à sa méthode, aide à ne pas ignorer les relations complexes des phénomènes qui existent en son sein. Les organisations cachent des conflits, des ruptures et des désordres qui donnent une vision autre de l'organisation, non déterministe.

Globalement, pour parler de l'Église de Rimouski comme organisation, il fait référence à : O. Aktouf, *Le management entre tradition et renouvellement*, Troisième Édition, 1994 ; P. Bernoux, *La sociologie de l'organisation*. Initiation (Points 180), Paris, Seuil, 1985 ; J. Chaize, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Paris, Calmann-Lévy, 1992 ; M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système* (Points 248), Paris, Seuil, 1977 ; E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993 ; T.-C. Pauchant et I.-I. Mitroff, *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations* (Presses HEC), Montréal, Québec/Amérique, 1995 ; P. Pitcher, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership* (Presses HEC), Montréal, Québec/Amérique, 1994 ; H. Sérieyx, *Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Paris, Calmann-Lévy, 1993 (Lagacé 1998 : 223).

Par ailleurs, par la théorie de la pensée complexe, cela l'a obligé de repenser l'organisation ecclésiale, et nous sommes d'accord lorsqu'il a fait appel aux auteurs. Il prend en compte :

E. Morin, « Complexité et organisation », *La Production des connaissances scientifiques de l'administration/The Generation of Scientific Administrative Knowledge*, s. la dir. de M. Audet et de J.-L. Malouin, Québec, PUL, 1986, p. 135-154; *Introduction à la pensée complexe*, ESF, 1990; D. Genot, *Manager dans la complexité*, Insep Éditions, 1992; I. Prigogine et I. Stengers, *La Nouvelle Alliance*, Paris, Gallimard, 1977; I. Orgogozo, *Les paradoxes du management*, Les Éditions d'Organisation, 1991; H. Sérieyx, *Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'État, les régions entre en mutation*, Paris, Calmann-Lévy, 1993 (Lagacé, 1998 : 225).

1.4.2. LES PROBLÈMES DES ENVIRONNEMENTS (EXTERNE ET INTERNE)

À l'externe, les membres sont de plus en plus conscients que l'Église doit vivre sa mission dans un contexte tout à fait nouveau. La préoccupation aux pauvres est l'objet de leur mission. On voit aussi que nombreux sont ceux et celles qui ont pris des distances par rapport à elle, la presque totalité des jeunes adultes n'est pas rejointe par son message. Les fidèles engagés comme les dirigeants font face à un problème qui concerne toute organisation. Comment l'organisation, par ses objectifs, peut-elle rejoindre les gens dans un milieu sans cesse mouvant et aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes ?

Pour Lagacé :

Les membres de l'Église sont aussi conscients que leur environnement externe n'est pas uniquement lié aux « clients » qu'il faut rejoindre ; il y a aussi le fait que des pressions externes viennent de la réalité ecclésiale elle-même, dans son ensemble. À plusieurs reprises, les personnes que nous avons rencontrées ont souligné l'impact des positions romaines dans la vie de leur Église locale et la faible marge de manœuvre qu'il leur reste pour décider des grandes orientations qui seraient propres à leur communauté. De plus, ces personnes ont souligné que les paroisses doivent elles aussi s'orienter dans leurs actions pastorales à partir de directives diocésaines. Tout cela est complexe pour eux et montre bien que l'environnement externe joue dans l'harmonisation de leur action et dans les décisions qui sont à prendre. Mais puisque notre recherche concerne la vie interne de l'Église locale de Rimouski, nous analyserons principalement son "environnement interne" (Lagacé, 1998, 227).

Cependant à l'interne, pour analyser son environnement, il s'appuie sur J.-F. McCann qu'il traduit en ces termes :

(1) Le premier facteur est la situation dans laquelle l'organisation se trouve elle-même, ce qu'on appelle dans le jargon de la sociologie, « l'environnement ». (2) Le second facteur est constitué des membres ou du membership ; c'est en particulier, l'attitude de l'organisation face à ses membres et au public qu'elle sert. Ces facteurs déterminent la sorte de système impliqué, c'est-à-dire la nature et la distribution du pouvoir tenu dans l'organisation. Dans cette première approximation du système d'organisation, il y a plusieurs configurations possibles. Le régime particulier dans une organisation va caractériser les relations, les valeurs et les possibilités de changement dans toute l'organisation. (3) Le troisième facteur qui affecte la structure organisationnelle, c'est le genre de travail fait dans l'organisation. Selon la nature du travail, le système va être plus ou moins complexe, et de nouvelles sortes de structures organisationnelles vont surgir d'elles-mêmes (Lagacé, 1998 : 228 ; McCann, 1993 : 151).

Comme on peut le voir, J.-F. McCann parle de trois facteurs qui peuvent affecter une structure organisationnelle : 1 - la situation ; 2 - les membres et le genre de travail ; 3 - le genre de travail fait. Mais selon la nature du travail, le système reste complexe.

1.4.3. LA THÉORIE DE LA PENSÉE COMPLEXE

L'organisation dans l'Église est souvent vue comme quelque chose compliquée. Dans la pensée d'Edgard Morin, ce dernier sait que nous vivons dans un monde complexe. En effet, il nous faut reconnaître qu'au moment de prendre une décision ou une « planification stratégique », plusieurs variables rentrent en jeu. Lagacé entend par planification

stratégique comme « un processus continu qui confronte les objectifs et les résultats obtenus en posant les correctifs qui s'imposent. Celle-ci impose un éveil constant, une prévision des ajustements et une capacité de changement, s'il y a lieu » (Lagacé, 1998 : 235.) Aujourd'hui, il est difficile de calculer de quoi sera fait demain dans le domaine économique, sociologique, culturel, organisationnel et ecclésial. Il y a toujours des réajustements à faire et cela obligent les gestionnaires à revoir les stratégies. « Même la science dite "classique" est obligée de revoir ses grands principes universels dans sa tentative d'expliquer l'évolution du cosmos ; à plus forte raison, la science du management est-elle forcée elle aussi, si elle veut survivre, de repenser sa philosophie. C'est le constat que font les théoriciens de l'organisation et de la gestion, O. Aktouf, H. Sérieyx, J. Chaize, H. Mintzberg et P. Bernoux. » (Lagacé, 1998 : 236).

Le problème de la complexité nous demande une méthode. La méthode selon Edgar Morin, nous dit : « N'oublie pas que... n'oublie pas que lorsque tu vois un phénomène qui semble homogène, qui semble "un" et qui semble communautaire, comme la nation, l'Église, etc., alors n'oublie pas que, derrière cette unité apparente, il y a des conflits et des ruptures qui sont des ruptures de classes (la lecture marxiste) » (Morin, 1986 : 137). Avec la pensée complexe, nous avons comme vocabulaire : « unité et pluralité », « pensée organisationnelle », « la rationalité », « ordre et désordre », « le stratégique », « le dialogique », « situation de crise », etc. Énumérons-en quelques-uns.

Penser la complexité, c'est accepter son évidence dans tous les domaines. Elle pose des problèmes logiques de fond. En reprenant le complexe « unité et pluralité » par exemple. Voilà comment Morin définit le mot complexe ou complexité : « ce qui est tissé ensemble et forme un tout dans lequel la somme des éléments qui composent ce tout est à la fois plus ou moins que le tout. La connaissance analytique des différents fils composant une tapisserie ne donnera jamais la connaissance de l'œuvre d'art dans sa totalité » les propos de Morin cités par (Sérieux, 1993 : 82). Pour le cas de la « pensée organisationnelle », la

théorie de la pensée complexe pose des problèmes aux organisations. Rappelons-nous du mode de fonctionnement classique avec le taylorisme, où le déterminisme était le fondement de la pensée. Même aujourd'hui, de grandes organisations managent leur vie interne selon cette philosophie managérielle simplifiante pour parler comme Aktouf et Sérieyx (Aktouf, 1994 : 59 et Sérieyx, 1993 : 84). Aujourd'hui, « La révolution fondamentale à faire n'est pas celle des nouvelles technologies sociales dont les fondements restent assez classiques : elle est dans la représentation que les responsables se font de l'entreprise et du rôle que doivent y jouer les personnes » affirme H. Sérieyx (Sérieyx, 1993 : 84), lorsqu'il cite P. Pointu, un des penseurs de l'étude sur la nature complexe de l'entreprise. Le cas de « la rationalité » est aussi présent, La grande partie des organisations déterminent des règles pour atteindre leur finalité dans l'action organisée : rôle, statut, fonction, etc. La bureaucratisation en est un exemple. Or, « l'être humain ne vit pas que de rationalité et d'outils, il dépense, se donne, se voue dans les danses, transes, mythes ... » (Morin, 2001 : 164). La rationalité fermée ne peut comprendre les besoins humains, alors que la rationalité ouverte reconnaît ses limites de comprendre les caractères humains profonds du mythe et de la magie pense Morin (2001 : 119).

1.5. ÉVALUATION

La revue de littérature sur le sujet : Les conseils de fabrique et la gestion des paroisses dans le diocèse de Rimouski : le cas de la paroisse Saint-Hubert, nous a donné quatre idées de fond. La première, l'Église et la gestion des paroisses ; la seconde, l'Église dans tous ses conseils ; la troisième, la gestion participative dans l'Église et ; la quatrième, l'organisation dans l'Église et la participation.

Dans l'Église et la gestion des paroisses, il y a deux points. 1 – c'est la présence d'un guide initié par les évêques qui invitent les ouvriers d'Église d'avoir le sens de la

conservation des archives. 2 - la grande évaluation de la situation des communautés et un essai de discernement des pistes d'avenir pour les communautés entre 1970 et 1990 dans le contexte québécois. Conscients de la réalité, ils ont pris les initiatives pour restructurer les communautés locales. Des structures d'encadrement et de gestion en collaboration avec les autorités diocésaines sont mises en place. Or, vingt-sept ans après, la situation ne s'est pas totalement améliorée, la crise est là, mais ils gardent l'espérance. « L'Église dans tous ses conseils » dans l'esprit de Peter Roger, ce dernier invite à « diriger, animer et vivre conseils et réunions de l'Église », un appel à la réflexion aux inévitables questions de fond que pose l'accroissement du nombre des conseils dans l'Église. Ce qu'il nous faut noter dans cette partie, 1 - c'est que dans les conseils, qu'ils soient des différentes institutions ou plus spécifiquement religieuses, en particulier les Églises, il y a toujours une dimension spirituelle de fond, puisque l'homme est à l'image, et que tous les efforts vers une relation, juste et fructueuse le conduisent au meilleur de lui-même (Peter, 1997 : 60), 2 - c'est le fait qu'il nous envoie au cœur de la théorie de James Fowler : les étapes du développement de la foi. Dans les conseils ce sont des hommes et des femmes de foi qui sont appelés à diriger, à animer etc.

La gestion participative dans l'Église se vit dans toute sa complexité. Là aussi, nous avons plusieurs enjeux qui rentrent en ligne de compte. Nous avons l'Église comme organisation/institution dans laquelle on trouve les clercs, les laïcs ; bref : les autorités diocésaines, les curés des paroisses, les conseils paroissiaux, les fidèles des communautés chrétiennes. La gestion participative s'exerce dans la communion les uns avec les autres, c'est-à-dire la participation de tous et de toutes à la vie de l'Église et de l'égalité de tous ses membres, en égard à leur dignité baptismale. Ce sujet, outre les documents de Vatican II, le canon 204 § 1 : *Code de droit canonique latin-français*, Texte officiel et traduction française par la Société internationale de droit canonique et de législations religieuses comparées, coédition Centurion-Cerf-Tardy, 1985. Il est intéressant de référer par ailleurs à l'encyclique de Jean-Paul II, *Christifideles Laici* § 25 ; Lagacé l'aborde à la page 139. Mais

cela n'est pas toujours facile, comme nous le montrent les participants et les participantes d'après l'expérience faite par Guy Lagacé.

L'organisation en Église et la théorie de la complexité nous retracent le contexte organisationnel, les problèmes des environnements (externe et interne) et la théorie de la pensée complexe. Nous devons être vigilants dans une organisation peu importe sa taille, il existe toujours des relations complexes, c'est-à-dire des conflits, des ruptures, des désordres, des dialogiques. Par exemple, un des principes pour saisir la pensée complexe est le « dialogique » nous enseigne H. Sérieyx 1993 : 213. Il nous rend compte de la dualité au sein de l'unité. L'exemple probant est celui de l'ordre et le désordre, ils s'opposent, mais ils sont complémentaires l'un de l'autre et ne s'excluent pas. Reconnaître les forces et les faiblesses des environnements (externe et interne) dans la bonne marche de l'organisation et surtout prendre en compte la complexité de la planification stratégique, être prêt à confronter les objectifs et les résultats afin d'admettre la logique du changement et de la transformation de l'organisation.

Ainsi, de tout ce qui précède, comment le conseil de fabrique de la paroisse de Saint-Hubert, peut-il rejoindre les gens à Saint-Hubert, un milieu sans cesse mouvant et aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes ?

CHAPITRE 2

LES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

Au chapitre précédent, nous avons énoncé notre question de recherche. Cette question appelle d'autres sous questions que nous verrons très prochainement. Le présent chapitre aborde les aspects méthodologiques sous deux grandes parties à savoir : - la recherche et la méthode en gestion des personnes ; - La planification de la recherche.

2.1. LA RECHERCHE ET LA MÉTHODOLOGIE EN GESTION DES PERSONNES

2.1.1. LA MÉTHODOLOGIE EN SCIENCES DE GESTION

Le cadre fait appel à ses arrière-fonds philosophiques ou doctrinaux ou même parfois idéologiques qui trouvent des références dans des systèmes de pensée. Ces systèmes caractérisent certaines manières d'opérer. Les cadres servent à poser le système référentiel qui colorera la signification des phénomènes étudiés et leur interprétation. Le cadre de référence lui, s'applique surtout aux études d'exploration et aux études descriptives. Il précise les types d'observations à faire et la nature des données à recueillir (Ouellet, 1981 : 110).

2.1.2. ASPECTS ÉPISTÉMOLOGIQUES

L'épistémologie (du grec ancien ἐπιστήμη / epistémê « connaissance vraie, science » et λόγος/lógos « discours ») peut désigner deux concepts : dans le monde francophone : l'étude critique des sciences et de la connaissance scientifique ; dans le monde anglo-saxon

: l'étude de la connaissance en général (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Épistémologie>, consulté le 18-03-2017).

Aujourd'hui encore, la condition épistémologique des sciences de gestion soulève encore de nombreux débats. Les questions que soulève Albert David sont très parlantes dans son article. Selon lui : « Que peut-on, en gestion, considérer comme relevant de la science ? Le management, comme il est souvent dit, ne serait-il qu'un art pratique, qui n'aurait de scientifique que ce qu'il emprunte à l'économie, à la sociologie, à la psychologie ou aux sciences cognitives ? Et n'y aurait-il de science que dans l'observation méthodique mais passive de l'action des gestionnaires ? » (David 1999, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) École des Mines de Paris (CGS), [http : //www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5592_0.pdf](http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5592_0.pdf), consulté le 18-03-2017).

À partir d'une littérature basée sur les nombreux travaux qui remettent en cause cette vision des choses, il affirme que :

Piaget (1970) et la position de l'ingénierie dans la spirale des sciences, Simon (1981) et les sciences de l'artificiel, Checkland (1984) et la Soft Systems Methodology, Argyris (1985) et l'Action Science, Hatchuel et Molet (1986) et le rôle de la modélisation rationnelle dans la compréhension et la transformation des systèmes organisés, Le Moigne (in Martinet, 1990) et le constructivisme en sciences de gestion, Roy (1992) et la science de l'aide à la décision, Koenig (1997) et la recherche-action diagnostic, pour ne citer que ces travaux, contribuent à un fondement épistémologique et méthodologique spécifique aux sciences de gestion (David, 1999 : 1).

Ces débats nous plongent dans les approches épistémologiques et méthodologiques. Dans la réflexion d'Albert David, ce dernier nous invite d'abord à dépasser l'opposition classique entre la démarche inductive et démarche hypothéticodéductive et considérer une boucle réursive abduction/déduction/induction. Cette boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique. Ensuite, il nous faut dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme, dissiper certaines

confusions, par exemple celles résultant d'associations trompeuses entre positivisme et méthodes quantitatives ou, de manière symétrique, entre constructivisme et méthodes qualitatives, pour explorer les différentes implications d'une conception constructiviste en sciences de gestion. Et enfin, en ce qui concerne les méthodologies en usage, « elles sont très variées et souvent perçues comme concurrentes ou antinomiques. Il faut, là encore, dépasser ces oppositions et intégrer les différentes approches au sein d'un même schéma conceptuel » (David, 1999, 1).

D'une façon générale, la tradition philosophique a mis à notre disposition des courants de pensée comme : - le rationalisme (de Pythagore à Descartes, en passant par Platon et Kant, ce courant est basé par le raisonnement analytique et la raison comme pivot de toute connaissance) ; - l'empirisme (de Francis Bacon à David Hume, en passant par John Locke, Condillac et George Berkeley, cette doctrine met la vérification dans un grand nombre de cas, via l'expérience. Il repose sur la perception que le profane et le scientifique ont de la réalité) ; - le positivisme (du fondateur Auguste Comte, le positivisme rejette les méthodes non expérimentales pour la description de la réalité, telles que l'introspection et l'intuition. D'abord, c'est une ontologie réaliste : existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui apporter le chercheur. Ensuite, c'est une détermination naturelle c'est-à-dire le réel est régi par les lois naturelles et enfin, elle a une épistémologie objective dualiste qui met le chercheur dans la posture de devoir et de pouvoir se poser en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié) ; - le constructivisme (est la théorie de l'apprentissage. « [Elle] a été développée, entre autres, par Piaget, dès 1923, en réaction au behaviorisme qui, d'après lui, limitait trop l'apprentissage à l'association stimulus-réponse. L'approche constructiviste met en avant l'activité du sujet pour se construire une représentation de la réalité qui l'entoure » (« Le constructivisme » En ligne, <[https://fr.wikipedia.org/wiki/Constructivisme_\(psychologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Constructivisme_(psychologie))>, consulté le 19-03-2017).

De plus, à côté de cette vision philosophique, Andrée Lamoureux en collaboration avec Jean-Pierre Archambault, Françoise Berthiaume et Nathalie Fréchette ont énuméré les différentes approches scientifiques des disciplines des sciences humaines comme : l'administration, l'anthropologie, l'économie, la géographie, l'histoire, la politique, la psychologie et la sociologie (Lamoureux « *et al.*, », 1992 : 85-103). Dans le cadre de l'administration par exemple, « [...] selon qu'il s'agit d'une recherche descriptive (ex. : connaître l'état du marché des ventes de cigarettes au Québec, d'une recherche explicative (ex. : déterminer pourquoi le chiffre d'affaires de l'entreprise diminue), d'une recherche exploratoire (ex. : déterminer si une nouvelle marque de bière plaira aux Québécois), les méthodes de recherche et les instruments utilisés vont varier. » (Lamoureux *et al.*, 1992 : 88).

En reparlant finalement de l'épistémologie, envisagée comme l'étude de la construction des connaissances pour emprunter les mots de Michel Audet et Richard Déry : « L'épistémologie a pour objet une activité humaine et ses conséquences ; pour cette raison, elle met en jeu la double herméneutique inhérente à toute étude humaine ou social. Le travail épistémologique est donc constitutif de son objet et il le marque aussi bien par son déroulement que par l'appropriation possible des résultats auxquels il conduit par les humains qui sont constitutifs de l'objet étudié » (Audet et Richard, 1996 : 104). Globalement, avec tout ce que nous venons de voir plus haut et la façon avec laquelle les paradigmes et les méthodes (qualitative et quantitative) sont articulés, dans quel paradigme et dans quelle méthode nous pouvons orienter notre étude ?

2.1.3. LES PARADIGMES EN SCIENCE DE GESTION

Un paradigme correspond à une vision de la société, une façon de voir le monde. Kuhn a essayé de marquer une distance entre deux acceptions de la théorie du paradigme.

Deux sens distinguent ce concept. Selon lui « d'une part, il représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il dénote un élément isolé de cet ensemble : les solutions d'énigmes concrètes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solutions pour les énigmes qui subsistent dans la science normale » (Kuhn T.S. 1972. *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion. Traduction de la nouvelle édition augmentée, *The Structure of Scientific Revolutions*, publiée par The University of Chicago Press, 1970, p. 207. Voir aussi : Gilles Willett, « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », *Communication et organisation* [En ligne], 10 | 1996, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : [http:// communicationorganisation.revues.org/1873](http://communicationorganisation.revues.org/1873) ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1873, consulté le 19-03-2017). Ceci dit, toute recherche emprunte très souvent, un courant de pensée donnée.

En revisitant nos notes de cours sur les méthodes qualitative et quantitative, les paradigmes que présentent ces dernières sont nombreux. Nous avons : le paradigme positivisme, le paradigme constructivisme, il y a la communauté marquée par le dualisme positivisme-constructivisme dans l'esprit de l'épistémologie pour la gestion. Nous avons aussi le paradigme des métaphores dans la théorie des organisations élaboré par Morgan par exemple le « Functionalist paradigm, interpretive paradigm, radical humanist paradigm, radical structuralist paradigm » (Morgan, 1980 : 605-621).

Dans le processus d'acquisition des connaissances dans une recherche fondée sur la collecte et l'analyse systématiques de données empiriques, les paradigmes et les méthodes d'investigation sont repartis de la manière suivante : pour le paradigme de post positiviste nous avons la méthode quantitative et pour le paradigme interprétatif ou constructiviste, nous avons la méthode qualitative (Fortin et Gagnon, 2016 : 5). À cet effet, si le paradigme est « un modèle de référence fondamental sur lequel s'appuient les chercheurs d'une

discipline donnée pour orienter la recherche selon leur orientation philosophique » (Fortin et Gagnon, 2016 : 25), nous, pour notre étude, celle qui nous invite à réfléchir sur Les conseils de fabrique et la gestion des paroisses dans le diocèse de Rimouski : le cas de la paroisse Saint-Hubert, nous prenons la méthode qualitative.

2.1.4. LA MÉTHODE QUALITATIVE ET LA GESTION DE FABRIQUE

Dans une recherche qualitative, nous mettons l'accent sur la compréhension qui repose sur l'interprétation des phénomènes à partir des significations fournies par nos participants à notre recherche. Nous allons étudier nos participants, c'est-à-dire ; ce que vont nous donner les marguillers, les membres du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert au moment des interviews.

C'est une méthode qui nous permet d'appréhender le sens de la réalité de la fabrique de la paroisse Saint Hubert. C'est une méthode inductive qui vise une compréhension élargie des phénomènes, à l'opposé de la méthode quantitative (déductive) qui vise à fournir un portrait détaillé des caractéristiques de personnes, d'évènements ou de populations (Fortin et Gagnon, 2016 : 32).

La méthode de recherche inductive comme nous l'avons lue dans une étude théologique est « la méthode inductive, son intérêt, c'est qu'elle part de ce que les humains vivent concrètement, dans leur situation particulière et leur expérience singulière, pour élaborer une réflexion théologique consciente de son caractère second par rapport au vécu ecclésial » (Dumas *et al.*, 2005 : 92-93). Cette définition que nous avons choisie, s'inscrit bien dans les étapes pas seulement en théologie pratique mais aussi de la méthode en gestion des personnes en milieu de travail. Elle sera arrimée à un processus de corrélation qui permet d'expliquer les contenus de l'expérience chrétienne des marguillers en mettant

en interdépendance mutuelle des questions existentielles et les réponses managériales. La corrélation va nous permettre de faire l'interprétation managériale des données de nos entrevues.

D'une manière globale, la classification des méthodes de recherche pour les recherches qualitatives donne les méthodes suivantes : la phénoménologie, l'ethnologie, la théorisation enracinée, études des cas et la description qualitative. Ainsi, afin de répondre à notre question, nous avons choisi la théorisation enracinée comme méthode de recherche. Cette méthode a été retenue parmi les cinq que nous avons énumérées plus haut. La théorisation ancrée, est relativement récente dans le monde des sciences sociales. Elle a été formulée en 1967 par Strauss et Glaser dont (L'ouvrage principal qui présente la méthode est celui de concepteurs de la méthode : Glaser, Barney G. et Anselm L. Strauss, *The discovery of grounded theory: stratégies for qualitative research* (Chicago: Aldine, 1967). Le but de cette méthode est d'élaborer une théorie ancrée dans des phénomènes sociaux pour lesquels il y a moins d'études approfondies (Fortin et Gagnon, 2016 : 34).

2.1.5. VISION DE LA RECHERCHE

Dans le souci de prendre le tournant missionnaire diocésain et surtout d'y entrer avec discernement tel que l'indique la Revue du diocèse de Rimouski (*En chantier*, 2016, n°111) nous nous sommes engagés au projet en cours. Le projet, à regarder de première vue, touche l'institution de l'Église. Comme on peut le voir, il peut être abordé sous plusieurs angles : sociologique, ecclésiologique, théologique, canonique et même sous l'angle de la gestion.

En effet, lorsque l'on prend : - conseil de fabrique ; - paroisse, diocèse ou bien même Église, ce sont des organisations qu'on qualifie à but non lucratif, à côté des entreprises ou

des organisations à but lucratif qui font de l'argent pour faire vivre ses propriétaires. Que nous soyons dans le conseil de fabrique ou bien dans une entreprise à but lucratif quelconque, nous sommes là dans des milieux de travail. Mais ce sont deux réalités différentes. De ce fait, le conseil de fabrique est là pour chercher de l'argent non pas pour faire vivre ses propriétaires, mais pour faire fonctionner l'organisation. Il est une organisation du travail de gestion. Il s'agit de gérer l'administration globale d'une entité qui s'appelle paroisse de Saint-Hubert.

C'est une véritable gestion des personnes, puis, de trouver ce qui est nécessaire pour que l'organisation demeure vivante. Pour que cela réussisse, ça prend des moyens financiers, alors c'est une gestion d'administration financière, mais ce n'est pas dans le but de faire de l'argent. C'est dans le but de garder la structure en forme, c'est vraiment différent de l'autre réalité.

La dimension humaine ou de la personne est au cœur de l'activité de la gestion du conseil de fabrique, qui, à son tour, influe sur les comportements des personnes qui travaillent au sein du conseil de fabrique, au comité de la liturgie, en catéchèse, bref au niveau de la paroisse. À cet effet, ces personnes font souvent face à de grandes questions de gestion de crises et de transformation de la paroisse Saint-Hubert, parfois même de leadership au sein du conseil de fabrique et de la paroisse d'une manière globale, tantôt le manque de management et de stratégie des organisations pour ne citer que celles-là.

Or, ces traits spécifiques que nous venons d'énumérer relèvent du domaine de la gestion, plus spécialement de la gestion des personnes en milieu de travail. Notre travail, loin d'être seulement sociologique, ecclésiologique, théologique et canonique, va être abordé dans le domaine de la gestion des personnes comme nous l'avons déjà signalé.

2.1.6. LES QUESTIONS SECONDAIRES DE LA RECHERCHE

À côté de notre question fondamentale se greffent des questions secondaires. Réfléchir sur les conseils de fabrique et la gestion des paroisses dans l'archidiocèse de Rimouski, plus précisément le cas de la paroisse Saint-Hubert, nous amène à nous poser des questions. Un peu plus haut, nous disions que ce sujet est très complexe. Il touche les humains, la gestion, le travail, le leadership, le management et la stratégie des organisations, la gestion de crise et la transformation de la paroisse de Saint-Hubert. Parler de gestion, des personnes ou humains, des organisations et du travail impliquent une attention particulière et une étude plus sérieuse.

Lorsque nous parlons de la gestion de crise et de la transformation de la paroisse Saint-Hubert ce n'est pas que les fabriques fassent des miracles pour que nos églises se remplissent, mais pour que nos organisations paroissiales restent vivantes.

Étant donné cette situation de crise que nous présente le diocèse dans sa globalité, une série de questions nous vient à l'esprit à savoir : Comment faire pour que la paroisse de Saint-Hubert ne soit pas totalement déficitaire ? Quelles sont les stratégies que nous pouvons mettre en place pour garder notre monde en éveil ? Ainsi, de ces deux questions, une troisième nous paraît fondamentale pour notre recherche. Comment gérer nos marguilliers pour qu'ils deviennent des leaders afin de garder vivante la communauté paroissiale de Saint-Hubert ? Et surtout : comment le conseil de fabrique de Saint-Hubert, par ses objectifs, peut-il rejoindre les gens à Saint-Hubert, un milieu sans cesse mouvant et aux prises avec des problèmes de plus en plus complexes ? Cette question nous amène sur le terrain interroger les membres du conseil de fabrique, pour comprendre comment ces derniers se prennent pour gérer leur fabrique. Bref, la compréhension de l'expérience de la gestion de leur fabrique est l'objet de notre recherche.

2.1.7. LES BUTS ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Un aveugle ne peut pas conduire un autre aveugle, sinon les deux vont tomber dans un trou (nous avons là une belle image de Jésus en Luc 6, 39 lorsqu'il s'interroge en ces termes : « Il leur dit encore une parabole : " Un aveugle peut-il guider un aveugle ? Ne tomberont-ils pas tous les deux dans un trou ? » Il est important de bien gérer les marguilliers pour que ces derniers deviennent les leaders afin d'aider la communauté de Saint Hubert à garder sa flamme allumée. La recherche veut étudier les implications du conseil de fabrique dans la gestion de la paroisse Saint-Hubert dans le diocèse de Rimouski. Le but de la recherche est de réfléchir sur l'avenir de la paroisse Saint-Hubert, sur le plan humain, structurel et financier, dans la mesure où de plus en plus, le diocèse a du mal à garder les paroisses. Comprendre et éclairer la réalité que vivent nos paroisses, aider le diocèse de Rimouski à prendre de solutions éclairées dans sa réflexion du tournant missionnaire. De manière spécifique, il s'agira :

- De saisir l'expérience des membres du conseil de la fabrique ; De parler de leur conseil de fabrique ;
- De recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert ;
- De contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique
- De dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert

Ces quatre points que nous venons d'énumérer, vont nous amener nécessairement à la compréhension de la raison d'être de l'étude (Fortin et Gagnon, 2016 : 47). Ceci nous invite à poser nos bases méthodologiques pour continuer notre recherche. Les aspects

méthodologiques sont une phase dans laquelle nous allons définir les moyens pour aborder la recherche et obtenir des réponses à notre question de recherche (Fortin et Gagnon 2016 : 48).

2.2. PLANIFICATION DE LA RECHERCHE

La planification dans la recherche est très importante. Elle permet de montrer les étapes par lesquelles notre recherche va emprunter pour bien mener son projet jusqu'au bout. Selon Marie-Fabien Fortin et Johanne Gagnon : « [elle] comprend les cinq étapes suivantes : 6) la prise en compte des enjeux éthiques de la recherche ; 7) le choix d'un devis de recherche ; 8) l'échantillonnage ; 9) la précision des principes sous-jacents à mesure des concepts ; 10) les méthodes de collecte des données » (Fortin et Gagnon, 2016 : 48).

2.2.1. LES ENJEUX ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE

L'éthique en recherche sociale, met de plus en plus l'accent sur le jeu des valeurs dans l'enquête scientifique et les considérations éthiques qui influencent ou devraient influencer tout chercheur qui s'engage à faire de la recherche sur les humains. De ce fait, à quoi va-t-il falloir faire attention ?

Aux personnes appelées à y contribuer, par exemple à la situation des marguilliers de la fabrique de la paroisse Saint-Hubert. C'est une situation qui est fragile, parce qu'ils sont des bénévoles. Ils sont tout de même protégés par les lois sur les fabriques au Québec. Afin de permettre aux membres de la fabrique d'exprimer vraiment leur expérience dans la gestion de la fabrique, nous devons être attentifs à la confidentialité de ces derniers. La

fragilité de la situation de ces personnes est en cause. Nous ne devons pas empiéter sur les droits des personnes participant aux recherches, ne pas affecter leur bien-être.

L'autre enjeu éthique, c'est lorsque nous aurons à parler de la situation du diocèse de Rimouski, nous ferons attention de ne pas divulguer les informations qui ne sont pas publiques. Peut-être que les responsables diocésains vont nous donner des informations, qu'ils ne veulent pas nécessairement que cela soit rendu publique. Par exemple sur les états financiers des diocèses ou certain genre de choses. Il faut que nous ayons le souci de respecter la confidentialité de certaines informations que le diocèse pourrait nous fournir.

Quant aux personnes appelées à y contribuer, nous garderons un grand respect à ces personnes. Nous porterons une attention particulière à tous ceux qui seront en face de nous, dans le cadre de ma recherche. Créer un climat de convivialité, de bien-être durant tout le temps de nos enquêtes, nos interviews. Un autre principe éthique que nous donne Jean Crête et que nous sommes censés suivre, « c'est de ne pas empiéter sur les droits des personnes participant aux recherches et de ne pas affecter leur bien-être ; les participants ne doivent pas être maltraités ou lésés en prenant part à une recherche » (Crête, 1992 : 228). Nous nous efforcerons d'améliorer notre questionnaire ou notre schéma d'entrevue pour éviter les problèmes éthiques. Nous allons garder l'anonymat de nos participants, leur vie privée et nous préserverons par tous les moyens possibles la confidentialité comme nous l'avons déjà mentionné.

Avec le milieu concerné, nous commencerons par aviser le premier responsable du diocèse, l'évêque de Rimouski. Nous prendrons part pour être l'univers de notre recherche : notre population d'enquête (Aktouf, 1987 : 72). Dans le cadre de notre recherche, comme il sera question d'inviter les membres du conseil de la fabrique, pour faire la collecte de nos données, nous ferons attention à tous ceux que nous allons questionner. Les participants ont le droit de prendre part ou de refuser de répondre aux questions. Un formulaire de

consentement leur sera présenté avant l'entrevue. À tout instant, ils sont libres de partir sans problème.

En ce qui nous concerne, nous adopterons une stratégie d'étude. Nous évaluerons le devis pour la recherche. Nous garderons la confiance et la rigueur du travail dans le cadre de notre recherche pour avoir de bons résultats.

Les mesures à prendre pour respecter les règles de l'éthique de la recherche, nous allons nous ressourcer sur les règles de conduite professionnelle que les associations professionnelles ont élaborées à ce sujet. Pour ce faire, nous soumettons au comité d'éthique de la recherche notre demande de certification.

2.2.2. LE CHOIX D'UN DEVIS DE RECHERCHE

Il est le « plan logique tracé par le chercheur en vue d'établir une manière de procéder susceptible de mener à la réalisation des objectifs » (Fortin et Gagnon, 2016 : 49). Marie-Fabien Fortin et Johanne Gagnon font une distinction de ce devis. Selon eux : « Il peut être quantitatif, ce qui signifie que les données numériques seront recueillies et soumises à l'analyse statistique ; il peut être qualitatif, ce qui veut dire que les données nominales seront recueillies et soumises à l'analyse de contenu » (Fortin et Gagnon, 2016 : 49).

Dans une étude selon Omar Aktouf, le cadre théorique permet de « situer les frontières conceptuelles que l'on se trace pour conduire notre recherche » (Aktouf, 1987 : 54). Pour cela, il ne faut pas seulement indiquer un champ de connaissance en remplaçant dit-il son sujet, mais il demande « sa propre connaissance du champ en question et surtout, de ce qui, pris dans ce champ, éclaire, généralise, approfondit, explique, enrichit... les principales dimensions du problème que l'on traite » (Aktouf, 1987 : 54).

Pour notre cas d'étude, il s'agira d'aller voir auprès des membres du conseil de la fabrique Saint-Hubert la réalité de leur expérience de gestion des personnes pour qu'ensuite, nous déterminions le ou (les) concept(s) le plus adapté pour expliquer notre travail. En plus, pour notre étude également, l'approche empirique nécessite d'abord une observation du terrain pour mieux comprendre ce qui en émerge. Cela peut parfois se présenter comme une théorie qui résulte de nos observations sur le terrain et d'autre fois comme une description empirique et c'est ce que se propose la méthode ethnographique. Dans ce sens Omar Aktouf au début de son ouvrage écrivait qu' :

Il s'agit de mettre la raison au niveau du fait observé, de la soumettre à l'évidence expérimentale. Au lieu d'appliquer des critères aprioristes et généraux (comme une grille de lecture) à une certaine réalité pour en comprendre les caractéristiques, on va au contraire partir de ce qui est observé, du donné sensible (dont se méfient tant les rationalistes) et construire un système explicatif en se basant sur les relations observées concrètement et directement dans la situation étudiée. Ensuite on envisagera de généraliser, preuves à l'appui, à toutes les situations semblables. Au lieu d'aller du général au particulier (déduire) comme précédemment, on va aller du particulier au général (induire) (Aktouf, 1987 : 13).

C'est aussi pour cette raison qu'il nous semble important de clairement mentionner à quel moment les écrits de Guy Lagacé seront utilisés dans notre recherche. Dans le même ordre d'idée, lorsque le moment arrivera, nous irons faire la collecte des données et des informations pour décrire l'état de la situation de notre phénomène à l'étude.

Étant donné que notre étude concernera un groupe de personnes (les membres de la fabrique de Saint-Hubert), la méthode qualitative nous permettra de faire la description et l'interprétation de leur réflexion sur le conseil de fabrique et de la gestion des paroisses dans le diocèse de Rimouski : le cas de la paroisse Saint-Hubert. Selon Anselm et Juliet : « La recherche qualitative peut s'agir de recherche concernant la vie des individus, des expériences vécues, des comportements, des émotions et des sentiments tout comme le fonctionnement des organisations, des mouvements sociaux, des phénomènes culturels et des interactions entre nations » (Strauss et Corbin, 2004 : 28). Dans notre travail, il n'est pas question de produire une théorie, mais plutôt de revisiter la théorie de la complexité

comme nous l'avons déjà soulignée dans notre question de recherche. Il nous faut entrer dans ce que vivent ces membres de la fabrique de Saint-Hubert. N'oublions pas l'esprit de notre question de recherche et n'oublions pas également que nous sommes en gestion des personnes en milieu de travail, un sujet qui traverse plusieurs disciplines. Cette approche nous permet de faire le choix des méthodes de recherche qualitative. En effet, les méthodes de recherche qualitative, ou l'ethnographie iront le mieux dans notre recherche. Mais, l'ethnographie tiendra le plus, parce qu'elle me permettra de toucher aux différents secteurs qui vont m'intéresser, soit sociologique, culturel, politique, etc. Aussi, me permettrait-elle de décrire la manière dont se manifeste l'« insertion » dans le comportement des membres de la fabrique.

2.2.3. L'ÉCHANTILLONNAGE

Trouver un échantillon, c'est le processus qui reste à faire. Pour M-F. Fortin et J. Gagnon : « L'échantillon fait l'objet de la recherche et sert souvent de groupe de référence pour estimer les caractéristiques de la population en général. (...) Le choix des personnes qui participent à une étude qualitative se fait en fonction de leur appartenance à une culture, à un processus social ou un phénomène d'intérêt » (Fortin et Gagnon, 2016 : 49). Pour le recrutement, nous allons sélectionner les marguilliers de la fabrique de la paroisse de Saint-Hubert. Ce sont eux qui constituent les membres du conseil de fabrique de la paroisse.

Dans la paroisse de Saint-Hubert, les marguilliers sont au nombre de six dans le conseil. Leur mandat est de trois ans, renouvelable une fois. Comme dans le conseil de fabrique il y a des nouveaux marguilliers qui ont commencé leur mandat cette année, nous irons chercher pour notre recrutement, ceux qui ne sont plus en exercice à cause de leur expérience. Pour l'échantillon, nous irons chercher une dizaine des marguilliers en fonction ou non. De ce fait, comme nous ne pouvons pas faire l'étude avec tout le monde, nous ne

pouvons pas aussi décider le nombre à l'avance pour arrêter à questionner nos participants. Ce nombre sera déterminé par la saturation des données ou bien quand la saturation empirique sera atteinte ou bien encore, lorsque la saturation n'apporte plus d'information nouvelle (Fortin et Gagnon, 2016 : 49) Autrement dit, pour généraliser les résultats de notre étude, nous devons nous assurer que les réponses des marguilliers qui vont constituer notre échantillon sont représentatives de celles qu'auraient tous les membres du conseil de fabrique, pour parler comme (Portney et Watkins, 2009).

Les marguilliers sont des personnes ressources qui sont choisis et qui ont mandat de prendre des décisions à leur niveau dans le conseil de fabrique de la paroisse de Saint-Hubert. Ce sont eux qui prennent et qui reçoivent des informations du diocèse et le font passer aux membres de la communauté paroissiale. Signalons qu'ils sont tous pour la plupart des personnes adultes, des hommes comme des femmes. Nous espérons que leur esprit de maturité nous aidera à faire face à notre questionnement. Le fait d'aller chercher pour notre échantillon ceux qui étaient là des années précédentes, permettra de diversifier les collectes de données et aider à mieux saisir la situation de notre étude. Nous voulons faire ressortir les évaluations des expériences et des pratiques dans la mise en place des politiques adoptées pour le bon fonctionnement du conseil de fabrique de Saint-Hubert et sa bonne marche.

Toutefois, comme nous l'avons déjà souligné plus haut, il est toujours important de souligner que : la taille de l'échantillon n'est pas déterminée selon une représentativité statistique, mais bien à partir de données qui apparaissent nécessaires à l'atteinte de la saturation empirique, c'est-à-dire jusqu'à ce que de nouvelles données n'ajoutent aucune information nouvelle au phénomène à l'étude. De façon générale, le chercheur tend vers la saturation empirique parce qu'il s'avère parfois difficile de déterminer avec certitude l'atteinte de la saturation des données. Pires (1997) insiste particulièrement sur ce point en affirmant « ... qu'il ne faut pas donner au principe de saturation ce qu'aucune étude ne peut

faire : rendre compte du réel dans sa totalité » (Fortin et Gagnon, 2016 : 157). L'échantillonnage théorique utilisé dans les études de la théorisation enracinée se fonde sur l'examen des catégories conceptuelles émergentes provenant de la collecte des données et se construit au fur et à mesure de l'analyse. Il doit apporter de la cohérence, de la variation et de la précision à la : théorisation du phénomène à l'étude (Fortin et Gagnon, 2016 : 189).

2.2.4. LA PRÉCISION DES PRINCIPES ET VALEUR DES CONCEPTS

Cette partie est plus technique. Elle va consister tout au long de notre travail à déterminer la manière de mesurer les concepts contenus dans notre question de recherche ou notre hypothèse s'il y a, et d'en apprécier la qualité. C'est la phase de l'opérationnalisation des concepts ou phase de construction du dessin de recherche, c'est-à-dire, « le fait de transformer des concepts en variables, les variables étant quelque chose qu'on peut manipuler alors qu'on ne peut traiter les concepts car ils sont abstraits. » (https://baripedia.org/wiki/De_la_th%C3%A9orie_aux_donn%C3%A9es, consulté le 18-03-2017).

En recherche, la mesure se définit comme une « opération qui consiste à assigner des nombres à des objets à des évènements ou à des situations selon certaines règles. La règle de mesure assure que l'attribution de nombres s'effectue de manière constante avec le même outil d'un objet à un autre ou d'une personne à une autre » (Fortin et Gagnon, 2016 : 284). Dans la démarche de la recherche, la mesure permet de guider la prise de décision et à prendre des conclusions dans des circonstances différentes. Elle est aussi « utile pour décrire la qualité ou la quantité d'une variable telle que l'état de santé, les attitudes, les comportements, etc. La mesure peut aussi mener à la prise de décision dans des situations d'apprentissage, en se référant à un critère de rendement (norme) tel que l'exigence pour un

étudiant de réussir un ensemble de tests pour être promu à un grade supérieur. » (Fortin et Gagnon, 2016 : 285).

Dans l'opérationnalisation des concepts, nous avons l'idée d'un processus par lequel un construit ou un concept abstrait est transformé en un phénomène observable et mesurable. La conversion des construits se traduit en indicateur empirique. Il est une expression quantifiable et mesurable des différentes dimensions d'un construit ou d'un concept abstrait. Il peut être constitué par une série d'énoncés placés sur une échelle de mesure ou par une réponse à une question figurant dans un questionnaire (Fortin et Gagnon, 2016 : 286).

Dans le cadre de notre étude, l'opérationnalisation déterminera les procédés par lesquels les variables seront mesurées. Selon Fortin et Gagnon : « La définition opérationnelle des variables doit comporter la manière dont on prévoit étudier et mesurer les variables dans le contexte du but de l'étude. » (Fortin et Gagnon, 2016 : 286). Nous porterons notre attention en cela.

2.2.5. LA MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons commencé à en parler dans les parties précédentes. Notre étude consiste à élaborer une théorie enracinée à partir de la compréhension des conseils de fabrique et la gestion des paroisses dans l'Archidiocèse de Rimouski : le cas de la paroisse de Saint-Hubert. La principale méthode que nous allons utiliser pour la collecte des données est l'entrevue. À partir d'un questionnaire de trois séries des questions : la première, la série de l'arrivée dans le conseil ; la seconde, la série de l'implication ; la troisième, la série de la réflexion.

Nous aurons à faire des entrevues auprès de dix participants qui sont tous des marguillers de la paroisse de Saint-Hubert. Pour repérer ces 10 marguillers, une fois l'approbation éthique accordée, nous irons consulter les archives de la paroisse, pour avoir leurs noms afin de leur faire part d'une invitation par écrit. Une demande d'entrevue dans laquelle nous indiquerons les critères de recrutement, l'objet et les objectifs de notre recherche sera envoyée à chacun par courriel (voir annexe 2). Ces marguillers qui feront partie de notre échantillon participeront volontairement, ils peuvent refuser.

Une lettre de consentement sera présentée aux participants avant le début de l'entrevue et ils sont totalement libres de la signer ou non (voir annexe 1). La durée de l'entrevue est de 60 à 90 minutes, une seule fois par marguiller. Nous aurons avec nous une montre pour veiller au temps. Nous irons rencontrer les marguillers dans leur milieu, au lieu de leur préférence, avec des questions d'ordre général réparties en trois séries : 1ère série - contexte de l'arrivée dans la fabrique ; 2ème série - contexte de l'implication ; 3ème série - contexte de la réflexion. Nous aurons donc ainsi : - participants : 10 intervenants ; - activité : entrevue individuelle ; - fréquence : une seule par participant ; - durée : 60 à 90 minutes ; - lieu : Municipalité de Saint-Hubert, dans un lieu à leur convenance ; - instrument de mesure : questionnaire d'ordre général

Quant aux dispositions du matériel et des données, nous enregistrerons les entrevues sur un support numérique. Les données vont être placées dans une clé de lecture dédiée. Les données et la clé de lecture seront gardées dans le coffre de bureau à clé chez nous. Les formulaires de consentement vont être gardés dans le coffre-fort de notre presbytère. Les verbatims seront dénominalisés dès la transcription. Les verbatims seront gardés sur notre ordinateur, dans un dossier protégé par un mot de passe. Personne d'autre que le chercheur n'aura accès aux données. Après le dépôt du mémoire, tout sera détruit. La date approximative prévue à cet effet est décembre 2019.

La prochaine étape nous amène à aller chercher de l'information à partir des interviews auprès des participants, à l'aide d'un questionnaire prévus pour la cause, ensuite nous passerons à l'analyse et l'interprétation des données.

CHAPITRE 3

ANALYSE DES DONNÉES

3.1. ANALYSE DES DONNÉES : LA THÉORISATION ANCRÉE

Dans le chapitre précédent, nous avons abordé les aspects méthodologiques de notre sujet. Le comité d'éthique nous a donné l'approbation d'aller interroger nos participants sur le terrain pour avoir les données de la recherche.

Après avoir collecté les données, nous amorçons l'analyse proprement dite. Le défi primordial de notre recherche est de comprendre et d'interpréter le phénomène que nous avons observé. L'interprétation passe nécessairement par une série d'étapes, marquée par une démarche déductive pour faire émerger une théorie. L'approche nous met dans un mouvement de l'analyse continue, en nous inscrivant dans un paradigme constructiviste, qui a pour fondement la description et la compréhension d'un phénomène. La méthode d'analyse choisie nous permettra de dégager le sens du phénomène de notre étude.

Dans l'étude faite par Fortin Marie-Fabien et Gagnon Johanne, (2016), le modèle décrit par eux, compte cinq étapes : 1) le codage des données et l'élaboration des catégories ; 2) l'analyse par comparaison constante ; 3) l'échantillonnage théorique ; 4) la découverte de la catégorie centrale ; et 5) l'élaboration de la théorie (Fortin et Gagnon, 2016 : 371). Ces mêmes étapes, Paillé 1994 les divisait en six : la codification, la catégorisation, la mise en relation, l'intégration la modélisation et la théorisation. Dans l'analyse des données, on cherche à trouver les mots récurrents et à réduire l'information.

3.1.1. LES CODIFICATIONS

La codification est le premier processus qui permet d'organiser les données (comptes rendus, transcriptions intégrales de l'entrevue sous enregistrement audio, journal de recherche). Selon l'approche de théorisation enracinée, la codification se déroule en deux ou trois étapes.

3.1.1.1. LA CODIFICATION OUVERTE

À cette étape de l'analyse, le chercheur procède à la codification ouverte : nous fragmentons les données en unité de signification afin de réduire l'information. De ce fait, le Verbatim des entrevues est alors divisé en autant d'unités de signification qu'il y a d'idées. Après, le chercheur passe des unités de signification aux incidents. Ensuite, on atteint alors l'objectif de la codification ouverte : c'est-à-dire, l'identification des incidents. Ces incidents permettront le passage aux concepts (en deuxième codification) qui nous amènent à synthétiser de plus en plus les incidents répertoriés.

3.1.1.2. CODIFICATION AXIALE

La codification axiale suit la codification ouverte, elle vise à ficeler ensemble les incidents identifiés. De là, elle nous fait passer des incidents aux concepts. Le concept a comme propriété de condenser différents incidents qui se ressemblent et qui s'apparentent entre eux. Cette étape nous permet déjà de faire des liens entre les concepts. Ces liens sont faits en tenant compte du contexte, de l'environnement, des conditions nécessaires pour l'apparition d'un phénomène et des conséquences du phénomène. On pense facilement ici que la comparaison ne se fait plus entre les incidents, mais bien entre les catégories ou les notions. Cette série de comparaison entre les divers concepts ou catégories permet

l'élaboration d'un premier cadre analytique permettant la compréhension du phénomène. Ce concept de comparaison entre les concepts est au cœur de la démarche et est appelé « méthode de comparaison constante » comme le souligne Marie Fabien et Johanne.

3.1.1.3. CODIFICATION SÉLECTIVE

Comme son nom l'indique, la codification sélective amène à sélectionner et à préciser davantage les concepts. Les concepts sont regroupés en catégorie conceptuelle. Seuls ceux qui nous permettent à l'élaboration d'une théorie sont retenus. Selon les auteurs, cinq à six catégories conceptuelles apparaît être l'idéal. Le chercheur nomme chaque catégorie. L'identification finale d'une catégorie ou d'une notion se fait à l'aide du concept de saturation qui permet de croire que même des données nouvelles n'apporteront rien de neuf à la catégorie en question. Le chercheur effectue à ce niveau, une comparaison constante entre les catégories pour permettre le développement constant de catégories avec des concepts saturés. Un travail doit être fait pour inférer les traits saillants de β interactionnisme symbolique des catégories conceptuelles entre elles. De ce fait, ce processus constant d'interprétation permet de définir avec précision les propriétés et les dimensions des catégories trouvées.

Le second travail d'analyse en codification sélective consiste à trouver les propriétés (qui sont en fait les différentes perspectives d'une seule et même catégorie) des catégories conceptuelles. C'est Strauss qui a insisté sur les propriétés qui s'obtiennent en posant les questions Où ? Quand ? Comment ? Qui ? Pourquoi ? Selon Marie Fabien et Johanne :

Le codage sélectif, dernière étape de l'analyse, comporte l'intégration et le raffinement des catégories (Strauss et Corbin, 1998). Celles-ci sont regroupées autour des concepts principaux en vue de la construction d'une catégorie centrale (Holloway et Todres, 2006). Le chercheur découvre cette dernière en observant les relations entre les catégories ; il peut s'agir de quelques mots, d'une phrase, d'un paragraphe ou d'une idée qui vont au cœur du phénomène (Noiseux, 2004). Selon l'approche de Glaser, cette étape constitue le codage théorique qui va au-delà d'une description

vers une analyse théorique qui intègre les concepts dans une explication théoriques (Stommel et Wills, 2004) cité par (Fortin et Gagnon, 2016 : 372)

Tout le processus de la codification sélective vise en fait à réduire les données et à approfondir chacune des catégories retenues. Dans la démarche de cette codification, on arrive d'abord à avoir les catégories provisoires, puis on passe à des catégories substantives, pour arriver à des catégories théoriques. Les premières sont les catégories en lien direct avec le terrain, alors que les catégories théoriques viennent plus tard dans l'analyse et emprunte souvent des termes à la discipline dans laquelle s'effectue la recherche.

La codification sélective enfin, permet l'interprétation des résultats. Elle vise la construction d'une théorie qui met en relation les diverses catégories entre elles. Cette intégration se fait par rapport à un phénomène central qui ressort de l'analyse et qui est choisi et identifié par le chercheur. Cette catégorie centrale peut être proposée par le chercheur à partir de sa sensibilité théorique et à partir de l'analyse des données. Ainsi, la construction de la théorie autour de cette catégorie centrale permet ensuite de faire une matrice conditionnelle qui est une proposition théorique des conditions et des conséquences reliées au phénomène central pour parler comme Serge Comeau 2008.

De cette analyse, nous retenons les catégories suivantes : 1 – l'origine du mandat et la durée du mandat ; 2 – expérience antérieure de bénévolat ; 3 – difficulté rencontrées ; 4 – avantages recueillis et satisfaction personnelle ; 5 - souhaits et message d'espoir. Ces dernières vont nous aider à construire notre interprétation pour répondre à notre question de recherche.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS DES DONNÉES ET INTERPRÉTATION

4.1. ORIGINE ET DURÉE DU MANDAT

4.1.1. ORIGINE DU MANDAT

Le regard historique de la loi des Fabriques québécoises présente un système différent de gestion dans le reste du Canada et ce qui se vit dans d'autres pays. À la paroisse Saint-Hubert en particulier et au Québec en général, la convocation à une Assemblée générale des paroissiens tenue chaque année permet d'élire (ou réélire) 2 marguilliers pour un mandat de 3 ans renouvelable une seule fois. Le plaisir de connaître davantage l'organisation a poussé certain, pour être nommé comme marguilliers marguillières.

Dans le fond moi quand je suis entrée c'était pour remplacer un mandat, quelqu'un qui était parti, Y est venu me voir pour que je remplace pour un an. Finalement j'ai accepté pour le dépanner parce que ce n'était pas quelque chose qui, ça m'attirait pas tant que ça là, c'était pour le dépanner, je n'étais pas capable de dire non puis ça me faisait plaisir de lui rendre service. Finalement je suis entrée, c'est ça. C'était quoi la deuxième question ? Mais dans le fond j'ai remplacé un mandat de deux ans, puis après ça, non ce n'est pas vrai, j'ai remplacé un mandat de un an et ensuite quand c'est venu le temps des élections, on m'a demandé si je ne voulais pas continuer, fait que, j'avais trouvé que un an ce n'était pas assez, je voulais voir ce que c'était et je voulais continuer, alors j'ai continué encore quatre ans.

En effet, dans l'esprit des Fabriques, l'origine du mandat vient d'un choix démocratique où la personne proposée est libre d'accepter son rôle de décision et de soutien dans la gestion de sa paroisse (où il doit obligatoirement avoir résidence). Le marguillier ou la marguillière doit prêter serment de bonne administration en respectant non seulement les règles de la Loi des Fabriques mais aussi la « communion » à son évêque qui peut ajouter certaines règles administratives.

Pour ce qui est de la présidence d'assemblée de Fabrique, elle se distingue du rôle du « président du Conseil » qui va de droit au curé ou au « modérateur ». Sous la proposition des marguilliers, l'évêque nomme cette personne laïque « suggérée » à la présidence ou il impose son propre choix. Là-encore, cette personne doit faire serment de bonne administration. Cette disposition, c'est ce qui est prévu par les règles du diocèse.

En faisant un échange d'idée avec une tierce personne du diocèse de Rimouski, concernant l'origine du mandat des marguilliers, elle affirme que :

Souvent, j'ai constaté que les « élections » de marguilliers étaient arrangées, dans le sens que les membres ont déjà une idée faite, font une approche auprès de la personne, ne publicisent pas trop que le poste est vacant, pour ne pas avoir quelqu'un dans les pattes, qui viendrait s'ajouter, et font leurs plans en conséquence... Je n'ai rien contre une approche précise envers quelqu'un, mais je pense que cela devrait être plus ouvert. J'aimerais que dans les conseils de Fabrique, il y ait des gens des différents milieux d'implication en paroisse... Par exemple, il y a les parents qui pourraient faire partie de ça, pour faire valoir l'importance de la catéchèse, et l'importance d'y contribuer... Il serait intéressant qu'il y ait des fréquentant des célébrations du dimanche, tout comme des non-fréquentant, parce que, faut se le dire, les croyants ne sont pas tous à l'église, mais ils pourraient avoir une idée, aussi sur le « tournant » à prendre pour être davantage dans le milieu et rejoindre les gens en dehors de la bâtisse (Michaud, 2017).

Cette réflexion, nous la trouvons géniale et pertinente. Cela montre que l'origine du mandat des marguilliers et marguillières n'est pas aussi facile que ça. Elle est très complexe. De ce fait, dans la même perspective en parlant du même point, un curé partage son expérience en affirmant. Selon lui :

Comme curé, j'ai eu la responsabilité de 19 conseils de fabrique. Je représentais en quelque sorte l'évêque. Moi-même j'ai délégué cette « présence » à des confrères nommés « in solidum ». J'ai même envoyé des consœurs en « représentation ». Nous nous donnions des comptes-rendus aux réunions d'équipe. Notre présence était particulièrement utile pour la préparation du budget. Nous pouvions indiquer plus facilement les priorités pastorales à soutenir. Je n'assistais pas à toutes les rencontres en demandant aux marguilliers quelle était leur préférence... que j'aie faire quelques « visites paroissiales » dans le rang 3, que j'aie saluer les jeunes en formation catéchétique, que j'aie rencontrer une personne endeuillée, que j'aie à une soirée communautaire ou une activité d'un organisme du milieu ... ou que j'assiste à toutes les réunions du Conseil, La réponse fut de garder simplement un bon contact avec le Conseil et ...de faire confiance! Tout cela découlant de mon mandat pastoral (Marc-André Blaquièrre, curé du secteur pastoral « Jardin de la Vallée » réflexion faite le 12 novembre 2017).

À Saint-Hubert aussi, il y a cela quatre ans que le curé était aussi le représentant de l'évêque, comme gestionnaire des conseils de fabrique du secteur des Érables (Saint-Hubert, Saint-Honoré, Saint-François-Xavier-de-Vigier et Saint-Pierre-de-Lamy).

4.1.2. LA DURÉE DU MANDAT

Les résultats de notre recherche ont donné les chiffres suivants : 6 ans pour le premier participant, 2 ans pour le second, 4ans pour le troisième, 4ans pour le quatrième et 4 ans aussi pour le dernier. La tendance montre qu'au moins la majorité a fait plus de trois ans.

En effet, selon les règles juridiques, nous avons déjà mentionné les deux mandats consécutifs de 3 ans, dans 4.1.1, ce qui n'exclut un mandat précédent plus court (par exemple, si on a été élu pour compléter le mandat de quelqu'un d'autre), c'est le cas de la plus part de nos participants. Mais la situation du peu de relève (on note aussi une *très faible* assistance aux élections) crée de plus en plus la problématique de « contourner la loi » pour démissionner. Si les élections n'ont pas permis de trouver quelqu'un d'autres, le même marguillier peut être renommé pour un nouveau mandat de moins de 3 ans et à la rigueur reprendre le chemin d'élections pour...2 autres mandats consécutifs. Toutefois, pour ce qui est de la présidence, il n'est pas rare que la même personne soit reconduite à ce poste pour une vingtaine d'années !

À cet effet, il faut remarquer que dans les organismes toutes catégories confondues, il est courant que la même personne occupe un poste renouvelé d'année en année compte-tenu de ses charismes, de son leadership. Bien sûr, le danger demeure qu'on évite certains changements ou que l'on ne prépare pas la relève... Aussi souvent, le bénévolat amène les personnes à occuper les places à titre des marguilliers.

4.2. EXPÉRIENCE DU BÉNÉVOLAT ANTÉRIEUR

L'expérience du bénévolat antérieur permet l'implication dans le groupe des marguilliers et marguillières. Le bénévolat, c'est l'exercice du bénévole. Un bénévole est une personne qui donne librement et gratuitement de son temps pour exercer une tâche ou une responsabilité au sein d'une organisation, une entreprise, une structure formelle ou informelle. Ce sont des bénévoles ces marguilliers et marguillières. Ces personnes sont très généreuses de leur temps.

La recherche montre que les participants pratiquent du bénévolat à l'école de Saint-Hubert et à la fabrique, d'autres sont à la municipalité, dans les chevaliers de Colomb et dans le club des 50 ans et plus. Il arrive également que des gens qui se sont déjà impliqués en pastorale (liturgie, catéchèse, comités d'engagement social, etc.) soient nommés pour un Conseil de Fabrique. Ils peuvent même vivre concurremment ces deux engagements. Cela permet sûrement d'éclairer « la manière de gérer » sous la lumière de ces autres expériences. Une implication dans tout autre domaine peut aussi permettre de jeter un regard différent sur la manière de voir et de prendre certaines décisions. Voici comment les participants le voient :

J'ai aimé ça, oui j'ai aimé ça, J'ai trouvé que c'était une belle expérience. Est-ce que c'est un devoir accompli, non, Je ne crois pas, mais j'aurais voulu faire plus, puis je pense qu'on n'a pas plein de possibilités et en même temps c'était peut-être juste mes attentes. En tout cas j'ai trouvé que c'était une belle équipe, j'ai trouvé que c'était plaisant, est-ce que je suis satisfaite à cent pour cent, non mais j'ai aimé ça.

Je pense que ça s'est bien passé face à la paroisse, je pense que ça s'est bien passé. On a travaillé du mieux qu'on pensait, je ne te dis pas qu'on a tous pris les bonnes décisions mais je pense qu'on avait une équipe qui était comme, qui allait pas mal sur le même sens et puis, je pense que oui, l'implication pour Saint-Hubert c'était correct, je pense que oui, on a fait du mieux qu'on pouvait. Parce que nous quand on a commencé, le système avant ça, on n'avait pas le président et tout ça, on avait le curé qui faisait la gestion de tout ça, nous autres on a commencé avec un nouveau rôle.

Mon implication ça toujours bien été ce que c'est que j'ai passé, que ce soit au conseil de fabrique ou ailleurs. Parce que la discorde je ne suis pas capable, j'ai beaucoup de difficulté avec la discorde ce qui fait en sorte que, je portais mes idées sans vouloir les imposer et j'étais assez souple avec les idées des autres parce que quand je retournais chez nous le soir, j'aimais bien dormir puis les tracas, comme ils disent ça tuent. Alors moi non, où il avait de la discorde, moi je n'aimais mieux pas être là autant que possible, je faisais en sorte que les réunions soient agréables.

Une expérience riche et éprouvante malgré les difficultés, les participants ont toujours souhaité avoir de bons moments.

Or, selon l'étude faite sur *la gestion des organisations bénévoles*, le constat montre ceci :

Ce n'est pas la lourdeur des tâches qui les décourage, mais davantage les conditions dans lesquelles ils doivent les accomplir. L'impression de ne pas avoir l'appui des dirigeants en place et l'absence de soutien technique concret minent la motivation des bénévoles. La mauvaise gestion et le manque d'encadrement sont des sources de démotivation pour les bénévoles et entraînent souvent un essoufflement des ressources. Les bénévoles et les candidats bénévoles évitent les organisations mal gérées, qui manquent de transparence ou qui sont très hiérarchisées. Certains bénévoles veulent s'impliquer de façon plus ponctuelle. Par contre, les organisations ont besoin de bénévoles qui s'impliquent régulièrement afin d'assurer une continuité au sein de l'organisme. Les organisations qui ont une bonne notoriété attirent les aspirants bénévoles. (« Gestion des organisations des bénévoles » en ligne).

La gestion de la paroisse de Saint-hubert d'après ce qui ressort des données des participants, rencontre des difficultés énormes. En dehors du curé, le sacristain, la secrétaire et la personne du ménage, tout le reste des personnes sont bénévoles.

4.3. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

4.3.1. LES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

Aujourd'hui, dans le contexte actuel de désaffectation des communautés où la pratique célébrante est de 5%, faible participation au paiement de la capitation, peu de gens disponible pour organiser des activités de financement, et aussi fortes sollicitations de toute

sorte pour de multiples bonnes causes ! Il n'est pas facile de rejoindre les deux bouts : entretenir un ou des immeubles qui coûtent très cher tout en soutenant l'animation pastorale et les projets qui en découlent. Ce constat est global dans tout le diocèse de Rimouski (le cas de sa cathédrale est un exemple probant). Pour le cas de Saint-Hubert, ils pensent :

Ma réflexion est plus sur l'avenir et la santé financière, mais pas de solution ou réponse, seulement la constatation de la diminution. - C'est essentiel que les paroissiens en tant que marguilliers participent et s'impliquent. - Le marguillier permet d'apporter des idées ou façons de faire différentes, de faire profiter de mes connaissances et talents.

L'avenir de la paroisse je dirais, on n'a pas le choix de penser au niveau économique avant de penser peut-être, des fois on dit au tissu social, mais là, je pense que vraiment c'est la question économie qui va dessiner le visage des futures paroisses et des futurs regroupements parce que ce n'est pas la bonne volonté des gens qui manquent. Ils veulent que toutes leurs villages restent prospères et ils veulent tous que leurs communautés soient vivantes, mais au niveau économique, nos paroisses sont parties à rapetisser, si je peux me permettre l'expression.

Ces difficultés, les participants les expriment. Un autre affirme : Que ce n'est pas si facile que ça, parce que tu es un groupe de marguilliers qui veut aider à la paroisse à garder tout ça fonctionnel, mais que tu as le côté supérieur qui n'est pas tout à fait présent. Le côté supérieur, c'est le diocèse qui n'est pas tout à fait présent.

À un curé dans le diocèse de Rimouski, sur ce point concernant les difficultés financières rencontrées, il pense :

Comme curé, j'ai été conscient des limites monétaires et j'ai toujours opté pour une certaine sobriété dans nos dépenses en respect avec nos modestes ressources mais aussi en communion toute particulière avec les plus pauvres. En ce sens, le presbytère où j'habite occasionne des dépenses bien trop disproportionnées pour loger un seul prêtre. Dans le contexte actuel, il est à vendre. De même le chauffage des églises où se vivent les célébrations dominicales est à réduire au maximum pendant l'hiver d'où la fermeture de 4 grandes nefs pendant l'hiver et l'utilisation de 4 chapelles adjacentes « Sayabec, Saint-Moïse, Saint-Noël et Saint-Damase » (Blaquière, 2017).

Pour la paroisse Saint-Hubert, la situation financière a fait qu'on enlève cet été, le poste de l'administrateur des paroisses du secteur à temps plein pour le réduire à temps partiel. Le prêtre qui était là, est envoyé ailleurs pour aller exercer sa mission pastorale comme vicaire coopérateur dans une autre région du diocèse de Rimouski. Un autre assure à temps partiel, l'administration des paroisses du secteur. Ils ont également réduit les heures de la personne

qui s'occupe du ménage, comme le curé n'habite plus le presbytère. Tout cela, pour aménager les finances de la fabrique.

4.3.2. RELATIONS DIFFICILES

La partie précédente, nous l'avons commencé à le mentionner. Ce n'est pas du tout facile. Les participants pensent que les relations sont difficiles.

Comme dans toute autre organisation, il est de la nature humaine d'être confronté à des divergences qui peuvent engendrer quelques conflits. Il s'agit parfois d'antipathies qui empêchent le travail d'équipe et souvent même l'avancement d'une cause commune. Sur ce point, un de participant affirme :

Par rapport à Saint-Hubert c'est moins pire que c'était, mais il y avait deux personnalités de rang à Saint-Hubert que peut-être dans d'autres paroisses on ne voyait moins et ils étaient forts des deux côtés. Et par rapport à la municipalité ? - Non, non, non au niveau fabrique aussi. Donc, que ce soit au niveau de la fabrique ou que ce soit au niveau de la municipalité donc c'était confondu ou bien séparé ? - Il y avait deux clans, si un disait blanc l'autre disait noir c'est comme ça que ça marchait, aujourd'hui ce n'est plus cela, aujourd'hui c'est plus ensemble. Par rapport aux autres paroisses du secteur ? - Les autres paroisses du secteur, je ne sais pas, je suis mal placé pour te répondre parce que je ne sais pas les autres. Je pense que ça se tient plus.

À Saint-Hubert, comme le montre ce participant, les relations étaient tendues entre les deux côtés : la municipalité d'une part et la fabrique d'autre part. Il n'est pas exclu que ces difficultés relationnelles peuvent se rencontrer à l'intérieur d'un même conseil mais aussi en interaction avec les gens impliqués dans d'autres comités pastoraux ou extérieurs (comme dans les liens avec une municipalité ou une association communautaire). En ce sens, il est impératif de ne jamais oublier le *sens* de son engagement et bien plus le *pourquoi*.

Ici, nous rejoignons toute la description qu'on donne dans le rôle du conseil de la fabrique dans la paroisse. La description nous mentionne :

Six marguilliers sont élus pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois. Lors des réunions de la Fabrique, ils sont membres de droit. La Fabrique de la paroisse tient une assemblée chaque mois. Les marguilliers doivent administrer les biens ecclésiastiques de la Fabrique avec bienveillance et fidélité, en se souciant de l'Évangile et de la pastorale. Les marguilliers sont aussi présents lors d'activités paroissiales (chorale, accueil, aide diverse). Ces activités sont attribuées en fonction des personnalités de chacun (administration, aide aux démunis, gestion financière, activités culturelles). Lors de la réunion, le curé fixe l'ordre du jour et différents sujets peuvent y être abordés, y compris les revenus et dépenses de l'église, les activités pastorales, etc. Les marguilliers sont croyants et s'impliquent personnellement dans la paroisse (« Le rôle du conseil de la fabrique dans la paroisse catholique » en ligne).

En parlant des relations difficiles, un curé, nous partageais son expérience. Pour lui, il est privilégié de collaborer avec des gens de bonne entente qui donnaient le meilleur d'eux-mêmes ! Dans sa vie, une seule fois il a eu à déplorer un conflit qui fit aller une délégation « en secret » à l'archevêché, ce qui provoqua la division des membres du Conseil de Fabrique. Cette attitude dans les organisations ne favorise pas l'émergence d'une entreprise. Au contraire, elle fragilise la bonne marche de la mobilisation au sein d'une équipe qu'est les membres du conseil de la fabrique.

Ce dernier, le curé dont nous parlions, a aussi eu des « menaces de poursuite civile » pour la présidence d'une élection contestée...les propos étaient loin de la charité évangélique. Il signale aussi une intervention pour éviter une « magouille » avec l'assurance-chômage. Ce n'était pas méchant mais vraiment malhonnête. Ce genre de comportement malsain dans le conseil de Fabrique, rend difficile l'implication des uns des autres.

4.3.3. MANQUE DE SUPPORT DIOCÉSAIN

Les participants pensent qu'il y a manqué de support diocésain, alors que le diocèse organise les sessions de formation pour les catéchète, les rencontres diocésaines et des

agents pastoraux. Ils pensent qu'ils sont laissés à eux-mêmes, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas accompagnés. Pendant quatre ans, ils ont travaillé avec leur pasteur qui était là pour quatre paroisses. Ils sont conscients que le prêtre seul ne peut couvrir tout le travail immense du secteur. Même si le pasteur peut aller à toutes les rencontres à Rimouski, il reste que le travail dans le secteur ne peut pas avancer, tant qu'il n'y a pas de relève.

De plus, en demandant à un autre curé son expérience par rapport au manque de soutien du diocèse, dans la charge des conseils de fabrique, ce dernier nous partage sa vision. Depuis qu'il s'est engagé comme prêtre dans le diocèse de Rimouski, il est témoin des efforts qu'on a fait pour rassembler en région les membres des Conseils de Fabrique, les mettre au fait de la situation vécue dans le diocèse et ses différentes constituantes, essayer de répondre aux questions, ne rien décider pour les autres.

Le procureur diocésain s'est impliqué pour rappeler au réalisme de certaines décisions et pour inviter à regarder l'avenir avec lucidité. Toutefois, son manque de popularité reflète un peu comment ces interpellations peuvent déranger. Ce prêtre a aussi remarqué le soutien de la secrétaire administrative de l'archevêché qui donne un soutien ponctuel aux secrétaires en paroisse (par exemple, aider à calculer le montant des retenues salariales).

Le fait que les gens ne s'impliquent plus assez, cela entraîne en même temps le désintéressement des affaires religieuses. Aux invitations diocésaines, nombreuses sont les régions pastorales qui ne se présentent pas aux réunions par manque de représentants, en dehors du pasteur.

Ça ne sera pas plus facile dans l'avenir que ça été dans le passé. Reculons de 10 ou 12 ans passées, ça ne sera pas plus facile, ça va être encore plus difficile parce que l'implication n'est pas là, l'implication n'est pas là du tout. Plus ça va plus ça diminue. C'est dans ce sens-là que je le vois. Puis c'est au niveau religieux et au niveau de l'assistance aux messes que ça diminue presque à chaque mois, chaque dimanche. Ça va bien quand il y a des baptêmes ou des services anniversaires, là ça va bien, on a une bonne assistance mais à part de ça là, ça diminue.

Les personnes ne veulent plus s'engager.

4.3.4. MANQUE DE CONNAISSANCE

Nous avons un accompagnement des hautes instances pour nous donner l'heure juste. On nous propose un accompagnement plus particulier pour chaque région. Mais qui pourra être à la hauteur pour répondre aux questions qui se posent ?

C'est très difficile à dire parce que je ne sais pas du tout où on s'en va. Peut-être que quand on va en savoir un peu plus on va comprendre mieux mais là à l'heure actuelle on ne comprend pas. Pour moi en tout cas c'est définitif que je ne comprends absolument rien parce que je ne suis pas impliqué comme j'étais et avec tout ce tournant-là, puis il y a moins de prêtres c'est sûr là et ça ne nous aide pas à mieux comprendre et les gens sont très exigeants face à tout ça. Ils vont être obligés de se contenter de peu un moment donné.

Une ressource-régionale improbable (et difficile à payer !) ou une ressource diocésaine ? Il existe des outils sur les règles des Fabriques, il y a aussi à prendre connaissance des règles administratives de nos gouvernements sans oublier la gestion de nos cimetières...D'où l'importance de se regrouper en région pour partager sur les enjeux et partager les expériences.

Concernant *l'implication faible*, c'est sûrement ici que le bât blesse. Peu paie la redevance annuelle d'une capitation de 50\$/personne ou 100\$/famille. Cela demande d'ajouter d'autres sources de revenus s'additionnant aux collectes des célébrations (eucharisties ou audaces, baptêmes, mariages, funérailles, célébrations communautaires du pardon). L'organisation d'activités demande beaucoup d'énergie et le petit « noyau » s'use plus rapidement.

4.4. AVANTAGES RECUEILLIS ET SATISFACTION PERSONNELLE

Lorsqu'on regarde ce point, les valeurs comme fraternité, développement de ses capacités, bien-être, sentiment d'utilité, désir de faire progresser son milieu, confiance en soi, voilà des désirs profonds qui se transforment souvent en avantages et motifs de satisfaction personnelle.

Que de belles rencontres fraternelles à l'intérieur même du conseil comme en interaction avec les autres paroissiens. Que dire des beaux talents qui rayonne et attention : qui a dit « Le Seigneur ne nous choisit pas parce qu'on est « capables » mais Il nous rend « capables » parce qu'Il nous choisit ?

Touche pas à mon église, garder ses acquis ce sont les idées que portent certains paroissiens et paroissiennes. Attention à cet item : cela peut se transformer en désavantage car la société a bien changé depuis quelques années. Il n'y a rien d'acquis définitivement et parfois il faut « lâcher du lousse ». Par exemple, de beaux temples d'autrefois ne répondent plus aux besoins d'aujourd'hui...ils deviennent alors un poids (souvent bien lourd) qui empêche de répondre à d'autres demandes légitimes de la pastorale d'aujourd'hui. Il faut savoir vivre des deuils et en quelque sorte vivre le « passage » vers d'autres réalités...ce que nous pouvons appeler revivre le « mystère pascal ».

4.4.1. SOUHAITS ET MESSAGES D'ESPOIR

La continuité, la présence de la Fabrique et de ses marguilliers, les changements progressifs et adaptés, l'implication de la communauté sont les souhaits et des messages d'espoir.

Certes en effet, il est bien vrai que le monde d'aujourd'hui est bien différent d'hier comme il sera autre demain. Rupture ou continuité ? C'est tout l'enjeu du questionnement du management entre la tradition et le modernisme. Selon nos participants :

E-124 : La présence des marguilliers, je la vois ; si on est pour ressusciter ou pour mourir, je ne dis pas la vérité, j'ai mon opinion. E-125 : Ça prend des porte-paroles ou des échantillons comme les marguilliers dans une société pour fonctionner. D-84 : Je voudrais un miracle, je voudrais transformer les choses pour nous aider à continuer. D-93 : J'aimerais que la religion change qu'on ait des méthodes pour essayer d'accrocher toujours dans la Parole.

Dans l'esprit de ce participant, nous avons la vision d'une personne qui pense au management renouvelée. C'est un management qui essaie de prendre de la tradition ce qui est encore valable, c'est-à-dire tout ce qui est technique de base d'organisation concrète du travail pour parler comme Omar Aktouf lorsqu'il aborde la question du Management renouvelé. Il faut transformer les choses, pour aider les gens de continuer. Garder la base comme la parole de Dieu et ce qui est bon dans la tradition. Pour Aktouf, lorsqu'il invite au renouvellement du management, il veut que ça fonctionne autrement, dans le sens de tenter d'éliminer ce qu'il considère comme les handicaps du management traditionnel. C'est-à-dire, cette question de mépris : supérieur-inférieur, cette question d'organisation pyramidale ou les gens ne sont pas ensemble les uns avec les autres, les uns en communication avec les autres, mais plus tôt les uns au-dessus et en dessous des autres.

D-94 : Je suis croyante, j'aimerais que ça change qu'on regarde ce qu'on a et que l'on soit capable d'être au niveau de ce qu'on vit présentement D-97 : Je me dis, ça pourrait être différent, avoir des belles paroles qui pourraient être lancées et dites comme la tradition, nous faire prendre conscience dans une célébration, que le prêtre ou n'importe qui pourrait, dire la parole de Dieu et pourrait nous faire réfléchir sans que ce soit tout ce qui est là depuis longtemps.

Les gens ont vraiment le goût du changement. Comment le veulent ?

E-132 La bonne volonté des gens est là. Ils veulent que leur village et leur communauté prospèrent et demeurent vivants. E-133 : Toutes les fondations d'ici, les écoles, les couvents qui sont devenus des collèges, démarrés par des religieux, sont tous des enfants. E142 : Les fondations, les aides, les collectes, qui se font, la Croix-Rouge, une aide internationale, en arrière, ça prend des gens qui partagent avec les plus petits. E-158 : Le premier matin où il a embarqué dans son camion ce n'était pas si beau que ça ; pour devenir expert, il faut vivre la chienne, vaincre la peur.

Cela demande du courage pour vivre ce changement. Dans le diocèse de Rimouski par exemple, certaines régions ont eu à vivre ce changement.

En effet, dans la Vallée de la Matapédia, l'histoire de notre Église chevauche celle de la société civile. Toute l'organisation municipale était portée (parfois bousculée !) par la gouverne de la communauté chrétienne. Peu à peu, la société civile a délimité son territoire. Paroisses et municipalités ont pris leurs couleurs respectives avec une séparation des espaces laïques et religieux. Bien sûr, la communauté chrétienne demeure partie prenante des enjeux sociaux du monde dans laquelle elle est incarnée. L'Église de Rimouski s'est particulièrement illustrée par le mouvement des « Opérations-dignité » des années 70 et plus récemment dans la Coalition Urgence rurale. Déjà les chrétiens avaient été invités à prendre le tournant...missionnaire !

Ainsi, comme jadis également, le même appel est lancé pour prendre les moyens pastoraux afin de faire face à la situation du moment.

4.4.2. BONNE ENTENTE AVEC LES PAROISSES ENVIRONNANTES

Non seulement cela est de bon aloi, mais c'est une condition vitale. E-130 : Si je pense au niveau religieux, religion qui veut dire relié, mais par contre il y a une chose dans ma réflexion si je peux la pousser un peu plus loin. Avec la diminution de nos organisations locales, il va de soi que nous ne pouvons continuer de « travailler en silo ». Travailler dans cette position fermée, ne peut rien faire avancer quelque dans le cadre de la cohabitation entre paroisse.

Le regroupement en « secteur » permet quand même une certaine proximité et l'organisation en « région » favorise aussi que les ressources soient mises en commun pour partager la même équipe pastorale et certains services, voilà sûrement une voie d'avenir.

Dans le contexte qui est le nôtre aujourd'hui, l'urgence est de chercher à penser autrement l'organisation de nos paroisses.

Les Conseils de Fabrique sont de plus en plus sollicités à des décisions communes et à des partages de richesses complémentaires. La solidarité visant à la communion devrait l'emporter sur des « fusions » menant à la confusion ! Que l'Esprit nous éclaire là-aussi ! Dans cet ordre d'idée, nos paroisses, nos communautés, notre diocèse vivent ce qu'on appelle en gestion, « la crise de sens et le défis du management ».

CHAPITRE 5

LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT ET LA GESTION DE CRISE

5.1. LES DONNÉES FACTUELLES DE LA PAROISSE SAINT-HUBERT

Les données factuelles que nous mettons en évidence ici concernent notamment l'histoire de la paroisse Saint-Hubert, sa population ainsi que ses difficultés et son insertion régionale.

5.1.1. APERÇU HISTORIQUE DE LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT

La paroisse de Saint-Hubert a vu le jour en 1885 avec l'arrivée de quelques colons venus s'établir dans les forêts et en bordure des lacs et des rivières de la localité, pour y puiser les ressources nécessaires pour survivre (Massé A. 1985).

En 2010, Saint-Hubert soulignait ses 125 ans d'existence, son slogan : « Fiers de nos racines ». Les armoiries de Saint-Hubert représentent les valeurs, la culture : la religion, l'instruction, l'éducation, l'agriculture, la chasse et la pêche par des représentations imagées et, la forêt, la terre et l'eau, par ses couleurs, le bleu et le vert. Saint-Hubert est le Saint patron des chasseurs, l'« espérance, labeur, épanouissement » en est la devise (Belzile Gray Aurore et *al.*, 1885-1985 : 17, 18, 19).

Du point de vue administratif, Saint-Hubert est une petite municipalité à caractère rural ; le nombre d'entreprises agricoles est peu élevé mais chacune est une petite PME à grand déploiement. Elles offrent du travail à quelques personnes seulement et le plus souvent aux membres d'une même famille. On y retrouve aussi des travailleurs forestiers et quelques commerces et services publics. L'église et l'école sont les deux noyaux du milieu.

La présence d'un prêtre à temps partiel permet la célébration de la messe dominicale à tous les dimanches, la réception des sacrements, les célébrations de funérailles et, l'accompagnement des gens dans les bons et moins bons moments que vivent les paroissiens. Pour 2017, il y a eu dix-huit baptêmes, un mariage, quatre funérailles et neuf sépultures. En 2017, quatre-vingt-huit enfants se sont inscrits aux parcours de catéchèse ; en 2018, dix-huit, recevront le Premier Pardon et feront leur Première Communion. Dix-neuf jeunes du milieu seront confirmés en avril 2018. Les jeunes d'âge scolaire bénéficient des services scolaires réguliers : une classe pré - maternelle, une classe maternelle, les six cours du primaire et, une classe de secondaire un, une classe de secondaire deux et une classe de secondaire trois.

5.1.2. LA POPULATION ET SON ENGAGEMENT SOCIAL

La paroisse de Saint-Hubert compte des comités de personnes engagées. Parmi eux : dans le domaine religieux, il y a les marguilliers, le comité de liturgie, le comité des catéchètes, le comité des lecteurs, les servants de messe, la chorale, la garde-paroissiale ; dans le domaine humanitaire : les Chevaliers de Colomb, le club des 50 ans et plus, le groupe des Fermières, la gang des Traînés apportent chacun à leur manière, une aide monétaire, une aide psychologique et, support et divertissement pour contrer la solitude chez les personnes en perte d'autonomie. Dans le domaine sportif, nous retrouvons des bénévoles pour les clubs de hockey, le club des motoneigistes, le club des raquetteurs, le club des riverains, les animateurs de loisirs et de terrains de jeux. Les personnes âgées bénéficient de services d'aide à domicile (popote roulante, soins à domicile, entretien journalier). La résidence « le Pavillon du Rocher » offre gîte et couvert pour personnes en perte d'autonomie. Au cours de l'année 2017, la Coop-Santé a fait l'acquisition d'un édifice pour services médicaux, un médecin résidant est à la disposition de la population.

La municipalité de son côté assure les services d'entretien des routes, services d'eaux et d'égouts, services de pompiers en collaboration avec les paroisses voisines et, la gérance générale de la municipalité. Une bibliothèque municipale offre trois fois par semaine, la possibilité aux jeunes et aux moins jeunes de lire même les dernières parutions. La municipalité possède deux salles pour les besoins de regroupements. « La corde à linge » lieu de recyclage permet une deuxième utilisation de divers objets d'utilité courante.

Dans les registres de la municipalité, 1306 personnes sont inscrites en date du 31 décembre 2017. Dans les registres de la paroisse, 1261 personnes inscrites se déclarent catholiques ; quelques personnes pour ne pas dire plusieurs, ne tiennent pas compte des statistiques demandées par la Fabrique.

5.1.3. DIFFICULTÉ ACTUELLES

En regardant l'entité Municipalité Saint-Hubert, l'on observe que la modernisation a modifié bien des comportements dans le mode de vie des gens. Les problèmes de la ville ont des répercussions sur la vie de la paroisse. L'exode des jeunes vers des grands centres pour parfaire leurs études, prive le milieu de leur savoir, de leurs forces, de leur jeunesse et du renouveau qu'ils apporteraient par leur contribution à la société. Les ouvriers spécialisés doivent s'exiler pour leur travail entraînant leur famille vers des milieux qui offrent une vie familiale plus stable. L'absence d'entreprises locales sauf quelques commerces et services transmis de père en fils, de générations en générations n'incite pas les jeunes à s'installer ou à revenir dans le milieu qui les a vus naître. L'éloignement des services spécialisés (éducation, médecine spécialisée, services gouvernementaux) contribue également à l'exode qui menace ce milieu. Le vieillissement de la population suppose diminution des aînés avec les ans. Les familles qui résistent à la tentation de partir à l'étranger doivent

allouer beaucoup de temps pour le voyage, donc moins de temps de disponibilité pour le bénévolat et la participation à la vie sociale du milieu.

Malgré ces difficultés, la vie continue. La municipalité de Saint-Hubert fait partie de la MRC de Rivière-du-Loup qui lui offre son appui en éducation, en santé, en loisirs et en sécurité. Elle bénéficie de subventions gouvernementales : agrandissement de l'école, construction de l'aréna, construction et entretien des routes, subventions pour la construction de la résidence pour personnes âgées, subventions pour système d'aqueduc et d'égouts, subventions pour la construction de l'usine de filtration des eaux usées, appui dans l'élaboration de la Coop-Santé.

5.1.4. INSERTION RÉGIONALE

La paroisse Saint-Hubert fait toujours partie du secteur des Érables pour le moment. Des décisions seront prises au cours de l'année concernant le regroupement futur. Les paroissiens partagent avec les paroisses du secteur, les célébrations de Noël, de la semaine sainte, de Pâques, de la fête de la Vierge du Rocher, les messes de secteur lors d'événements spéciaux, ils partagent également des réunions de marguilliers, réunions des catéchètes et comité de liturgie. Ils sont ouverts à un regroupement de plusieurs paroisses tout en gardant une certaine autonomie locale. L'avenir de notre église est incertain car la pratique religieuse est à la baisse. Cette situation a baissé les ressources financières qui aident à l'entretien et au renouvellement des structures actuelles. La difficulté se fait sentir dans la rémunération du personnel.

Les origines des gens de la paroisse Saint-Hubert étaient très modestes mais courageuses ; leurs ancêtres ont laissé comme héritage leur foi, leur espérance et leur charité. Leur foi en Dieu était ancrée dans leurs mœurs ; par leur acharnement au travail, ils

avaient l'espérance de jours meilleurs pour leur descendance et, la charité qui les animait et leur volonté de s'entraider étaient leur seul moyen de survie (corvées, échanges, supports dans les temps d'épreuves, de maladies et d'épidémies...). Aujourd'hui, bien que les gens se montrent individualistes, nous découvrons encore dans ce petit village rural où tout le monde presque se connaît, la fraternité, l'entraide et la coopération.

Toutefois, une des grandes richesses de la région, la forêt, constitue encore aujourd'hui une ressource incontournable pour le développement de la région. 80% du territoire est recouvert de forêt et 50% est du domaine public. Le multi-usage de cette ressource est aujourd'hui un pilier majeur pour le Secteur des érables (paroisses : Saint-Hubert, Saint-Honoré, Saint-François-Xavier-de-Viger et Saint-Pierre-de-Lamy) et l'ensemble du Bas-Saint-Laurent en général. L'accès des acériculteurs à la forêt publique par exemple représente un bonus économique remarquable pour les gens d'ici. Les usines de transformation du bois, les activités de nature, le tourisme, les plans d'eau de Saint-Hubert constituent des niches à prendre en main et à développer au service des habitants de la région.

À nos yeux, la localité de Saint-Hubert-de-Rivière-du-Loup est un endroit paisible où il fait bon vivre malgré les difficultés que la vie leur réserve ; ces difficultés les aident à apprécier les beautés qui nous entourent.

5.2. LE PROJET DIOCÉSAIN ET LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT

Dans le chapitre précédent, nous parlions de la crise de sens et le défis du management. Devant des impératifs qui exigent les réformes dans une organisation, l'existence d'un projet à long temps est nécessaire pour permettre de nourrir l'organisation.

5.2.1. LA FABRIQUE DE SAINT-HUBERT ET LE PROJET DIOCÉSAIN

Dans les domaines de la gestion de ressources humaines et la gestion du changement y compris celui du management, parmi tous les facteurs responsables de la « crise de sens » il y'a le manque de projet collectif. À ce propos comme l'affirme Olivier Vassal :

Le manque de projet collectif, de projet d'entreprise au plein sens terme, est sûrement le plus évident. Car on ne dira jamais assez que dans l'entreprise c'est le projet qui suscite l'adhésion et le management qui responsabilise. Et le management sans le projet, c'est la responsabilisation sans l'adhésion. La première condition à satisfaire pour conférer du sens à l'action des personnes au sein d'une organisation est de nourrir celle-ci d'une raison d'être, d'une vision et d'une ambition puis de traduire celle-ci en projet cohérent. Tandis que la vision attire et donne la direction, la raison d'être en faisant référence à une grande mission, en évoquant une vocation, incite à aller de l'avant. Et cela fonctionne aussi bien au niveau de la collectivité, du groupe, que de l'individu isolé. Savoir où l'on va mais surtout pourquoi on y va. Mais cela ne va pas de soi. Certains y sont parvenus magnifiquement et ont construit les plus belles histoires entrepreneuriales du siècle du passé. Ces organisations ont réussi à apporter des réponses à des questions très simples : Pourquoi existons-nous ? En quoi sommes-nous uniques ? Quelle est notre vocation ? Qu'est-ce qui inspire notre action quotidienne (Vassal, 2006 : 69).

Cette crise ne laisse pas indifférent les autorités ecclésiales. D'ailleurs, la crise du sens est une des problématiques auxquelles, personne ne peut pas resté insensible surtout, lorsqu'on s'intéresse au monde du travail et des organisations comme le faisait remarquer Olivier Vassal dans son introduction à la page 67. Dans la perspective de *la crise du sens et défis du management*, pour ce qui est de l'avenir de nos paroisses, l'archevêque de Rimouski affirme :

Nous avons connu une forme sociologique où la chrétienté était dominante dans tous les domaines ; tel n'est plus le cas. Si la plupart des personnes se disent encore de foi catholique (parce qu'elles ont été baptisées), de moins en moins se disent intéressées à la vie chrétienne de leur communauté. Il y a donc une prise de conscience à faire sur cette nouvelle réalité. Si les paroissiennes et les paroissiens sont en attente d'une communauté plus vivante, si petite soit-elle, ils sont conscients qu'un leadership doit être assuré pour mobiliser les personnes autour d'un projet pastoral missionnaire (Grondin, 2017 : 5).

Les mots de l'évêque sont une invitation à la prise de conscience et une mobilisation autour d'une vision commune pour faire face à la crise.

5.2.2. LA PAROISSE DE SAINT-HUBERT ET SON AVENIR

Dans notre analyse sur les difficultés rencontrées à la paroisse de Saint-Hubert, nous avons énuméré : les difficultés financières, - les relations difficiles, - le manque de support diocésain, - le manque de connaissance, - l'implication faible. Toutes ces pistes de réflexion sont importantes. Nous pensons que le principal nœud réside dans le manque de communication entre les conseils de fabrique et les équipes pastorales. Il y aurait intérêt à ce que les fabriques soient au courant de ce que les équipes veulent, et du POURQUOI... Et de la réalité de ce que représente (en temps, en matériel, en argent et en énergie) la tâche qui nous est demandée...

En effet, dans un contexte nouveau pour nos communautés paroissiales, la paroisse est appelée à se redéfinir tout en gardant sa spécificité ecclésiale. Selon l'archevêque de Rimouski : « Elle n'est pas une structure caduque : précisément parce qu'elle a une grande plasticité, elle peut prendre des formes très diverses qui demandent la docilité et la créativité missionnaire du pasteur et de la communauté » (François, 2013 : n°19 ; Grondin, 2017 : 5). Ce résumé englobe aussi, tout de même les 5 points énumérés, d'une manière ou d'une autre.

De même, pour les conseils de fabrique, mais nous pensons que ce portrait est très réaliste, et que la responsabilité de ce qui ne fonctionne pas est partagée entre la fabrique et les autres équipes locales d'animation pastorale de la paroisse. Mais, nous pensons également qu'elle fasse de son mieux d'être en harmonie avec les autres, écouter leurs projets et leurs objectifs. À ce sujet, une paroissienne déclarait :

Je me demande quand même si la fabrique aurait la disponibilité pour qu'on puisse présenter nos objectifs et nos projets, de manière à être plus sur la même longueur d'ondes. Je suis aussi

consciente qu'un des fardeaux à gérer, c'est le maintien des équipes, mais encore plus le maintien de nos églises, en place, alors que personne ne veut se départir de son patrimoine bâti.

Or, pour régler tout cela, le projet pastoral diocésain conscient que la paroisse reste encore un lieu de communion appelé à vivre la Mission du Christ dans notre aujourd'hui, propose un cadre organisation pour aider à coordonner les communautés paroissiales. Le cadre propose des changements à faire dans l'animation pastorale et la gestion administrative.

5.2.2. LA PAROISSE ET LA GESTION DES PERSONNES

L'orientation du projet diocésain sur la paroisse est centrée d'abord sur la Mission. Pour assurer cette Mission confiée à l'Église, « l'évêque doit, dans le contexte présent, en plus des prêtres, des diacres permanents, des agentes et agents de pastorale, mobiliser les baptisés. Il doit les appeler à s'impliquer dans l'animation de leur communauté paroissiale, non pas par suppléance mais bien du fait qu'ils sont les premiers protagonistes de l'annonce en vertu de leur baptême » (Grondin, 2017 : 5). En matière de management, le contexte et l'environnement sont importants sur la dynamique de vie d'équipe.

En reprenant nos participants, « E-124 : La présence des marguilliers, je la vois ; si on est pour ressusciter ou pour mourir, je ne dis pas la vérité, j'ai mon opinion. E-125 : Ça prend des porte-paroles ou des échantillons comme les marguilliers dans une société pour fonctionner. » Cela exige une vie d'équipe. Être en équipe est important pour réaliser un projet. D'ailleurs, sur ce point, l'étude faite par Olivier Devillard sur la dynamique d'équipe illustre bien cela. Selon lui :

Tout système ouvert communique avec son contexte et fait système avec lui. L'équipe, n'est souvent qu'un élément d'un système plus vaste (l'entreprise, le marché) qui l'englobe et forme son environnement. De ce fait, cet environnement surdétermine

considérablement l'équipe. Il la nomme, l'organise, lui donne un objectif, échange des informations avec elle. Il participe aussi fortement à la mobiliser ou à la démobiliser. Pour saisir toute l'importance de l'environnement, rappelons que c'est le fait de la satisfaire qui représente l'enjeu essentiel de l'équipe et que c'est pour y répondre qu'elle a été créée : l'entreprise met une équipe projet en place pour arriver aux résultats qu'elle souhaite. L'environnement exerce son influence au travers des différents services de l'entreprise, de la communication interne, des résultats obtenus sur le marché et les sanctions de la direction. Notons que cette position de l'équipe au cœur du système qui l'englobe avantageusement peut être utilisée d'un point de vu managérial (Devillard, 2005 : 37).

Les équipes mandatées, le diocèse au nom de l'évêque, leur donne le mandat de travailler ensemble pour donner les services pastoraux à toutes les communautés paroissiales. Ils doivent établir des ponts entre les secteurs et voir comment ils pourraient être réunis. Le diocèse confie aux équipes mandatées, des membres de l'équipe diocésaine de réfléchir à l'organisation la plus adaptée pour faire face aux défis de l'animation pastorale de l'unité pastorale de chacune et chacun où les membres des équipes sont envoyés. À l'équipe mandatée et à toutes les personnes qui travaillent à l'animation des communautés (les membres de l'équipe locale, d'animation pastorale ÉLAP, des comités de liturgie, et de pastorale, personne-relais, responsable les de volets, membres des assemblées de fabriques, de s'imprégner des orientations qui visent à prendre au diocèse le *tournant missionnaire*. L'évêque confie finalement à tous les baptisés, qui sont dans chaque région pastorale du diocèse de travailler à la mission que Jésus a confiée à ses disciples : être des témoins crédibles de sa Bonne Nouvelle et travailler à la répandre (Grondin, 2017). Le mandat pastoral donné par l'évêque invité à la responsabilité des membres de chaque communauté à faire face au changement.

5.2.3. LA GESTION DES CHANGEMENTS À L'ÉCOLE D'ALAIN RONDEAU

L'homme n'est pas seulement celui qui crée, mais celui dont l'œuvre contribue à fonder la communauté humaine écrivait Seydou Badian, 1973 : 148. En matière de communauté paroissiale, cette dernière, est première par rapport aux différentes entités qui la forment. Elle englobe dans sa gestion : les comités, les organismes, les assemblées de fabrique, les cellules de vie chrétienne, les groupes divers et les équipes locales plus la personne-relais. Les différents éléments cités, doivent travailler en communion avec l'équipe pastorale missionnaire mandatée. S'il y a des changements à vivre, c'est ensemble qu'il faut le vivre.

« D-94 : Je suis croyante, j'aimerais que ça change qu'on regarde ce qu'on a et que l'on soit capable d'être au niveau de ce qu'on vit présentement ».

La question du changement est au cœur de notre travail est visible. Les participants à notre recherche manifestent le désir du changement. Est-ce que c'est facile ? Notre interrogation rejoint celle du professeur Alain Rondeau, 2005. En effet en management, la « gestion du changement » fait l'objet de plusieurs productions littéraires. Cette littérature n'avance pas de façon « systématique et ordonnée », mais à la manière d'une vaste mosaïque qui va dans toutes les directions à la fois. Cela n'est pas sans effets. Miller, Greenwood et Hinings le souligne aussi (Miller, 1999). Selon Rondeau : « Il faut reconnaître dans ce corps de connaissance au moins deux documentations paradoxales : le discours dogmatique des gourous de la transformation organisationnelle et les résultats plus prosaïques de la recherche empirique sur la question » (Rondeau, 2005 : 1). De ces écrits, découlent deux définitions sur le changement. Pour A. Rondeau :

Il existe un hiatus important entre ces deux documentations dont les préceptes sont bien différents. L'une, plus normative, adopte une perspective d'acteur du changement et

s'adresse essentiellement aux preneurs de décisions stratégiques afin de leur fournir des guides de mise en œuvre du changement. Souvent, dans ces écrits à caractère prescriptif, le changement est perçu comme un phénomène simple, dirigé et organisé. Les préceptes mis de l'avant considèrent qu'il s'agit là d'un acte volontaire de la direction, qui est l'aboutissement d'une réflexion éclairée sur les difficultés de l'organisation et qui est déployé de façon planifiée et contrôlée. A contrario, les résultats de la recherche empirique adoptent une perspective d'observateur qui cherche à comprendre comment se produit le changement. Cette documentation à caractère descriptif fait ressortir le changement comme une manifestation systémique complexe, c'est-à-dire qui dépasse l'intention des acteurs stratégiques, mais qui est tributaire du contexte global et historique dans lequel elle se déroule. La recherche met aussi en lumière le caractère conflictuel et chaotique du changement en ce qu'il ne se développe pas toujours selon les plans définis. Comme il modifie profondément les équilibres à partir desquels l'organisation fonctionne, le changement évolue rarement comme il avait été prévu au départ. En somme, pour la recherche, le changement n'est pas l'apanage d'acteurs spécifiques, mais la manifestation d'un bouleversement qui échappe plus ou moins à ses initiateurs (Rondeau, 2005 : 1-2).

D-97 : Je me dis, ça pourrait être différent, avoir des belles paroles qui pourraient être lancées et dites comme la tradition, nous faire prendre conscience dans une célébration, que le prêtre ou n'importe qui pourrait, dire la parole de Dieu et pourrait nous faire réfléchir sans que ce soit tout ce qui est là depuis longtemps.

Comme nous avons commencé à le voir, la gestion du changement est complexe. Les démarches privilégiées pour aboutir au changement sont parfois diamétralement opposées. En cherchant à comprendre ce phénomène, l'auteur qui nous enseigne sur le changement, nous donne des leçons.

5.3. LEÇONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CHANGEMENTS COMPLEXES

Premièrement, il nous invite à reconnaître que le changement complexe est un amalgame de divers types de changement simultané nécessitant des stratégies distinctes et parfois même contradictoires première leçon (Rondeau 2008 : 2-5).

Aussi, pour intervenir en situation de changement nécessite une analyse contextuelle, systématique et épisodique (Rondeau 2008 : 5-6). Dans cette deuxième leçon, « ...tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme. Ce sont ces éléments qu'il faut améliorer en premier lieu, avant que le changement le rende nécessaire » le soulignaient en 1999, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel à la page 122 de leur ouvrage. Autrement dit, « le changement ne résulte pas simplement de l'émergence de "conditions gagnantes", mais beaucoup plus de la mobilisation de capacités organisationnelles nouvelles, qui rendent possible l'émergence d'actions jusque-là ignorées » (Rondeau 2008 : 6).

La troisième leçon : évoluer d'une « gestion du changement » qui nous amène vers une capacité à changer. Ici, l'accent est mis sur l'importance de développer la capacité à changer. Dans cette perspective comme le montre Demers : « ...le changement est inscrit dans le fonctionnement même de l'entreprise [...] la véritable révolution qu'amènent les approches actuelles, c'est de mettre l'accent sur l'action collective » (Demers, 1999 : 138).

La quatrième leçon demande à *articuler la capacité à changer selon les diverses logiques de l'action organisée*. Dans cette logique, A. Rondeau parle premièrement de « logique stratégique » qui consiste à articuler l'intention organisationnelle : ce que l'organisation « veut » faire ; puis de « logique fonctionnelle » qui inscrit le changement dans les processus organisationnels : ce que l'organisation « peut » faire ; et enfin, de la «

logique opérationnelle » de l'action organisationnelle, est l'ensemble des comportements adoptés par les acteurs : ce que l'organisation « fait » réellement (Rondeau, 2008 : 7-8).

La cinquième leçon prend l'allure de traiter simultanément d'enjeux pourtant fort distincts. Trois grandes catégories d'enjeux distincts, mais complémentaires que nous présentent cette leçon. - La « légitimation » du changement aux yeux des différents acteurs concernés est la première catégorie d'enjeux. Dans ce cas présent, il faut systématiquement avoir la communication soutenue, partager l'information pertinente, significative et consistante entre les divers acteurs par rapport au changement en cours (Rondeau, 2008 : 8-9). - Le deuxième enjeu touche la réalisation même du changement. L'importance dans cet enjeu est de se doter d'une stratégie de déploiement de type « changement planifié » apte à parer tous les aléas d'un bouleversement chaotique, on met en valeur une structure de pilotage, dans laquelle on place des personnes les plus compétentes, capable à même d'influencer l'avènement du changement au sein de l'organisation (Rondeau 2008 : 9). À ce niveau également, du point de vue stratégique, la réalisation d'un changement majeur requiert donc la mise en place d'une structure de pilotage crédible chargée d'opérationnaliser les intentions stratégiques ajoute-t-il. Plusieurs constats montrent cependant que, c'est sur le plan fonctionnel, dans le développement de capacités organisationnelles nouvelles ou dans la maturation des capacités existantes comme l'ont étudié en 2004 Saint-Amant et Renard aux pages 49 à 68 de leur ouvrage, que l'organisation réussit à « accueillir » le changement et que Rondeau a repris. « Du côté de l'opérationnel, cela signifie qu'un changement réussi est rarement lié à la seule volonté des acteurs concernés, mais bien à un lent effort pour amener l'apparition de comportements nouveaux, parce que l'on a les connaissances, les habiletés, les disponibilités, les ressources et les collaborations nécessaires pour agir. » (Rondeau, 2008 : 9) - La troisième catégorie d'enjeux est probablement la plus importante, mais semble-t-il la plus difficile à traiter pense Rondeau. Elle touche l'« appropriation » du changement par les individus. C'est la conséquence souhaitée par tout gestionnaire de changement : que l'on cesse de parler de

changement, mais que les nouvelles façons de faire deviennent la norme de travailler au sein de l'organisation (Rondeau, 2008 : 9-10).

« D-95 : Pas facile, j'aimerais avoir une chimie de groupe, je voudrais que les marguilliers, prêtres, le diocèse qu'on fasse plus équipe et qu'on soit au même niveau. »

Cette idée d'un des participants est géniale. Mais dans la littérature provenant en sciences liées à l'étude du comportement appliquée à l'organisation, l'appropriation est vue sous l'angle des personnes appelées à changer et cherche à comprendre les caractéristiques ou les conditions qui facilitent ou qui inhibent l'adoption du changement disait Boffo (2005). Plusieurs ouvrages vont dans le même sens, abordant la dynamique du changement personnel et nomment la difficulté à mettre en place un changement qu'il appelle « résistance au changement ». Dans le même ordre d'idées, Rondeau reprend Boffo : « les courants de pensée issus du “développement organisationnel” prônent à leur tour plusieurs interventions psycho-sociales mettant l'accent sur la participation des employés comme source principale de leur engagement envers les objectifs poursuivis » (Boffo, 2005 ; Rondeau 2008 : 10).

De ce fait, dans celle la littérature provenant de la recherche en management, elle considère l'appropriation sous l'angle des efforts organisationnels à déployer pour installer le changement. Kotter en 1996 et Beer, Eisenstat plus Spector en 1990, emploient les expressions de consolidation et d'institutionnalisation pour montrer cette démarche. Lewin en 1947 quant à lui, insistait sur l'importance de la « recristallisation » de l'organisation, c'est-à-dire l'intégration du changement dans les opérations et la gestion de tous les jours (Rondeau, 2008 : 10).

En effet, en ce qui concerne la stratégie, l'effort d'appropriation nécessite une compréhension intelligente de la situation dans laquelle évoluent les destinataires du

changement afin de susciter chez eux un intérêt à changer. Cela demande comme le pense Rondeau :

De créer des conditions incitatives au changement pour développer une masse critique d'acteurs capables d'anticiper des retombées favorables du changement et d'agir comme « porteurs » aux yeux de leurs pairs. Toutefois, cet effort doit être complété au niveau fonctionnel par des expérimentations qui tiennent compte des contraintes actuelles de la situation à changer. Les acteurs concernés sont alors en mesure de prendre conscience des exigences du changement et de les articuler dans un schéma d'action réaliste (Rondeau 2008 : 10).

Pour ce qui est des communautés paroissiales par exemple, en allant vers des réaménagements pastoraux, « Chaque communauté ne s'appuie pas d'abord sur la grandeur de son territoire mais sur des réseaux de personnes qui vivent en proximité. C'est un esprit communautaire qui est en cause et non l'esprit de crocher » (Grondin, 2017 : 6)

5.4. LA GESTION DES TRANSFORMATIONS COMPLEXES

Qu'est-ce qu'il faut retenir ? Ici, nous tenons à faire remarquer que le concept de *transformationnelle*, n'est que synonyme de *changement*. Notre étude sur les leçons pour la mise en œuvre de changements complexes nous a mis en mouvement, dans un élan d'apprentissage. Nous pensons selon le professeur Alain Rondeau :

Tout d'abord, il devient de plus en plus évident qu'une transformation majeure mérite la mise en place d'une démarche de gestion distincte de la conduite des affaires courantes de l'organisation. Autrement dit, les acteurs stratégiques faisant face à un changement majeur ont intérêt à constituer un mécanisme de pilotage qui puisse agir aux divers niveaux de l'action organisationnelle dans l'esprit de faire évoluer cette organisation vers ce qu'elle doit devenir.

En second lieu, il est tout aussi manifeste que cet esprit d'évolution tranche profondément avec l'idée de changement radical. Il est bien possible que le résultat final soit une mutation profonde de l'organisation, mais la démarche qui y conduit ressemble de plus en plus à une acquisition systématique et réfléchie de capacités nouvelles susceptibles de supporter les visées à l'origine de cette transformation.

Troisièmement, il nous faut convenir qu'une telle démarche ne pourra être conduite candidement à l'aide d'une stratégie unique et bien orchestrée. Tout changement majeur appelle des enjeux multiples, maintes parties prenantes, des systèmes complexes et interreliés qui rendent caduque la

pensée magique du plan intégré. Certes, cela ne signifie pas qu'il faille abandonner la planification détaillée, mais il s'avère illusoire de croire que l'on peut tout contrôler, tout prévoir, et réussir à maintenir l'univers stable durant cette période. Au mieux, cette transformation évoluera en respectant des épisodes plus systématiques, mais elle sera soumise à des périodes de réévaluation et de recentrage du changement en cours.

Enfin, les transformations continueront de se faire dans l'incohérence, l'incertitude et le paradoxe. Une meilleure gestion du changement implique donc de s'équiper pour faire face à cette réalité plutôt que de la nier ou de la sous-estimer. Les diverses logiques de l'action organisée continueront de prévaloir simultanément et c'est en faisant confiance à l'intelligence des acteurs organisationnels et à leur capacité à donner du sens à l'incohérence apparente que toute transformation pourra avancer. Comme tout changement de structure, de système, de valeur ou d'identité se produit plutôt par superposition que par substitution, c'est dans le tissu organisationnel qu'on observera l'évolution des pratiques porteuses de la véritable transformation (Rondeau, 2008, 10-11).

Le changement demande la patience, il appelle à la volonté de travailler ensemble, être uni afin de réaliser les objectifs prévus dans le projet pour relever le défis, dans le but de bien vivre la crise que vit la structure.

De plus, l'idée vers les réaménagements pastoraux dans les changements que veut vivre l'Église de Rimouski et celle de Saint-Hubert en particulier, est une idée géniale. Le changement invite à prendre le courage et à faire une certaine ascèse pour bien vivre le deuil, qui n'est qu'un moment de la passion, afin de réaliser autrement la communauté des baptisés.

De ce fait, rendre l'église vivante, c'est faire grandir la communauté paroissiale qui prend en charge les préoccupations des personnes car, elles sont tout d'abord au cœur de toutes les transformations complexes. Ensuite, chargé à prendre soin de la croissance de la foi des paroissiens et paroissiennes, et de leur ouverture à la mission qu'ils ont à vivre comme baptisés. Enfin, les aider à vivre les changements transformationnels comme nous l'avons mentionné, car la vie de l'Église est plus que l'organisation ; parce qu'elle est appelée à approfondir ce qu'elle vit tous les jours, et à créer du neuf (Grondin, 2017 : 6).

5.5. DES PISTES D'INTERVENTION POSSIBLE

Dans la partie précédente, nous disions que le changement ne résulte pas simplement de l'émergence de "conditions gagnantes", mais beaucoup plus de la mobilisation de capacités organisationnelles nouvelles, qui rendent possible l'émergence d'actions jusque-là ignorées. Face à cet enjeu, dans le cas de la paroisse de Saint-Hubert, quelles peuvent être des pistes d'intervention possible pour amorcer le changement ?

Plusieurs pistes possibles peuvent être mentionnées pour le cas de notre paroisse Saint-Hubert. Dans le cas présent, nous envisageons deux pistes qui semblent à notre avis urgentes. – Bien tirer profit de la position stratégique de la paroisse Saint-Hubert par rapport aux autres paroisses environnantes ; - inviter les aînés de la paroisse de Saint-Hubert de prendre conscience de la réalité de leur village dans sa globalité.

Bien souvent, un des problèmes majeurs au plan de l'organisation du territoire, c'est l'éparpillement de la population dans une multitude de petits villages et paroisses qui n'ont pas les masses critiques de population pour se développer. Nous voyons que les services de proximité disparaissent petit-à-petit, les aînés qui partent ne sont pas remplacés, les jeunes quittent et cette érosion entraîne des pertes démographiques mais pire encore des pertes de ressources humaines et de capacités. Nous pensons que le regroupement de localités est une solution à ce problème parce qu'il augmente cette masse critique essentielle au développement de la ruralité. D'autant plus que le gouvernement par sa politique d'austérité vient de dépouiller la région de ses outils, argent, expertises, structures de support économique, etc.

Toutefois, il faut une masse critique d'habitants pour penser mettre en place des services comme le transport en commun. Il faut identifier des pôles de services dans différents coins du territoire. Il faut concentrer nos énergies sur les sites les mieux dotés de ressources plutôt que de tenter de multiplier la même chose un peu partout. Il faut intégrer

et ainsi décloisonner les différents secteurs de services, établir des ponts, partager les ressources, ouvrir nos frontières.

En plus, si l'on veut que le territoire soit occupé, que les habitants aient accès au même niveau de services sur tout le territoire, si l'on veut réunir les forces du milieu rural, si l'on veut trouver des niches de développement pour des sous-secteurs du territoire, si l'on veut créer des masses critiques de contribuables, il faut instaurer une forme d'équilibre dans l'accès aux ressources fiscales et dans les moyens, capacités dont les secteurs ruraux sont souvent démunis. Aussi, faut-il instituer ces services publics pan-régionaux comme la protection contre les incendies un peu selon le modèle de la sureté du Québec. Et pourquoi pas dans le domaine pastoral ?

En parlant de la position stratégique de Saint-Hubert comme entité globale, nous avons vu que la paroisse de Saint-Hubert est dans une position intéressante pour être la paroisse centrale par rapport aux paroisses qui gravitent autour d'elle. Elle est la plus grande parmi les trois autres paroisses du secteur des Érables et peut desservir d'autres qui s'accroient à elle. Elle peut fédérer les autres paroisses des alentours. C'est l'unique du secteur qui a encore un presbytère où on peut loger un curé. Sa position par rapport à Rivière-du-Loup est très bonne. Bientôt, une partie de l'autoroute 185 qui va s'approcher de la municipalité de Saint-Hubert. Les gens habitent à Saint-Hubert et partent travailler à Rivière-du-Loup. Souvent les dimanches, nous voyons des gens qui habitent à Rivière-du-Loup viennent prier à la paroisse de Saint-Hubert. Les jeunes vont étudier à Rivière-du-Loup, le système de l'autobus scolaire du village est très régulier.

De par sa position, sur ce plan, la municipalité de Saint-Hubert peut se vanter d'avoir été attentive à cette dimension de la vie collective et a pu conserver, au moins sur le plan religieux, un patrimoine notoire. En effet, il faut créer de pôles de services pour animer la collectivité rurale. Nous pensons que nous pouvons faire de la paroisse-municipalité un pôle régional à la fois de services religieux et de services civils.

Il est clair et sûr qu'aujourd'hui, il faut tenir compte du contexte du moment. La situation socio-économique et historique influence la configuration des services pastoraux à la paroisse Saint-Hubert. En particulier et dans le tout le secteur en général. Nous n'avons plus le choix, il n'est plus possible de travailler en silo. Nous ne devons plus ouvrir les frontières traditionnelles entre le civil et le religieux. Les services associés à la pastorale doivent être considérés comme des services comme les autres, comme des services essentiels.

Idéalement, il devrait y avoir osmose entre le civil et le religieux pour que les deux puisent dans des ressources communautaires communes, argent, bénévolat, etc. Les services religieux vont disparaître s'ils ne sont pas soutenus par l'ensemble des citoyens, pratiquants ou pas. Il n'est plus possible de doter toutes les petites communautés d'un pasteur résident. Mais plusieurs petites communautés réunies politiquement en une petite ville peuvent se permettre de s'offrir de tels services. Dans un tel contexte, Saint-Hubert devient un pôle de services sous régional qui dispose de ressources dans tous les secteurs de responsabilités auquel un pasteur doit s'attaquer. Ceci peut entraîner une reconfiguration des zones diocésaines tellement la livraison de services religieux de proximité est un problème important. Important parce qu'il commande des solutions originales à la mesure des changements qui s'opèrent dans nos sociétés modernes : perte de repères, volatilité des valeurs, modes éphémères, perte de sens, etc. etc.

Concrètement, comment peut-on motiver nos aînés membres de conseil de fabrique à oser des changements de cette sorte. Tout le leadership et l'énergie des fabriques sont centrés sur la gestion non pas du statu quo mais du retrait à court terme des activités pastorales et de la conversion des établissements religieux à d'autres fonctions. Peut-on renverser cette tendance, je ne pense pas. Mais ce qui peut être fait, c'est d'approcher la chose autrement, par d'autres voies, d'autres générations par exemple. Pourquoi ne pas concevoir un plan de renouveau pastoral pour les jeunes et utiliser les établissements de

Saint-Hubert comme centre régional avec des activités pastorales différentes de celles que l'on propose aux aînés.

Sans enrégimenter la jeunesse comme autrefois, serait-il possible de tenir périodiquement des forums avec des invités sur des thèmes et des questions qui les touchent. C'est de cette génération que viendra la sanction définitive sur nos agirs traditionnels en matière de religion. Au lieu de tout mettre nos énergies à réduire les dégâts d'un atterrissage difficile, mettons-en une partie à imaginer ce qui le mieux servir nos concitoyens dans la quête d'une réponse à la question fondamentale que tous se posent depuis la nuit des temps, « Que faisons-nous dans cet univers et où aboutirons-nous à la fin de cette existence mortelle ? »

Nous ne sommes pas en train de rêver. Nous pensons que dans toute situation difficile comme celle-ci, il ne faut pas penser à sauver les meubles pensant que le temps arrangera les choses et que le tout rentrera dans l'ordre une fois l'orage passé. Si nous ne nous mobilisons pas et si nous ne prenons pas conscience, nous toutes les couches sociales de la paroisse Saint-Hubert, rien ne bougera. Nos civilisations ont franchi des étapes avec grande rapidité depuis cinquante ans. On ne peut plus retourner en arrière, ou repartir dans le ventre de maman pour reprendre à marcher à quatre pattes, il faut des options nouvelles, originales mais pas cosmétiques ni superficielles.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'étude que nous venons de réaliser nous a permis d'enrichir l'Église d'une réflexion basée sur une science profane qui peut l'aider à mieux envisager son fonctionnement, car l'Église est bel et bien un milieu de travail.

Nous estimons que l'Église est appelée comme les autres institutions de la société à se perfectionner et à opérer des aménagements à la lumière des sciences modernes et ne peut continuer à fonctionner avec ses procédés antiques qui sont en marge de l'évolution de la société.

Entre autres questions abordées dans ce travail, on peut dire que la question de la complexité a été au centre de cette réflexion. Celle-ci touche l'humain, l'organisation et le changement. Ce qui ressort clairement, c'est le rôle de l'humain ou de la personne dans son engagement du bon fonctionnement de l'organisation. Certes, on peut risquer l'avenir, avoir l'espérance qu'un jour les choses iront pour le mieux, mais faudrait-il que les hommes et des femmes évoluant dans les conseils de fabrique, qu'ils soient des véritables adultes capables de construire ensemble dans cette Église en transformation ou changement complexe. Ensuite, reconnaître et admettre qu'il y a des hauts et des bas est un signe d'humilité. L'humain n'est pas seulement rationnel, il est un tout, mais aussi irrationnel. Nous retiendrons pour notre part que le problème du contexte environnemental actuel de nos paroisses ou de nos communautés chrétiennes est très appelant. C'est pour cette raison, que nous sommes allés questionner les anciens et les nouveaux marguilliers et marguillières du conseil de la fabrique de la paroisse de Saint-Hubert, pour essayer de saisir ou de comprendre comment ces derniers peuvent-ils rejoindre les gens, pour susciter un changement ou une transformation dans la paroisse.

Dans notre plan, dix participants étaient prévus pour être interrogé mais, nous n'avons pu rencontrer que cinq sur dix soit 50%. Malgré ces difficultés, nous avons pu quand même mener quelques interviews aux cinq personnes rencontrées. De ces interviews, il est ressorti ces concepts suivants : 1 – l'origine du mandat et la durée du mandat ; 2 – expérience antérieure de bénévolat ; 3 – difficultés rencontrées ; 4 – avantages recueillis et satisfaction personnelle ; 5 - souhaits et message d'espoir. Les participants ont voulu que les choses changent, cette idée a influencé notre étude d'où notre nécessité d'être à l'école d'Alain Rondeau, afin de saisir les leçons pour la mise en œuvre de changements complexes.

Finalement, du point de vue développement personnel, ce travail nous a permis d'avancer de façon autonome dans la recherche et à faire nos choix selon notre perception des choses. Il nous a permis également de découvrir qu'en période de crise dans une organisation, lorsqu'on veut vraiment bouger les choses, c'est-à-dire créer un changement dans une entreprise, il faut un véritable projet avec des objectifs bien précis. Pour le cas de la paroisse Saint-Hubert, le projet initié par l'ordinaire du lieu est le bienvenu, d'autant plus, qu'il engage tout le monde : les pasteurs, les laïcs, les agentes et agents de pastorales et les autres baptisés à se lancer dans ce tournant missionnaire. Certes, nous avons entendu les participants dire, que la crise que vivent nos paroisses est plus économique. Nous disons oui, mais elle est plus que ça. Une Église, quand bien même riche sans les ressources humaines, est vouée à l'échec. Pour assurer l'équilibre, il faut associer toutes les composantes pour mettre les mains dans la patte, afin de combler les attentes. La crise que vit l'Église au Québec en général et la paroisse Saint-Hubert aussi, est une crise identitaire. Au-delà de tout cela, la fabrique de la paroisse Saint-Hubert aura toujours en face d'elle, la mission de payer le curé, la secrétaire, le sacristain et à entretenir les bâtiments. Il est toujours appelé à aller chercher les financements pour le fonctionnement économique de la paroisse. Notre étude nous a amené à l'école de l'apprentissage des changements. Elle intègre le cadre organisationnel de la redynamisation des paroisses, en vue d'un nouvel

élan, pour redonner une nouvelle image aux paroisses qui cherchent à amorcer les transformations souhaitées.

ANNEXE 1 QUESTIONNAIRE POUR L'ENTREVUE

1^{ère} série : Contexte de l'arrivée dans le conseil de fabrique de Saint-Hubert

- Qu'est-ce qui fait que vous êtes venus dans le conseil de fabrique ? Depuis combien de temps êtes-vous-là ?

2^{ème} série : Implication

- Comment se passe votre implication ?
- Par rapport à la paroisse Saint-Hubert ? Dans votre municipalité ?
- Aux autres paroisses du secteur ?
- Au diocèse de Rimouski

3^{ème} série : Réflexion

- Quand vous réfléchissez à votre expérience depuis que vous êtes dans la paroisse, quel genre de question ou de réflexion portez-vous par rapport à l'avenir de votre paroisse ?
- Quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence des marguilliers dans le conseil de fabrique à Saint-Hubert ?
- Avez-vous l'impression comme marguilliers d'apporter quelque chose de spécifique à votre paroisse ? Et quoi ? Ou bien qu'est-ce que votre implication dans le conseil de fabrique vous apprend ?
- Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ?

- Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous voudriez parler, ou dire qu'on n'a pas touché dans l'entrevue ?

ANNEXE 2

DEMANDE D'ENTREVUE

À Monsieur ...

Je m'appelle Boniface Mouélé. Je suis étudiant à l'Université de Québec à Rimouski en Maîtrise, dans le programme de gestion de personnes en milieu de travail avec Mémoire. Mon travail de recherche de Maîtrise intitulé « Les conseils de fabrique et la gestion des paroisses dans le diocèse de Rimouski : le cas de la paroisse Saint-Hubert » est dirigé par le professeur Farid Ben Hassel. L'objectif général de recherche est :

De saisir l'expérience des membres du conseil de la fabrique ; - de parler de leur conseil de fabrique ; - de recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert ; de contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique ; - de dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.

Je viens par cette présente, solliciter votre participation volontaire pour une entrevue de 1h30, sur le sujet énoncé plus haut. L'entrevue aura lieu à l'endroit de votre choix. Une dizaine de questions vous sera posée à cette occasion. Comme critères de sélection, je cherche tous les membres du conseil de fabrique de la paroisse de Saint-Hubert (ceux qui sont en fonction et des anciens qui ont l'expérience d'au moins deux mandats).

L'entrevue va être enregistrée. Toutes les paroles que vous diriez seront traitées de telle manière qu'elles ne puissent pas être reconnues, et que rien de ce que vous allez dire ne sera rapporté à votre employeur ou à votre communauté. Vous pouvez évidemment refuser cette invitation. Les données seront détruites 2 ans après la diplomation.

Pour des informations supplémentaires, veuillez me contacter par courriel (**boniface.mouele@uqar.ca**) ou par téléphone au **418 951 7618**, ou contacter mon directeur de recherche, le professeur Farid Ben Hassel (**Farid_BenHassel@uqar.ca**).

Avec mes salutations les plus cordiales.

Boniface MOUÉLÉ

ANNEXE 3
VERBATIM ET CODIFICATIONS DES ENTREVUES

I

Verbatim de la première question

Participant A

Objectif de la première question : comment comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique.

Q-1 : Qu'est-ce qui fait que vous êtes venus dans le conseil de fabrique ? Depuis combien de temps êtes-vous-là ?

A : J'ai été proposée par une marguillière qui terminait son mandat. Durée de 6 ans (2009-2014).

Codifications ouvertes de la première question du participant A

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 1 : Comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique	
A-1 : J'ai été proposée par une marguillière qui terminait son mandat	A-1 : Proposition d'une marguillière en fin de mandat

A-2 : Durée de 6 ans (2009-2014)	A-2 : 6 ans
----------------------------------	-------------

Verbatim de la deuxième question :

Objectif de la deuxième question : Parler de leur conseil de fabrique

Q-2 : Comment se passe votre implication : par rapport à la paroisse Saint-Hubert ? Dans votre municipalité ? Aux autres paroisses du secteur ? Au diocèse de Rimouski ?

A : Je suis bénévolat dans différents groupes (école, fabrique). Par rapport à la paroisse Saint-Hubert, je suis membre du conseil et secrétaire aux réunions, catéchète. Dans votre municipalité, je ne suis rien. Aux autres paroisses du secteur, il y a la collaboration si la demande se fait sentir.

Codification ouvertes de la deuxième question du participant A

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 2 : Parler de leur conseil de fabrique	
A-3 : Je suis bénévolat dans différents groupes (école, fabrique)	A-3 : Bénévolat : école et fabrique
A-4 : je suis membre du conseil, secrétaire aux réunions et catéchète	A-4 : Membre, secrétaire et catéchète
A-5 : Rien	A-5 : Rien

A-6 : Collaboration si la demande y est : au niveau scolaire, j'étais membre d'O.P.P. et du conseil d'établissement	A-6 : Collaboration s'il y'a la demande
---	---

Verbatim de la troisième question

Objectif de la troisième : De recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert. De contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. De dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.

Q-3 : - Quand vous réfléchissez à votre expérience depuis que vous êtes dans la paroisse, quel genre de question ou de réflexion portez-vous par rapport à l'avenir de votre paroisse ?
 - Quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence des marguilliers dans le conseil de fabrique à Saint-Hubert ? - Avez-vous l'impression comme marguilliers d'apporter quelque chose de spécifique à votre paroisse ? Et quoi ? Ou bien qu'est-ce que votre implication dans le conseil de fabrique vous apprend ? Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ? Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous voudriez parler, ou dire qu'on n'a pas touché dans l'entrevue ?

A : - Ma réflexion est plus sur l'avenir et la santé financière, mais pas de solution ou réponse, seulement la constatation de la diminution. - C'est essentiel que les paroissiens en tant que marguilliers participent et s'impliquent. - Le marguillier permet d'apporter des idées ou façons de faire différentes, de faire profiter de mes connaissances et talents... par exemple : j'ai des connaissances en cuisine et lors de l'organisation de repas-bénéfice comme le brunch de la fabrique, je pouvais mettre mes compétences à profit pour maximiser les bénéfices. - Ça permet de nous sentir utile et de sentir qu'on peut faire

quelque chose. - Ça permet de développer le travail d'équipe, l'écoute et l'échange. – Cela permet de mieux gérer les relations avec les autres car chacun à apprendre de l'autre. Concernant la phase du tournant missionnaire, je n'ai pas assez d'informations. En définitive, ça a été une belle expérience qui nous permet d'apprendre sur nous, les autres, la paroisse, les enjeux qui touchent la paroisse et permet de comprendre le fonctionnement

Codification ouvertes de la troisième question du participant A

Unité de signification	Codification ouvertes (incidents)
<p>Objectif 3 : Recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert.</p> <p>Contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. Dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.</p>	
<p>A-7 : - Ma réflexion est plus sur l'avenir et la santé financière, mais pas de solution ou réponse, seulement la constatation de la diminution.</p>	<p>A-7 : Réflexion financière pas de solution ni de réponse, constat : diminution</p>
<p>A-8 : C'est essentiel que les paroissiens en tant que marguilliers participent et</p>	<p>A-8 : Essentiel que les paroissiens (marguilliers) participent et s'impliquent</p>

s'impliquent.	
A-9 : Le marguillier permet d'apporter des idées ou façons de faire différentes, de faire profiter de mes connaissances et talents...	A-9 : Le marguillier apporte les idées, façons de faire différentes, faire profiter : connaissance et talents.
A-10 : Par exemple : j'ai des connaissances en cuisine et lors de l'organisation de repas-bénéfice comme le brunch de la fabrique, je pouvais mettre mes compétences à profit pour maximiser les bénéfices.	A-10 : Connaissances en cuisine, les mettre au profit de la fabrique lors de repas bénéfice.
A-11 : Ça permet de nous sentir utile et de sentir qu'on peut faire quelque chose.	A-11 : Se sentir utile et apte à faire quelque chose
A-12 : Ça permet de développer le travail d'équipe, l'écoute et l'échange	A-12 : Développer le travail d'équipe, l'écoute et l'échange
A-13 : Cela permet de mieux gérer les relations avec les autres car chacun à apprendre de l'autre.	A-13 : Mieux gérer les relations avec les autres
A-14 : Concernant la phase du tournant missionnaire, je n'ai pas assez d'informations.	A-14 : La phase du tournant missionnaire pas d'informations
A-15 : En définitive, ça a été une belle expérience qui nous permet d'apprendre sur nous, les autres, la paroisse, les enjeux qui touchent la paroisse et permet de	A-15 : Belle expérience permettant d'apprendre sur nous, les autres, le fonctionnement de la paroisse

comprendre le fonctionnement	
------------------------------	--

Participant B : Verbatim et codifications des entrevues

Verbatim de la première question

Objectif de la première question : comment comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique

Q-1 : Qu'est-ce qui fait que vous êtes venus dans le conseil de fabrique ? Depuis combien de temps êtes-vous-là ?

B : Je suis venu à la demande de confrère et depuis deux ans

Codifications ouvertes de la première question du participant B

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 1 : comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique	
B-16 : Je suis venu à la demande d'un confrère	B-16 : À la demande d'un confrère

B-17 : Et depuis deux ans (2ans)	B-17 : Deux ans
----------------------------------	-----------------

Verbatim de la deuxième question :

Objectif de la deuxième question : Parler de leur conseil de fabrique

Q-2 : Comment se passe votre implication : par rapport à la paroisse Saint-Hubert ? Dans votre municipalité ? Aux autres paroisses du secteur ? Au diocèse de Rimouski ?

B : - Bien. C'est sont de bonnes rencontres. - Je suis membre du conseil, président de la fabrique. – Rien. - Dans tout cela, je n'en ai aucune. - L'entente est mauvaise parce que nous ne comprenons pas sa vision.

Codification ouvertes de la deuxième question du participant B

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 2 : Parler de leur conseil de fabrique	
B-17 : Bien. C'est sont de bonnes rencontres	B-17 : Bien, bonnes rencontres
B-18 : Je suis membre du conseil, président de la fabrique	B-18 : Membre, président de la fabrique
B-19 : Rien	B-19 : Rien
B-20 : Dans tout cela, je n'en ai aucune	B-20 : Aucune
B-21 : L'entente est mauvaise parce que nous ne comprenons pas sa vision	B-21 : Entente Mauvaise, vision incompréhensible

Verbatim de la troisième question

Objectif de la troisième : De recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert. - De contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. - De dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.

Q-3 : - Quand vous réfléchissez à votre expérience depuis que vous êtes dans la paroisse, quel genre de question ou de réflexion portez-vous par rapport à l'avenir de votre paroisse ? - Quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence des marguilliers dans le conseil de fabrique à Saint-Hubert ? - Avez-vous l'impression comme marguilliers d'apporter quelque chose de spécifique à votre paroisse ? Et quoi ? Ou bien qu'est-ce que votre implication dans le conseil de fabrique vous apprend ? Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ? Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous voudriez parler, ou dire qu'on n'a pas touché dans l'entrevue ?

B : - Je me trouve bien chez nous à Saint-Hubert. J'aimerais bien conserver les choses acquises. - Je pense que nous avons un bon conseil de fabrique et une entente. - Oui, l'économie m'apprend à travailler ensemble. - Ce sont des moments difficiles. - C'est un tout, c'est correct.

Codification ouvertes de la troisième question du participant B

Unité de signification	Codification ouvertes (incidents)
Objectif 3 : Recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur	

<p>présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert.</p> <p>Contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. Dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.</p>	
<p>B-22 : Je me trouve bien chez nous à Saint-Hubert.</p>	<p>B-22 : Se trouver à Saint-Hubert</p>
<p>B-23 : J'aimerais bien conserver les choses acquises.</p>	<p>B-23 : Bien conserver les choses</p>
<p>B-24 : Je pense que nous avons un bon conseil de fabrique et une entente.</p>	<p>B-24 : Conseil de fabrique en entente</p>
<p>B-25 : Oui, l'économie m'apprend à travailler ensemble.</p>	<p>B-25 : L'économie m'apprend à travailler ensemble</p>
<p>B-26 : Ce sont des moments difficiles.</p>	<p>B-26 : Moments difficiles</p>
<p>B-27 : C'est un tout, c'est correct.</p>	<p>B-27 : Un tout, correct.</p>

Participant C : Verbatim et codification ouvertes

Verbatim de la première question

Objectif de la première question : comment comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique

Q-1 : Qu'est-ce qui fait que vous êtes venus dans le conseil de fabrique ? Depuis combien de temps êtes-vous-là ?

C : J'ai exercé pendant quatre ans, depuis quatre ans que tu es avec nous autres, c'est le premier président de fabrique parce qu'avant c'était un prêtre qui faisait tout et il est parti, je l'avais été déjà, trois ans avant au début des années 1980. Ha ! C'était une occasion parmi tant d'autres je pense bien parce que ce n'était pas prévu que j'arriverais là, c'est arrivé comme ça.

Codification ouverte de la première question participant C

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 1 : comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique	
C-28 : J'ai exercé pendant quatre ans, depuis quatre ans que tu es avec nous autres	C-28 : Quatre ans d'exercice (4 ans)
C-29 : C'est le premier président de fabrique parce qu'avant c'était un prêtre qui faisait tout et il est parti,	C-29 : Premier président de fabrique, avant le prêtre faisait tout
C-30 : Je l'avais été déjà, trois ans avant au début des années 1980.	C -30 : Dans les années 1980, président en 3 ans

C-31 : Ha ! C'était une occasion parmi tant d'autres, je pense bien parce que ce n'était pas prévu que j'arriverais là, c'est arrivé comme ça.	C-31 : Occasion parmi tant d'autres, ce n'était pas prévu
--	---

Verbatim de la deuxième question :

Objectif de la deuxième question : Parler de leur conseil de fabrique

Q-2 : Comment se passe votre implication : par rapport à la paroisse Saint-Hubert ? Dans votre municipalité ? Aux autres paroisses du secteur ? Au diocèse de Rimouski ?

C : L'implication n'a pas toujours été facile, ça été assez difficile tout le temps, comme je disais tout à l'heure, je ne redirai pas tout cela. **Mais par rapport à Saint-Hubert ?** - Saint-Hubert c'est moins pire que c'était, mais il y avait deux personnalités de rang à Saint-Hubert que peut-être dans d'autres paroisses on ne voyait moins et ils étaient forts des deux côtés. **Et par rapport à la municipalité ?** - Non, non, non au niveau fabrique aussi. **Donc, que ce soit au niveau de la fabrique ou que ce soit au niveau de la municipalité donc c'était confondu ou bien séparé ?** - Il y avait deux clans, si un disait blanc l'autre disait noir c'est comme ça que ça marchait, aujourd'hui ce n'est plus cela, aujourd'hui c'est plus ensemble. **Par rapport aux autres paroisses du secteur ?** - Les autres paroisses du secteur, je ne sais pas, je suis mal placé pour te répondre parce que je ne sais pas les autres. Je pense que ça se tient plus.

Codification ouvertes de la deuxième question du participant C

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
------------------------	------------------------------------

Objectif 2 : Parler de leur conseil de fabrique	
C-32 : L'implication n'a pas toujours été facile, ça été assez difficile tout le temps, comme je disais tout à l'heure, je ne redirai pas tout cela.	C-32 : Pas facile, assez difficile tout temps
C-33 : Saint-Hubert c'est moins pire que c'était,	C-33 : Moins pire
C-34 : mais il y avait deux personnalités de rang à St-Hubert que peut-être dans d'autres paroisses on ne voyait moins et ils étaient forts des deux côtés	C-34 : Deux personnalités de rang à Saint-Hubert très fort, pas présent dans les autres paroisses.
C-35 : Non, non, non au niveau fabrique aussi	C-35 : Non au niveau de la fabrique
C-36 : Il y avait deux clans, si un disait blanc l'autre disait noir c'est comme ça que ça marchait, aujourd'hui ce n'est plus cela, aujourd'hui c'est plus ensemble.	C-36 : Deux clans, si un dit blanc l'autre dit noir, ça marchait comme ça, pas aujourd'hui.
C-37 : Les autres paroisses du secteur, je ne sais pas, je suis mal placé pour te répondre parce que je ne sais pas les autres. Je pense que ça se tient plus.	C-37 : Les autres paroisses, je pense que ça se tient.

Verbatim de la troisième question

Objectif de la troisième : De recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert. - De contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. - De dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.

Q-3 : - Quand vous réfléchissez à votre expérience depuis que vous êtes dans la paroisse, quel genre de question ou de réflexion portez-vous par rapport à l'avenir de votre paroisse ? - Quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence des marguilliers dans le conseil de fabrique à Saint-Hubert ? - Avez-vous l'impression comme marguilliers d'apporter quelque chose de spécifique à votre paroisse ? Et quoi ? Ou bien qu'est-ce que votre implication dans le conseil de fabrique vous apprend ? Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ? Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous voudriez parler, ou dire qu'on n'a pas touché dans l'entrevue ?

C : - Par rapport à l'avenir ? Hé ! Très bonne question monsieur le curé ! (Des rires). - C'est très difficile pour moi de répondre parce que je ne vois pas cela facile pour l'avenir des fabriques avec le pourcentage de participation qui est très bas et peut-être il y a sûrement des fabriques, dans les petites paroisses peut-être qui seront obligées de changer les choses mais nous autres ici à Saint-Hubert essayer de la garder, je ne le sais pas si on sera capable.

Les questions c'est quoi qui va arriver dans l'avenir. Je ne le sais pas, c'est peut-être mieux de ne pas le savoir. C'est comme pour partir pour un grand voyage, tu pars et tu ne sais pas où tu vas, puis tu emmènes rien, il y a une chanson qui dit : '' Les valises restent ici-bas'' j'ai cette chanson-là chez nous et je l'entends très souvent et puis elle me fait réfléchir beaucoup parce qu'il y a juste notre nom qui reste et peut-être y vas-tu rester en bon terme

ou en mauvais terme ça je ne le sais pas, comment ils vont l'interpréter plus tard, je ne le sais pas.

J'ai encore une autre question, toujours par rapport à tout ça, j'ai envie de creuser un peu. Quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence des marguilliers, selon toi dans le contexte de la fabrique de Saint-Hubert ? Quel sens, quelle réflexion que tu peux donner au sens, quel sens peut prendre le marguillier dans le contexte actuel d'aujourd'hui ?

Ça ne sera pas plus facile dans l'avenir que ça été dans le passé. Reculons de 10 ou 12 ans passées, ça ne sera pas plus facile, ça va être encore plus difficile parce que l'implication n'est pas là, l'implication n'est pas là du tout. Plus ça va plus ça diminue. C'est dans ce sens-là que je le vois. Puis c'est au niveau religieux et au niveau de l'assistance aux messes que ça diminue presque à chaque mois, chaque dimanche. Ça va bien quand il y a des baptêmes ou des services anniversaires, là ça va bien, on a une bonne assistance mais à part de ça là ça diminue.

Toujours dans cette même perspective, avez-vous l'impression comme marguillier à votre époque d'apporter quelque chose de spécifique à votre paroisse ici par exemple ? Vous en tant que marguillier avez-vous l'impression d'avoir apporté quelque chose de spécifique, de particulier ? S'il y a, quel est cet te chose-là par exemple ?

Peut-être que oui, mais il y a eu des résistances assez souvent au niveau des marguilliers, est-ce que se sera cela dans l'avenir ? On n'est pas tous de la même idée et puis tu as vu ce qui s'est passé pour toi ? Ça te donne un peu l'idée de ce que c'est ?

Qu'est-ce qui s'est passé pour moi ?

Monsieur X se mit à rire. C'est que tu n'as pas été compris, tu n'as pas été compris comme tu l'aurais voulu, pas du tout. Ils ne comprenaient pas ce que tu voulais **leur** expliquer et que tu voulais leur dire et c'était un peu le problème peut-être mais c'est sûr que l'implication va être encore de plus en plus difficile, au niveau des marguilliers, si on peut en trouver.

Je récupère un le mot implication par rapport à tout ce que vous venez de dire. Qu'est-ce que votre implication dans le contexte du conseil que vous avez géré vous apprend, qu'est-ce que vous avez appris de votre implication dans le contexte de notre fabrique quand vous étiez marguilliers, président ainsi de suite. Qu'est-ce que vous avez appris ?

Ça m'a appris à essayer de comprendre plus les gens qu'avant, qu'il n'y pas juste notre idée qui est bonne, il y a d'autres idées bonnes aussi. Il faut respecter les idées et les suggestions des gens qui arrivent dans tout cela.

Maintenant une autre question. Aujourd'hui comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ? C'est très difficile à dire parce que je ne sais pas du tout où on s'en va. Peut-être que quand on va en savoir un peu plus on va comprendre mieux mais là à l'heure actuelle on ne comprend pas. Pour moi en tout cas c'est définitif que je ne comprends absolument rien parce que je ne suis pas impliqué comme j'étais et avec tout ce tournant-là, puis il y a moins de prêtres c'est sûr là et ça ne nous aide pas à mieux comprendre et les gens sont très exigeants face à tout ça. Ils vont être obligés de se contenter de peu un moment donné.

Maintenant est-ce qu'il y a quelque chose dont que vous voudriez parler ou dire qu'on n'a pas pu toucher dans cette entrevue, donc est-ce que vous avez quelque chose à dire ou on a pas touché?

Non je pense qu'on a pas mal passé à travers de tout ce qu'on avait à dire ou je ne sais pas si tu aurais des questions ou des réponses à me donner mais en tout cas.

Non mais, je n'ai pas de réponse à vous donner c'est plutôt que je m'interroge, je vous pose des questions c'est à vous de me donner un peu vos réflexions, qu'est-ce que vous pensez à partir de ce que vous allez me donner, simplement réfléchir ?

C'est sûr au niveau des fabriques, l'entretien des lieux du culte va être très difficile. Encore une question d'argent là. Plus ça va moins, on en a, mais je ne veux pas parler du salaire des prêtres là. (Monsieur X se mit à rire) Je n'embarque pas là-dedans parce qu'ils ont droit d'avoir un salaire, c'est normal. Mais donc merci pour cette interview.

Codification ouvertes de la troisième question du participant C

Unité de signification	Codification ouvertes (incidents)
<p>Objectif 3 : Recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert.</p> <p>Contacteur les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. Dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.</p>	
<p>C-38 : Par rapport à l'avenir ? Hé ! Très bonne question monsieur le curé ! (Des</p>	<p>C-38 L'avenir ? Très bonne question.</p>

rires).	
C-39 : C'est très difficile pour moi de répondre parce que je ne vois pas cela facile pour l'avenir des fabriques avec le pourcentage de participation qui est très bas	C-39 : Très difficile pour répondre, pas facile pour l'avenir des fabriques, le pourcentage de participation est très bas
C-40 : Et peut-être, il y a sûrement des fabriques, dans les petites paroisses peut-être qui seront obligées de changer les choses.	C-40 : Sûrement, des fabriques dans les petites paroisses seront obligées de changer les choses
C-41 : Mais nous autres ici à Saint-Hubert essayé de la garder, je ne le sais pas si on sera capable.	C-41 : À Saint-Hubert, essayé de la garder, ce n'est pas certain
C-42 : Les questions c'est quoi qui va arriver dans l'avenir, je ne le sais pas,	C-42 : Quoi qui va arriver dans l'avenir ? Je ne sais pas.
C-43 : C'est peut-être mieux de ne pas le savoir, c'est comme pour partir pour un grand voyage, tu pars et tu ne sais pas où tu vas, puis tu emmènes rien,	C-43 : Mieux ne pas le savoir, comme partir pour un grand voyage où tu ne sais pas, tu n'emmènes rien

<p>C-44 : Il y a une chanson qui dit : “ Les valises restent ici-bas” j’ai cette chanson-là chez nous et je l’entends très souvent et puis elle me fait réfléchir beaucoup parce qu’il y a juste notre nom qui reste et peut-être, y vas-tu rester en bon terme ou en mauvais terme, ça je ne le sais pas, comment ils vont l’interpréter plus tard, je ne le sais pas.</p>	<p>C-44 : La chanson dit : qu’il y a juste notre nom qui reste, peut-être, restera-t-il en bon ou en mauvais terme, difficile à dire et à interpréter.</p>
<p>C-45 : Ça ne sera pas plus facile dans l’avenir que ça été dans le passé.</p>	<p>C-45 : Pas plus facile dans l’avenir que le passé</p>
<p>C-46 : Reculons de 10 ou 12 années passées, ça ne sera pas plus facile, ça va être encore plus difficile parce que l’implication n’est pas là, l’implication n’est pas là du tout. Plus ça va plus ça diminue. C’est dans ce sens-là que je le vois</p>	<p>C-46 : 10 à 12 passés, ce n’était pas facile, ça devenir plus difficile encore, l’implication n’est pas là, ça va en diminuant</p>
<p>C-47 : Puis c’est au niveau religieux et au niveau de l’assistance aux messes que ça diminue presque à chaque mois, chaque dimanche.</p>	<p>C-47 : Niveau religieux et l’assistance aux messes diminuent constamment</p>
<p>C-48 : Ça va bien quand il y a des baptêmes ou des services anniversaires, là ça va bien, on a une bonne assistance mais à part de ça là ça diminue.</p>	<p>C-48 : Quand il y a des baptêmes ou des services anniversaires, l’assistance est bonne mais en dehors de ça, ça diminue.</p>

C-49 : Peut-être que oui, mais il y a eu des résistances assez souvent au niveau des marguilliers, est-ce que se sera cela dans l'avenir ?	C-49 : Des résistances assez souvent au niveau des marguilliers, est-ce comme ça à l'avenir ?
C-50 : On n'est pas tous de la même idée et puis tu as vu ce qui s'est passé pour toi ? Ça te donne un peu l'idée de ce que c'est ?	C-50 : Tous, pas de la même idée et tu as vu ce qui s'est passé pour toi. Ça te donne l'idée.
C-51 : Monsieur X se mit à rire. C'est que tu n'as pas été compris, tu n'as pas été compris comme tu l'aurais voulu, pas du tout.	C-51 : Tu n'as pas été compris, comme tu l'aurais voulu.
C-52 : Ils ne comprenaient pas ce que tu voulais leur expliquer et que tu voulais leur dire et c'était un peu le problème peut-être	C-52 : Ils ne comprenaient pas ce que tu voulais leur expliquer, peut-être c'est le problème
C-53 : Mais c'est sûr que l'implication va être encore de plus en plus difficile, au niveau des marguilliers, si on peut en trouver.	C-53 : L'implication va être encore de plus en plus difficile au niveau des marguilliers
C-55 : Il faut respecter les idées et les suggestions des gens qui arrivent dans tout cela.	C-55 : Respecter les idées et les suggestions des gens

<p>C-56 : C'est très difficile à dire parce que je ne sais pas du tout où on s'en va. Peut-être que quand on va en savoir un peu plus on va comprendre mieux mais là à l'heure actuelle on ne comprend pas.</p>	<p>C-56 : Difficile dire, je ne sais pas où on s'en va. Quand on va savoir, on comprendra mieux.</p>
<p>C-57 : Pour moi en tout cas c'est définitif que je ne comprends absolument rien parce que je ne suis pas impliqué comme j'étais et avec tout ce tournant-là,</p>	<p>C-56 ; Moi, je ne comprends absolument rien, je ne suis plus impliqué comme avant.</p>
<p>C-57 : Puis il y a moins de prêtres c'est sûr là et ça ne nous aide pas à mieux comprendre et les gens sont très exigeants face à tout ça. Ils vont être obligés de se contenter de peu un moment donné.</p>	<p>C-57 : Moins de prêtres c'est sûr, ça ne nous aide pas à mieux comprendre, les gens sont très exigeants, ils vont se contenter de peu un moment donné.</p>
<p>C-58 : Non je pense qu'on a pas mal passé à travers de tout ce qu'on avait à dire ou je ne sais pas si tu aurais des questions ou des réponses à me donner mais en tout cas.</p>	<p>C-58 : Je pense qu'on a pas mal passé à travers tout ce qu'on avait à dire.</p>
<p>C-59 : C'est sûr au niveau des fabriques, l'entretien des lieux du culte va être très difficile.</p>	<p>C-59 : C'est sûr au niveau des fabriques, l'entretien des lieux du culte va être très difficile.</p>

<p>C-60 : Encore une question d'argent là. Plus ça va moins, on en a, mais je ne veux pas parler du salaire des prêtres là. (Monsieur X se mit à rire) Je n'embarque pas là-dedans parce qu'ils ont droit à un salaire, c'est normal.</p>	<p>C-60 : Encore une question d'argent. Plus ça moins, on en a, Je ne veux pas parler du salaire du prêtre. Je ne m'embarque pas.</p>
---	---

Verbatim de la première question

Participant D

Objectif de la première question : Comment comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique

Q-1 : Qu'est-ce qui fait que vous êtes venus dans le conseil de fabrique ? Depuis combien de temps êtes-vous-là ?

D : Ok je fais comme si j'étais encore là. Dans le fond moi quand je suis entrée c'était pour remplacer un mandat, quelqu'un qui était parti, Y est venu me voir pour que je remplace pour un an. Finalement j'ai accepté pour le dépanner parce que ce n'était pas quelque chose qui, ça m'attirait pas tant que ça là, c'était pour le dépanner, je n'étais pas capable de dire non puis ça me faisait plaisir de lui rendre service. Finalement je suis entrée, c'est ça. C'était quoi la deuxième question ? Mais dans le fond j'ai remplacé un mandat de deux ans, puis après ça, non ce n'est pas vrai, j'ai remplacé un mandat de un an et ensuite quand c'est venu le temps des élections, on m'a demandé si je ne voulais pas continuer, fait que, j'avais trouvé que un an ce n'était pas assez, je voulais voir ce que c'était et je voulais continuer, alors j'ai continué encore quatre ans.

Codifications ouvertes de la première question du participant D

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 1 : Comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique	
D-61 : Ok Je fais comme si j'étais encore là. Dans le fond moi quand je suis entrée c'était pour remplacer un mandat, quelqu'un qui était parti,	D-61 : Comme si j'étais là, je suis rentré pour remplacer un mandat, quelqu'un était parti.
D-62 : Y est venu me voir pour que je remplace pour un an. Finalement j'ai accepté pour le dépanner parce que ce n'était pas quelque chose qui, ça m'attirait pas tant que ça là, c'était pour le dépanner, je n'étais pas capable de dire non puis ça me faisait plaisir de lui rendre service. Finalement je suis entrée, c'est ça.	D-62 : Y est venu me voir pour que je remplace pour un an, j'ai accepté pour dépanner, ce n'est pas quelque chose qui m'attirait. Pour rendre service, je n'étais pas capable de dire non.

<p>D-63 C'était quoi la deuxième question ? Depuis combien de temps ? Mais dans le fond j'ai remplacé un mandat de deux ans, puis après ça, non ce n'est pas vrai, j'ai remplacé un mandat de un an et ensuite quand c'est venu le temps des élections, on m'a demandé si je ne voulais pas continuer, fait que, j'avais trouvé que un an ce n'était pas assez, je voulais voir ce que c'était et je voulais continuer, alors j'ai continué encore quatre ans.</p>	<p>D-63 : Quand est venu le temps des élections, on m'a demandé si je pouvais continuer, j'avais trouvé que un an ce n'était pas assez. Je voulais voir ce que c'est, alors j'ai continué encore quatre ans (4 ans)</p>
--	---

Verbatim de la deuxième question :

Objectif de la deuxième question : Parler de leur conseil de fabrique

Q-2 : Comment se passe votre implication : par rapport à la paroisse Saint-Hubert ? Dans votre municipalité ? Aux autres paroisses du secteur ? Au diocèse de Rimouski ?

D : J'ai aimé ça, oui j'ai aimé ça, J'ai trouvé que c'était une belle expérience. Est-ce que c'est un devoir accompli, non, Je ne crois pas, mais j'aurais voulu faire plus, puis je pense qu'on n'a pas plein de possibilités et en même temps c'était peut-être juste mes attentes. En tout cas j'ai trouvé que c'était une belle équipe, j'ai trouvé que c'était plaisant, est-ce que je suis satisfaite à cent pour cent, non mais j'ai aimé ça.

Toujours dans la même perspective de la question, votre implication par rapport à la paroisse Saint-Hubert, par rapport à votre municipalité, par rapport aux autres

paroisses du secteur, par rapport au diocèse de Rimouski, donc on commencera par Saint-Hubert, la paroisse ?

C'est quoi la question, mon implication ?

Ton implication, tu as parlé d'une manière globale maintenant par rapport à la paroisse Saint-Hubert, ta paroisse à toi, là où tu étais, ici ? Tu veux savoir si mon implication

Comment c'est passé ton implication au sein de la paroisse ?

Je pense que ça s'est bien passé face à la paroisse, je pense que ça s'est bien passé. On a travaillé du mieux qu'on pensait, je ne te dis pas qu'on a tous pris les bonnes décisions mais je pense qu'on avait une équipe qui était comme, qui allait pas mal sur le même sens et puis, je pense que oui, l'implication pour Saint-Hubert c'était correct, je pense que oui, on a fait du mieux qu'on pouvait. Parce que nous quand on a commencé, le système avant ça, on n'avait pas le président et tout ça, on avait le curé qui faisait la gestion de tout ça, nous autres on a commencé avec un nouveau rôle.

Et par rapport à votre implication, par rapport à votre localité, municipalité Saint-Hubert ainsi de suite ? Les secteurs des Érables ?

Non, non, non la municipalité, parce que quand on parle de municipalité on voit un peu, est-ce qu'au niveau de la municipalité tu avais un rôle aussi là-bas au conseil municipal ainsi de suite donc, comment ?

Ça c'était très bien, je te dirais qu'on n'a jamais eu vraiment à faire avec le côté municipal. C'était comme deux gestions tellement différentes, puis on n'a vraiment pas eu souvent avoir à faire, puis quand on a eu à demander, la municipalité nous a toujours accepté, les salles, elle était vraiment ouverte à nous donner si on avait besoin, vraiment.

Et par rapport au secteur, les quatre paroisses ?

Ça aussi c'était la même affaire. On a eu tout de suite en partant à se réunir pour voir, il fallait qu'on marche ensemble maintenant puis, on n'avait pas de grand patron, il fallait que ce soit chaque directeur qui nous représentait et en même temps on a été impliqué, on a fait des choses ensemble et c'était bien, c'était correct vraiment, on ne sentait pas qu'un voulait avoir un coin de couverte plus que l'autre, on s'est respecté beaucoup là-dedans.

Et par rapport au diocèse ?

Par rapport au diocèse, je te dirais que, c'est toujours, il n'y a pas assez de portes ouvertes, puis on ne sait jamais c'est quoi qu'ils veulent, on est comme laissé à l'abandon, je pense que ça, là...

Laisser à l'abandon c'est-à-dire que ?

Dans le sens que, ils nous ont laissé, ils nous ont fait confiance c'est sûr là-dedans mais en même temps je trouvais que, ils sont là puis ils ne sont pas là pour coacher. Dans le fond il faut toujours demander si on peut faire quelque chose ou si on ne peut pas et en même temps on ne les voit pas assez, c'est une famille fantôme, personnellement.

Codification ouvertes de la deuxième question du participant D

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 2 : Parler de leur conseil de fabrique	
D-64 : J'ai aimé ça, oui j'ai aimé ça, J'ai trouvé que c'était une belle expérience.	D-64 : J'ai aimé ça, j'ai trouvé que c'était une belle expérience.

<p>D-65 : Est-ce que c'est un devoir accompli ? Non, je ne crois pas, mais j'aurais voulu faire plus, puis je pense qu'on n'a pas plein de possibilités et en même temps c'était peut-être juste mes attentes.</p>	<p>D-65 : Est-ce un devoir accompli, non, on aurait voulu faire plus, on n'a pas assez de possibilités, c'était peut-être mes attentes</p>
<p>D-66 : En tout cas j'ai trouvé que c'était une belle équipe, j'ai trouvé que c'était plaisant, est-ce que je suis satisfaite à cent pour cent, non mais j'ai aimé ça.</p>	<p>D-66 : J'ai trouvé que l'équipe était belle et plaisante, est-ce à cent pour cent, non mais j'ai aimé.</p>
<p>D-67 : Je pense que ça s'est bien passé face à la paroisse, je pense que ça s'est bien passé.</p>	<p>D-66 : Je pense que ça s'est bien passé</p>
<p>D-68 : On a travaillé du mieux qu'on pensait, je ne te dis pas qu'on a tous pris les bonnes décisions mais je pense qu'on avait une équipe qui était comme, qui allait pas mal sur le même sens et puis, je pense que oui, l'implication pour Saint-Hubert c'était correct, je pense que oui, on a fait du mieux qu'on pouvait.</p>	<p>D-68 : On a travaillé du mieux qu'on pensait et qu'on pouvait, cela ne veut pas dire que tous ont pris de bonnes décisions, l'équipe était bonne, l'implication pour Saint-Hubert était correct.</p>
<p>D-69 : Parce que nous quand on a commencé, le système avant ça, on n'avait pas le président et tout ça, on avait le curé qui faisait la gestion de tout ça, nous autres</p>	<p>D-69 : Avant, on n'avait pas de président, le curé faisait la gestion de tout, pour nous, c'était un nouveau rôle</p>

<p>on a commencé avec un nouveau rôle.</p>	
<p>D-70 : Ça c'était très bien, je te dirais qu'on n'a jamais eu vraiment à faire avec le côté municipal.</p>	<p>D-70 : C'était très bien, on a jamais eu vraiment à faire avec la municipalité</p>
<p>D-71 : C'était comme deux gestions tellement différentes, puis on n'a vraiment pas eu souvent avoir à faire, puis quand on a eu à demander, la municipalité nous a toujours accepté, les salles, elle était vraiment ouverte à nous donner si on avait besoin, vraiment.</p>	<p>D-71 : C'était deux gestions différentes et souvent quand on eut à demander, la municipalité nous a toujours accepté les salles, elle ouverte envers nous.</p>
<p>D-72 : Ça aussi c'était la même affaire, on a eu tout de suite en partant à se réunir pour voir, il fallait qu'on marche ensemble maintenant puis, on n'avait pas de grand patron, il fallait que ce soit chaque directeur qui nous représentait et en même temps on a été impliqué, on a fait des choses ensemble et c'était bien, c'était correct vraiment, on ne sentait pas qu'un voulait avoir un coin de couverte plus que l'autre, on s'est respecté beaucoup là-dedans.</p>	<p>D-72 : C'était de même dans les autres paroisses, il fallait qu'on marche ensemble, on n'avait pas de grand patron, chaque président nous représente et l'implication était bonne, on a fait des choses ensemble, c'était bien et respectueux</p>

D-73 : Par rapport au diocèse, je te dirais que, c'est toujours, il n'y a pas assez de portes ouvertes, puis on ne sait jamais c'est quoi qu'ils veulent,	D-73 : Par rapport au Diocèse, c'est toujours assez des portes qu'on ouvre, on ne sait jamais, c'est quoi ils veulent.
D-74 : On est comme laissé à l'abandon, dans le sens que, ils nous ont laissé, ils nous ont fait confiance, c'est sûr là-dedans mais en même temps je trouvais que, ils sont là puis ils ne sont pas là pour coacher	Ils nous ont laissé, ils nous ont fait confiance et en même temps, je trouvais qu'ils sont là pour nous coacher.
D-75 : Dans le fond il faut toujours demander si on peut faire quelque chose ou si on ne peut pas et en même temps on ne les voit pas assez,	D-76 : On se demandait si on peut ou ne pas faire quelque chose en même temps, ils sont rares.
D-76 : C'est une famille fantôme, personnellement.	D-76 : C'est une famille fantôme.

Verbatim de la troisième question

Objectif de la troisième : De recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert. De contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. De dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.

Q-3 : - Quand vous réfléchissez à votre expérience depuis que vous êtes dans la paroisse, quel genre de question ou de réflexion portez-vous par rapport à l'avenir de votre paroisse ?

- Quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence des marguilliers dans le conseil de fabrique à Saint-Hubert ? - Avez-vous l'impression comme marguilliers d'apporter quelque chose de spécifique à votre paroisse ? Et quoi ? Ou bien qu'est-ce que votre implication dans le conseil de fabrique vous apprend ? Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ? Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous voudriez parler, ou dire qu'on n'a pas touché dans l'entrevue ?

D : Mon doux c'est difficile à répondre. Par rapport à l'Église, j'ai été plus concerné mais par rapport à la paroisse, je pense que c'est difficile d'être une petite paroisse, ça c'est certain parce qu'on est toujours les mêmes personnes à être impliquées mais en même temps on a un côté solide, on a un côté qu'on se connaît, un côté respectueux envers les autres.

Côté solide c'est-à-dire ? Étant donné qu'on se connaît, étant donné qu'on devient un clan, je pense qu'on pourrait former si le besoin était nécessaire, je pense qu'on serait capable de faire des grandes choses pour réussir.

Toujours dans le cas de la réflexion, quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence de marguillier, dans le conseil de fabrique ici à Saint-Hubert ?

Ha c'est très important. Je pense que ça prend tout son sens qu'il y ait une équipe avec des idées différentes pour représenter, ça prend absolument ça, puis c'est comme je disais tantôt, je pense que cette équipe-là a besoin un peu plus de support mais ça prend absolument ça.

Comme marguillier, Absolument, sinon ça n'aurait aucun sens. Il faut absolument, je pense que, qu'il y ait toujours une petite équipe, parce que, moi là je suis une croyante, je voudrais tellement pas... c'est lourd ce qu'on donne à une équipe, l'importance ce qu'on donne à une équipe pour essayer de faire fonctionner ça, c'est lourd c'est très difficile mais

s'il n'y a pas cette équipe-là là, puis ça va devenir de plus en plus lourd moi je pense, mais s'il n'y a pas cette équipe-là, il faut que ça continue, il faut absolument que ça continue.

Quoi par exemple qu'un marguillier peut apporter ou bien qu'est-ce que tu as apporté ?

Moi qu'est-ce que j'ai apporté, probablement comme je te disais, pas assez. Comment je pourrais te dire ça ? Mais je voudrais que se passe peut-être plus de miracles, que ce soit moins difficile et je voudrais que, je ne sais pas, je voudrais transformer des choses, j'aurais voulu qu'on transforme plus de choses pour qu'on dise : Ah! Bien, ça va nous aider à continuer, mais ça je n'ai pas eu l'impression que j'ai été capable de faire ça, pas toute seule mais avec d'autres. Je ne te dis pas que, peut-être qu'il y a eu des personnes qui nous ont bloqués, je ne te dis pas que j'avais peut-être la bonne équipe, mais j'aurais voulu qu'on en fasse plus pour avoir le côté financier, c'est sûr que c'est toujours ça qui va compter dorénavant.

Qu'elle est la leçon que vous avez apprise, qu'est-ce que vous avez appris de votre expérience quand vous étiez marguillière ?

Que ce n'est pas si facile que ça parce que tu es un groupe de marguilliers qui veut aider à la paroisse à garder tout ça, fonctionnel mais que tu as le côté supérieur qui n'est pas tout à fait présent.

Le côté supérieur, qu'est-ce que tu entends ? Le diocèse qui n'est pas tout à fait présent.

Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ?

Je comprends qu'on n'avance pas tous dans le même sens, dans le sens qu'on a évolué beaucoup, beaucoup dans la vie sur plein, plein de projets. Tout ce qui est autour de nous autres ça évolué puis la religion n'a pas tout à fait avancé, pas assez vite. Ils n'ont pas

avancé puis là on se retrouve dans des situations où que, je ne sais pas comment on va faire pour rattraper ça parce que je sais que tout le monde a une certaine croyance, on a tous des croyances et tout le monde est perdu par rapport à ce qu'on vit, comment est la religion catholique présentement, ça aussi ça pas avancé, ça pas avancé, ce n'est plus ça que les gens veulent. Moi une religion là, ça se fait à toutes les cinq minutes dans ce que je vis, puis il y a quelqu'un de supérieur tout le temps avec moi, mais je ne veux pas vivre ça de la façon que ça se vit maintenant.

Nous sommes pratiquement à la fin, est-ce qu'il a quelque chose dont vous voudriez parler ou dire qu'on n'a pas touché dans ce petit entretien, est-ce qu'il y a autre chose certainement qu'on a pas touché et que ton cœur veut partager ?

Oui je vais le dire. J'aimerais que la religion change, j'aimerais ça qu'on ait des méthodes pour essayer d'accrocher toujours dans la parole de Dieu, je suis une croyante, mais j'aimerais ça que ça change de façon, j'aimerais ça qu'on regarde ce qu'on a, j'aimerais ça qu'on soit capable d'être au même niveau de ce qu'on vit présentement. Ce n'est peut-être pas facile mais j'aimerais ça avoir une chimie de groupe, je voudrais que les marguilliers, je voudrais que le prêtre, je voudrais que le diocèse, je voudrais qu'on fasse plus équipe ensemble et qu'on soit au même niveau. Moi B là, il y a 20 ans j'étais à salle ici en face, je parle de 20 ans peut-être même plus, il avait des tables partout et on essayait de trouver des solutions pour l'avenir, pour la religion chrétienne mais il ne s'est pas fait de pas depuis ce temps-là. Puis il n'y en a pas de fait, ça reste tout, tout pareil. Je me dis ça pourrait être tellement différent, il pourrait avoir de belles paroles qui pourraient être lancées, pourraient être dites plutôt que la tradition, juste nous faire prendre conscience dans une célébration que toi ou n'importe qui, pourrait nous dire avec la parole de Dieu qui pourrait être dite, pourrait nous faire réfléchir sans que ce soit tout ce protocole-là qui est là depuis trop longtemps. Je l'ai dit ce que je pense.

Codification ouvertes de la troisième question du participant

Unité de signification	Codification ouvertes (incidents)
<p>Objectif 3 : Recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert.</p> <p>Contacteur les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. Dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.</p>	
<p>D-77 : Mon doux c'est difficile à répondre. Par rapport à l'Église, j'ai été plus concerné mais par rapport à la paroisse, je pense que c'est difficile d'être une petite paroisse, ça c'est certain parce qu'on est toujours les mêmes personnes à être impliquées mais en même temps on a un côté solide, on a un côté qu'on se connaît, un côté respectueux envers les autres.</p>	<p>D-77 : Réflexion difficile. Plus concerné par rapport à la paroisse, c'est difficile d'être une petite paroisse parce qu'on est toujours les mêmes à s'impliquer, solide et respectueux.</p>

<p>D-78 : Côté solide c'est-à-dire ? Étant donné qu'on se connaît, étant donné qu'on devient un clan, je pense qu'on pourrait former si le besoin était nécessaire, je pense qu'on serait capable de faire des grandes choses pour réussir.</p>	<p>D-78 : Solide, parce qu'on se connaît, on forme un clan, capable de faire de grandes chose pour réussir.</p>
<p>D-79 : Ha c'est très important. Je pense que ça prend tout son sens qu'il y ait une équipe avec des idées différentes pour représenter, ça prend absolument ça, puis c'est comme je disais tantôt, je pense que cette équipe-là a besoin un peu plus de support mais ça prend absolument ça.</p>	<p>D-79 : Très important, ça prend tout son sens lorsqu'il y ait une équipe avec des idées différentes pour la représenter et a besoin du support.</p>
<p>D-80 : Comme marguillier, Absolument, sinon ça n'aurait aucun ne sens. Il faut absolument, je pense que, qu'il y ait toujours une petite équipe,</p>	<p>D-80 : Comme marguillier, absolument, sans équipe, il n'aurait pas de sens.</p>
<p>D-81 : Parce que, moi là je suis une croyante, je ne voudrais tellement pas... c'est lourd ce qu'on donne à une équipe, l'importance ce qu'on donne à une équipe pour essayer de faire fonctionner ça,</p>	<p>D-81 : Je suis une croyante, je ne voudrais pas... c'est lourd ce qu'on donne à une équipe pour qu'elle fonctionne</p>

<p>D-82 : c'est lourd c'est très difficile mais s'il n'y a pas cette équipe-là là, puis ça va devenir de plus en plus lourd moi je pense, mais s'il n'y a pas cette équipe-là, il faut que ça continue, il faut absolument que ça continue.</p>	<p>D-82 : C'est lourd et difficile, s'il n'y a pas d'équipe je pense. Or, il faut que ça continue absolument.</p>
<p>D-83 : Moi qu'est-ce que j'ai apporté, probablement comme je te disais, pas assez.</p>	<p>D-83 : Moi, j'ai apporté, comme je disais, pas assez.</p>
<p>D-84 : Je pourrais te dire ça, mais je voudrais qui se passe peut-être plus de miracles, que ce soit moins difficile et je voudrais que, je ne sais pas, je voudrais transformer des choses, j'aurais voulu qu'on transforme plus de choses pour qu'on dise : Ha! Bien, ça va nous aider à continuer, mais ça je n'ai pas eu l'impression que j'ai été capable de faire ça, pas toute seule mais avec d'autres.</p>	<p>D-84 : Comment te le dire, je voudrais un miracle, je voudrais transformer les choses, pour nous aider à continuer, mais cette capacité, je ne l'ai pas eu toute seule, mais avec les autres.</p>
<p>D-85 : Je ne te dis pas que, peut-être qu'il y a eu des personnes qui nous ont bloqués, je ne te dis pas que j'avais peut-être la bonne équipe</p>	<p>D-85 : Je ne te dis pas que, peut-être qu'il y a eu des personnes qui nous ont bloqués, j'avais peut-être la bonne équipe</p>
<p>D-86 : Mais j'aurais voulu qu'on en fasse plus pour avoir le côté financier, c'est sûr que c'est toujours ça qui va compter</p>	<p>D-86 : J'aurai voulu qu'on fasse plus pour avoir le côté financier, c'est sûr que c'est</p>

dorénavant.	toujours ça qui va compter dorénavant
D-87 : Que ce n'est pas si facile que ça parce que tu as un groupe de marguilliers qui veut aider à la paroisse à garder tout ça, fonctionnel mais que tu as le côté supérieur qui n'est pas tout à fait présent. Le diocèse qui n'est pas tout à fait présent.	D-87 : Pas facile car tu as un groupe des marguilliers qui veut aider et garder la paroisse pour tout faire fonctionner, mais le côté supérieur n'est pas présent (le diocèse)
D-88 : Je comprends qu'on n'avance pas tous dans le même sens, dans le sens qu'on a évolué beaucoup, beaucoup dans la vie sur plein, plein de projets, tout ce qui est autour de nous autres ça évolué puis,	D-88 : Avec le tournant missionnaire, je comprends qu'on n'avance pas dans le même sens qu'on a évolué beaucoup sur plein de choses
D-89 : La religion n'a pas tout à fait avancé, pas assez vite, ils n'ont pas avancé puis là on se retrouve dans des situations où que, je ne sais pas comment on va faire pour rattraper ça parce que je sais que tout le monde a une certaine croyance, on a tous des croyances et	D-89 : La religion n'a pas tout à fait avancé, on se retrouve dans des situations sur que faire pour rattraper ce retard, on sait que le monde a une certaine croyance.
D-90 : tout le monde est perdu par rapport à ce qu'on vit	D-90 : Le monde est perdu par rapport à ce qu'on vit
D-91 : Comment est la religion catholique présentement, ça aussi ça pas avancé, ça pas	D-91 : Comment est la religion catholique aujourd'hui, elle n'a pas avancé, ce n'est

avancé, ce n'est plus ça que les gens veulent.	plus ça que les gens veulent
D-92 : Moi une religion là, ça se fait à toutes les cinq minutes dans ce que je vis, puis il y a quelqu'un de supérieur tout le temps avec moi, mais je ne veux pas vivre ça de la façon que ça se vit maintenant.	D-92 : Une religion se vit toutes les cinq minutes de ma vie, puis, qu'il y ait quelqu'un de supérieur tout le temps avec moi, cette façon de vivre ne passe plus
D-93 : Oui je vais le dire. J'aimerais que la religion change, j'aimerais ça qu'on ait des méthodes pour essayer d'accrocher toujours dans la parole de Dieu,	D-93 : J'aimerais que la religion change, qu'on des méthodes pour essayer d'accrocher toujours dans la Parole
D-94 : Je suis une croyante, mais j'aimerais ça que ça change de façon, j'aimerais ça qu'on regarde ce qu'on a, j'aimerais ça qu'on soit capable d'être au même niveau de ce qu'on vit présentement.	D-94 : Je suis croyante, j'aimerais que ça change, qu'on regarde ce qu'on a et qu'on soit capable d'être au même niveau de ce qu'on vit présentement
D-95 : Ce n'est peut-être pas facile mais j'aimerais ça avoir une chimie de groupe, je voudrais que les marguilliers, je voudrais que le prêtre, je voudrais que le diocèse, je voudrais qu'on fasse plus équipe ensemble et qu'on soit au même niveau.	D-95 : Pas facile, j'aimerais avoir une chimie de groupe, je voudrais que les marguilliers, prêtres, le diocèse qu'on fasse plus équipe et qu'on soit au même niveau.

<p>D-96 : Il y a 20 ans j'étais dans la salle ici en face, je parle de 20 ans peut-être même plus, il avait des tables partout et on essayait de trouver des solutions pour l'avenir, pour la religion chrétienne mais il ne s'est pas fait de pas depuis ce temps-là. Puis il n'y en a pas de fait, ça reste toute, toute pareil.</p>	<p>D-96 : 20 ans passés, j'étais dans la salle en face, on essayait de trouver des solutions pour l'avenir de la religion chrétienne, cela ne se fait plus depuis là, les choses n'ont pas bougé.</p>
<p>D-97 : Je me dis ça pourrait être tellement différent, il pourrait avoir de belles paroles qui pourraient être lancées, pourraient être dites plutôt que la tradition, juste nous faire prendre conscience dans une célébration que toi ou n'importe qui, pourrait nous dire avec la parole de Dieu qui pourrait être dite, pourrait nous faire réfléchir sans que ce soit tout ce protocole-là qui est là depuis trop longtemps. Je l'ai dit ce que je pense.</p>	<p>D-97 : Je me dis, ça pourrait être différent, avoir des belles paroles qui pourrait être lancées et dites que la tradition, nous faire prendre conscience dans une célébration, que le prêtre ou n'importe qui, pourrait dire la parole de Dieu pourrait nous faire réfléchir sans que ce soit tout ce qui est là depuis longtemps.</p>

Verbatim de la première question

Participant E

Objectif de la première question : comment comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique

Qu'est-ce qui as fait que vous êtes venu dans le conseil de fabrique et combien de temps avez-vous vécu ?

E : Le conseil de fabrique, dans les années 1985, j'ai apprivoisé les fabriques, je pense que j'ai fait deux mandats et qu'est-ce qui a fait que je suis venu, disons que je me suis toujours impliqué de toutes les façons, un peu au niveau dans les communautés, que ce soit au plan social, au plan communautaire, au plan syndical, j'ai toujours été actif. C'était plus fort que moi on dira, quand j'allais à une réunion, je n'étais pas capable de m'asseoir juste en arrière puis lever la main et la baisser, ça me prenait pas de temps j'étais en avant pour donner mon opinion (hihihi) c'est ce qui m'a causé le fardeau ou le travail de m'impliquer, parce que quand j'avais de quoi à dire il fallait que je le dise.

Codifications ouvertes de la première question du participant E

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 1 : comprendre et saisir l'expérience des membres du conseil de fabrique	
E-98 : Le conseil de fabrique, dans les années 1985, j'ai apprivoisé les fabriques, je pense que j'ai fait deux mandats	E-98 : Dans les années 1985, j'ai apprivoisé les fabriques, j'ai fait deux mandats (2 ans)
E-99 : Et qu'est-ce qui a fait que je suis venu, disons que je me suis toujours impliqué de toutes les façons, un peu au niveau dans les communautés, que ce soit au plan social, au plan communautaire, au plan syndical, j'ai toujours été actif.	E-99 : je me suis toujours impliqué dans les communautés, au niveau social, au plan communautaire et au plan syndical

<p>E-100 : C'était plus fort que moi on dira, quand j'allais à une réunion, je n'étais pas capable de m'asseoir juste en arrière puis lever la main et la baisser, ça me prenait pas de temps j'étais en avant pour donner mon opinion (hihihi) c'est ce qui m'a causé le fardeau ou le travail de m'impliquer, parce que quand j'avais de quoi à dire il fallait que je le dise.</p>	<p>E-100 : C'était plus fort que moi, quand j'allais à une réunion, je prenais la parole pour donner mon opinion. C'est ce qui m'a causé le fardeau de m'impliquer, quand j'avais à dire je le disais.</p>
---	--

Verbatim de la deuxième question :

Objectif de la deuxième question : Parler de leur conseil de fabrique

Q-2 : Comment se passe votre implication : par rapport à la paroisse Saint-Hubert ? Dans votre municipalité ? Aux autres paroisses du secteur ? Au diocèse de Rimouski ?

E : Et comment ça s'est passé votre implication même si vous l'avez déjà commencé ?

Mon implication ça toujours bien été ce que c'est que j'ai passé, que ce soit au conseil de fabrique ou ailleurs. Parce que la discorde je ne suis pas capable, j'ai beaucoup de difficulté avec la discorde ce qui fait en sorte que, je portais mes idées sans vouloir les imposer et j'étais assez souple avec les idées des autres parce que quand je retournais chez nous le soir, j'aimais bien dormir puis les tracas, comme ils disent ça tuent. Alors moi non, où il avait de la discorde, moi je n'aimais mieux pas être là autant que possible, je faisais en sorte que les réunions soient agréables.

Par rapport à Saint-Hubert, par rapport à la municipalité, par rapport aux autres paroisses du secteur, comment cette implication s'est fait sentir ?

Hum! En dehors de Saint-Hubert je dirais que, peut-être, ça commencé un moment donné quand il a eu un regroupement au niveau du conseil pastoral. J'ai fait partie dans les débuts de l'Envol qui était le regroupement des communautés du secteur et puis au début ça m'a dérangé de voir que là il fallait jumeler avec d'autres. J'avais peur de perdre un peu si on veut de notre intimité ou notre façon de travailler, que je trouvais correct, puis j'avais l'impression de perdre quelque chose en allant plus large par l'essence si on veut. En fin de compte c'est tout le contraire qui s'est produit parce qu'au fil du temps que j'ai été au CPP, je trouvais ça agréable avec les autres, les échanges, la communication. J'ai vu que ma crainte n'était pas fondée, j'avais pas à craindre ça, ça été le contraire à ma grande surprise, il faut que je le dise.

Et aujourd'hui par rapport aux autres paroisses puisqu'avec le temps, maintenant avec le regard ?

Oui je pense qu'on a le choix là-dedans comme dans d'autres choses, au niveau des communautés, si on n'a pas de regard sur les autres communautés on ne peut plus fonctionner tout seul. On le voit beaucoup sur d'autres plans aussi, j'aurais de la difficulté à dire pourquoi s'en est venu là mais maintenant je vois que si tu te recules et si tu dis je veux travailler tout seul que ce soit dans n'importe quoi, tu es voué à un échec avant de partir je pense, dans le contexte qui est là.

Codification ouvertes de la deuxième question du participant E

Unité de signification	Codifications ouvertes (incidents)
Objectif 2 : Parler de leur conseil de fabrique	

E-101 : Mon implication ça toujours bien été ce que c'est que j'ai passé, que ce soit au conseil de fabrique ou ailleurs.	E-101 : Implication bien passée au conseil de fabrique ou ailleurs.
E-102 : Parce que la discorde je ne suis pas capable, j'ai beaucoup de difficulté avec la discorde	E-102 : La discorde je ne suis pas capable, j'ai beaucoup de difficulté avec ça
E-103 : Ce qui fait en sorte que, je portais mes idées sans vouloir les imposer	Dans ce sens, je portais mes idées sans vouloir les imposer
E-104 : Et j'étais assez souple avec les idées des autres parce que quand je retournais chez nous le soir, j'aimais bien dormir puis les tracas, comme ils disent ça tuent.	E-104 : Souple avec les idées des autres, j'aimais dormir en paix quand je retournais le soir chez nous.
E-105 : Alors moi non, où il avait de la discorde, moi je n'aimais mieux pas être là autant que possible, je faisais en sorte que les réunions soient agréables	E-106 : Moi non, où il y avait la discorde je n'aimais pas y être, je faisais tout que les réunions soient agréables.
E-106 : Hum ! En dehors de Saint-Hubert je dirais que, peut-être, ça commencé un moment donné quand il a eu un regroupement au niveau du conseil pastoral.	E-106 : En dehors de Saint-Hubert, peut-être, ça commencé quand il y a eu regroupement au niveau pastoral.

<p>E-107 : J'ai fait partie dans les débuts de l'envol qui était le regroupement des communautés du secteur et puis au début ça m'a dérangé de voir que là il fallait jumeler avec d'autres.</p>	<p>J'ai fait partie dans les débuts de l'envol du regroupement des communautés du secteur, au début, c'était dérangeant d'être jumelé avec les autres.</p>
<p>E-108 : J'avais peur de perdre un peu si on veut de notre intimité ou notre façon de travailler, que je trouvais correct, puis j'avais l'impression de perdre quelque chose en allant plus large par l'essence si on veut</p>	<p>E-108 : Peur de perdre notre façon de travailler ou notre intimité que je trouvais correct</p>
<p>E-109 : Et en fin de compte c'est tout le contraire qui s'est produit parce qu'au fil du temps que j'ai été au CPP</p>	<p>E-109 : Enfin, c'est le contraire qui s'est produit avec le temps, j'ai été au CPP</p>
<p>E-110 : Je trouvais ça agréable avec les autres, les échanges, la communication, j'ai vu que ma crainte n'était pas fondée, je n'avais pas à craindre ça, ça été le contraire à ma grande surprise, il faut que je le dise.</p>	<p>E-110 : Avec les autres, c'est agréable : les échanges, la communication, pas de contrainte, ça été la grande surprise.</p>
<p>E-111 : Oui je pense qu'on a le choix là-dedans comme dans d'autres choses, au niveau des communautés, si on n'a pas de regard sur les autres communautés on ne peut plus fonctionner tout seul.</p>	<p>E-111 : On a le choix dans les autres choses comme dans les communautés, fonctionner tout seul n'est plus possible.</p>
<p>E-112 : On le voit beaucoup sur d'autres</p>	<p>E-112 : Difficile à dire maintenant, si tu te</p>

<p>plans aussi, j'aurais de la difficulté à dire pourquoi s'en est venu là mais maintenant je vois que si tu te recules et si tu dis je veux travailler tout seul que ce soit dans n'importe quoi, tu es voué à un échec avant de partir je pense, dans le contexte qui est là.</p>	<p>recules et si tu dis travailler tout seul, quel que soit le domaine, tu es voué à l'échec dans le contexte qui est présent.</p>
---	--

Verbatim de la troisième question

Objectif de la troisième : De recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert. De contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. De dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.

Q-3 : - Quand vous réfléchissez à votre expérience depuis que vous êtes dans la paroisse, quel genre de question ou de réflexion portez-vous par rapport à l'avenir de votre paroisse ?
 - Quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence des marguilliers dans le conseil de fabrique à Saint-Hubert ? - Avez-vous l'impression comme marguilliers d'apporter quelque chose de spécifique à votre paroisse ? Et quoi ? Ou bien qu'est-ce que votre implication dans le conseil de fabrique vous apprend ? Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ? Est-ce qu'il y a quelque chose dont vous voudriez parler, ou dire qu'on n'a pas touché dans l'entrevue ?

E : L'avenir de la paroisse je dirais, on n'a pas le choix de penser au niveau économique avant de penser peut-être, des fois on dit au tissu social mais là je pense que vraiment c'est la question économie qui va dessiner le visage des futures paroisses et des futurs regroupements. Parce que ce n'est pas la bonne volonté des gens qui manquent, ils veulent

que toutes leurs villages restent prospères et ils veulent toutes que leurs communautés soient vivantes mais au niveau économique, nos paroisses sont parties à rapetisser, si je peux me permettre l'expression. Parce que, que ce soit les coûts sont moins chers en ville pour beaucoup de choses qu'on prenne juste au niveau de l'alimentation ou la consommation, les gens vont aller faire leur épicerie en ville, ils disent qu'ils sauvent la grosse argent mais tôt ou tard on est à notre perte, parce que quand il n'y aura plus d'épicerie et on n'aura plus de magasin, on est plus là. J'ai toujours dit que ce n'est pas les villes qui vont venir fermer les paroisses, on est capable de faire ça toute seul, on se ferme tout seul. Et puis par enchaînement, quand il n'y aura plus assez de familles, plus assez de tissu économique, automatique le tissu social va être difficile de regrouper des forces et de former Église ou former communauté ou former paroisse, je pense que, c'est ensemble.

Quel genre de réflexion par rapport au sens de la présence des marguilliers dans le conseil des fabriques bien que si on peut prendre le cas de Saint-Hubert si tu étais encore aujourd'hui au cœur de la vie même de notre Église ?

Comment je verrai ça ou qu'est-ce que j'en pense ?

La présence des marguilliers aussi ?

C'est sûr que peu importe comment le bateau va, ça prend toujours des capitaines, ce n'est pas dans des années faciles mais leur présence comme telle, je pense qu'elle est indispensable pour savoir quel bord on va prendre d'abord, qu'est-ce qu'on va faire, ça prend des décideurs, ça prend des personnes qui vont faire un, pour décider où on va aller, peu importe où on va aller. Oui ça en prend parce que je ne verrai pas par exemple des paroisses qui n'ont pas de marguilliers, ça serait de fermer les livres complètement je pense. Puis si je peux appeler l'expression, être dirigé par l'extérieur, mais je continue à dire de la même manière du tissu économique, ce n'est pas les autres qui vont nous fermer, ce n'est pas l'évêché, ce n'est pas une direction qui vient d'ailleurs, on va le faire tout seul ça, parce

qu'on ne ferme pas une mine d'or tant qu'il y a de l'or dedans. La présence des marguilliers je la vois jusqu'à, si on est pour ressusciter ou pour mourir, moi c'est pour ma part, comme je dis des fois, je ne dis pas la vérité, je dis mon opinion (hihihi).

Avez-vous l'impression comme marguillier d'apporter quelque chose aujourd'hui de spécifique à votre paroisse et s'il y a de quoi par exemple ou bien qu'est-ce que l'implication des marguilliers dans le conseil des fabriques peut nous apprendre ?

Ça prend je pense des porte- paroles ou des échantillons dans une société pour savoir qu'est-ce qu'on devient ou comment on fonctionne, je pense que les marguilliers y sont. Cette réflexion de l'ensemble puis un peu au hasard si je peux dire, peut porter une réflexion si on peut représenter un peu tout le monde. De là à changer les choses ou avoir pouvoir de changement, peut-être que ça déjà été possibilité mais là je la vois moins parce que nous étions tous au dépourvu dans les changements, on était peut-être préparé pour beaucoup de choses mais peut-être pas au changement drastique qu'on a eu. Et puis je pense que tout le monde était un petit peu, on a encore l'expression des fois, déboussolés. On est devant une problématique qui est plus grande que nous autres. Si je pense au niveau religieux, religion qui veut dire relié, mais par contre il y a une chose dans ma réflexion si je peux la pousser un peu plus loin, l'Église comme telle est appelée à beaucoup changer, un peu comme un reptile va changer sa peau et je tiens à mentionner au cours de cette entrevue là si vous me permettez, on ne reconnaît plus l'Église parce qu'elle a modifié son visage. Il reste beaucoup d'Église peut-être plus qu'il y en avait dans les années 50, j'apporte une petite explication. Que ce soient les syndicats ou que ce soient les écoles, que ce soient les hôpitaux ce sont tous des enfants de l'Église, ça tout été institué par des curés de paroisse qui est encore là, dont on fait partie encore aujourd'hui puis qu'on a encore de besoin. On pense à toutes les fondations, on pense aux écoles d'ici, les couvents qui sont devenus des collèges et qui ont été tout démarrés par le côté religieux, mais ce sont tous des enfants, j'appelle ça des enfants de la religion, on reconnaît plus la religion parce que, on

pourrait dire que les parents de la religion sont décédés mais les enfants sont tous là. Quand on pense aux hôpitaux, quand je paye mes taxes, quand je paye mes impôts cela est de la fraternité ça, on partage pour donner aux plus petits, qu'on prenne nos routes. Moi je dis que le Québec c'est la province la plus riche qui n'a pas dans tout le monde parce qu'on a l'iniquité les uns envers les autres dans le partage. Le peuple québécois, c'est un peuple qui partage au bout, c'est un peuple de vieilles racines, on va dire catholique puis on est des personnes qui se soucient des autres, la religion comme telle, il n'y a pas personne qui va s'appeler "hé moi je suis catholique" on n'entend pas dire cela mais dans le partage dans la façon que notre province est administrée pour équilibrer, pour donner aux plus pauvres. On prend juste par exemple l'aide sociale qui est un petit Caritas qui était avant, qui était géré par l'Église, tu ne peux pas trouver une plus belle fraternité que ça. Dans la grandeur du Québec dans beaucoup de domaines, que tu sois pauvre ou que tu sois riche tu vas marcher dans le même chemin asphalté, c'est une bénédiction. Moi je la vois comme ça et puis notre Église je la vois beaucoup plus dans ses enfants je peux dire, dans toutes ces institutions qui ont été bâties et qui sont encore là mais on ne le dira pas. Juste nos écoles là, c'est un héritage de notre chrétienté, j'aime beaucoup le mot chrétien. Puis toutes les fondations, toutes les aides, toutes les collectes qui se font, la Croix -Rouge une aide internationale mais en arrière de tout cela ça prend des gens qui veulent partager puis aider aux plus petits. Moi je dis comme québécois, comme peuple québécois on est un flambeau là-dedans, du christianisme.

Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire ? Reposez-moi la question s.v.p.

Comment comprenez-vous la réalité que vit la paroisse Saint-Hubert dans sa phase du tournant missionnaire, ça revient encore toute là ?

Je pense que ça n'a pas beaucoup de différence des autres communautés, dans le sens qu'on est devenu observateur, on est devenu à l'intérieur de nous autres, on se questionne, on n'a

pas de réponse. C'est peut-être la semaine de la passion que l'Église vit actuellement des questions sans réponses, moi je perçois ça un peu comme ça, mais c'est sûr que ça va ouvrir sur quelque chose mais on est un peu dans la nuit. Moi je vis ça un peu comme ça mais peut-être que les autres, nos confrères nos consœurs, c'est probablement c'est ce qu'ils vivent mais je ne dirais pas tous les âges. Peut-être que les personnes qui sont âgées entre 40 et plus ou je dirais même 50 ans et plus, n'ont pas le même questionnement que les plus jeunes parce qu'on se retrouve dans deux mondes complètement différents. Ça nous inquiète plus les gens de 50 et plus que les plus jeunes, parce que les plus jeunes n'ont pas eu peut-être à bâtir ou à voir leurs parents bâtir comme nos ancêtres ont bâti. Dans cette optique-là, je pense que le questionnement des plus jeunes, des jeunes et des plus âgées n'est pas du tout le même, je ne pense pas que la jeune génération s'inquiète, comme il ne s'inquiète pas des fois pour beaucoup de choses que les plus âgées vont s'inquiéter. De par leur expérience, de par leur vision, ils vont être plus à s'interroger, par contre les jeunes auraient beaucoup de misère à répondre à cette question-là parce qu'ils n'auraient pas d'inquiétude ou de stress face à ça.

J'aimerais prendre un peu une petite question-là par rapport à tout ce que vous venez de dire. Comment comprenez-vous la gestion des personnes au sein de notre Église ici à Saint-Hubert, s'il faut et simple de regarder dans cette perspective, la gestion des personnes au sein de notre Église, au sein de notre fabrique ? Quand vous dites la gestion ?

Des personnes ? Parce que là on ne parle pas de gérance là ?

Non, on ne parle pas de l'administration là, comment on gère les humains dans notre paroisse ? Silence du monsieur.

Comment comprenez-vous l'apport de la gestion, comment les gens sont abordés dans notre paroisse ? Vous posez une question difficile là. (Hihih)

Donc la question est difficile ? Parce que je ne vois pas de.... Comment je pourrais m'expliquer, ma vision face à ça là.

Bon on laisse cette question-là, on va maintenant aborder une dernière question, est-ce qu'il y a quelque chose dont vous voudriez parler ou dire qu'on n'a pas touché dans cette entrevue ? Je sais que ta tête bouillonne, ce n'est pas pour rien que je suis venu te prendre.

(Hihihi) Peut-être une chose que je pourrais dire que, on peut toujours dire que je déplore ou que j'aimerais que ce soit différent. C'est qu'à plusieurs niveaux, il n'y a pas beaucoup de personnes qui veulent s'impliquer, ils ont très peur de l'implication et puis, je ne sais pas si c'est parce que les personnes n'ont pas le sens de débrouillardise ou s'ils sont coincées devant ou si c'est la gêne ou si. Je ne sais pas qu'est-ce qui coince les personnes parce que je pense que mon mot est peut-être juste là (hihi) parce que moi-même des fois je discute avec ma conjointe, on est deux dans notre maison puis moi ça fait quinze ans que je suis secrétaire des chevaliers de Colomb et j'ai été grand chevalier avant, j'ai fait partie du syndicat, j'ai été dans toutes sortes d'organisations et j'étais toujours assis à la table d'en avant. Ma conjointe a travaillé aussi au niveau des fermières et dans d'autres regroupements et elle était aussi en avant et puis des fois on discute et je me dis, il y en a dont bien peu de monde qui sont capables de s'exprimer, de dire leur idée et de recevoir les idées des uns et d'en faire un dialogue agréable, il en a très peu. Je pense que je suis rendu à la conviction ou à la conclusion qu'il n'en a pas beaucoup. Tu vas demander à des personnes des fois de s'exprimer et ils ont des choses à dire mais ils ne sont pas capables de le faire, la gêne les pogne, ils cèdent puis voilà. Ah non, je ne suis pas capable. Mais moi je compense ça, dans beaucoup de choses on n'est pas capable tant qu'on l'a pas fait, tant qu'on ne s'est pas risqué, tant qu'on ne s'est pas impliqué, tant qu'on n'a pas eu la chair de poule, la peur de quelque chose. Je compare ça parce que je vois passer un camion le matin, les premières neiges d'automne, c'est blanc partout et le monsieur du camion y passe. Le

premier matin qui a embarqué dans son camion, ce n'était pas si beau que ça, par un matin comme ça, il l'avait la chienne, mais pour devenir expert, il faut que tu aies vécu la chienne, il faut que tu aies vécu la peur. Il faut que tu aies risqué, il faut que tu te sois embarqué. Je me dis toujours moi, il y a deux bateaux d'accoster, il y a un petit bateau neuf qui a jamais pris l'eau avec un beau petit capitaine neuf, au côté il y a un vieux bateau avec un vieux rat des mers, avec lesquels que tu veux prendre le bateau. En cas de tempête, avec lequel tu veux faire le voyage. Je me dis comme personne, il y a un risque et on dirait que ça pousse vers l'intérieur, ton goût de le faire est plus grand que ta peur, c'est ce qui manque dans nos communautés, c'est ce qui manque comme personne. Avant il en avait plus qui se jetait à l'eau sans savoir nager. C'est mon opinion, c'est sûr que ce n'est pas juste ça mais je pense que ça peut faire partie du problème. Beaucoup de gens ont peur que "si je prends ça, mais là je ne saurai plus capable de le lâcher" c'est mon cas, je l'avoue et quand je me lève le matin je me dis merci mon Dieu je suis en santé, je peux encore donner aujourd'hui, je ne suis pas couché sur le dos de l'hôpital. Tu m'as donné la vie, tu m'as donné la santé et je fais ma journée, je vais servir, faire ce que je suis capable de faire. Je pourrai me priver de faire des choses, je pourrai rester coucher, au niveau de ma famille je pourrai prendre des vacances. Je me dis Seigneur j'ai la santé, la plus grande richesse que tu peux donner à quelqu'un. Merci. Ça fait que, je pense ce qui manque pour nos jeunes, c'est la vision sociale, c'est la vision d'ensemble, c'est de partager nos connaissances, nos savoirs, nos capacités, notre ...! Si chacun le garde pour soi que ce soit dans l'avenir de notre paroisse ou d'une communauté sur tous les plans, on est voué à l'échec si on le garde juste pour nous autres, si on veut juste protéger nos petits, on est voué à l'échec mais je pense que c'est le noyau de beaucoup. On va perdre beaucoup de nos structures que nos parents ont mis en place par besoin parce qu'ils ne pouvaient pas faire autrement, que ce soit des regroupements ou dans toutes sortes de choses. L'entraide, ils n'avaient pas le choix, tous seuls ils auraient crevé. On a traversé une période où on pouvait être individualisme mais cet individualisme-là, on l'a pris, on l'a emprunté dans ce qui restait de

l'ensemble de nos ancêtres, la force qu'ils avaient créée, on l'a siphonnée. Quand il n'y en n'aura plus de groupes ou d'associations ou de mouvements, l'individu tout seul est très fragile, il va devenir très fragile parce que plus on s'en va vers l'individualisme plus on devient fragile. Premier coup qui va arriver ils vont tous nous pogner un par un dans le sens qu'il n'y aura plus d'esprit de groupe, tu n'auras plus l'esprit communautaire, très fragile aussi, très, très fragile, je pense. Ce qui sécurisait nos ancêtres c'était le regroupement. Là on fait voir qu'on peut vivre individuel chacun nous autres mais moi je dis que c'est du temps à l'heure, ça va faire juste un temps puis quand tout le monde va être certain de ça, on va être facile à manipuler, on va être facile à charrier, ça va être facile de se perdre. En ce moment-là on va devenir un pion dans un pouvoir autre que le nôtre ensemble. On n'aura plus de décision, on n'aura plus de pouvoir décisionnel parce qu'on va être un groupe et c'est ce qui guette nos communautés et comme individus. Moi c'est quand je recule et que je regarde, je pense que c'est le plus grand piège, ça va être une plus grande faiblesse, l'individualiste. Facile à piéger, facile à manipuler, très vulnérable. Ça c'est ma réflexion.

Codification ouvertes de la troisième question du participant E

Unité de signification	Codification ouvertes (incidents)
<p>Objectif 3 : Recueillir leur réflexion et leur questionnement par rapport à leur présence dans l'équipe du conseil de fabrique de la paroisse Saint-Hubert.</p> <p>Contacter les anciens marguilliers qui ont une expérience d'au moins deux mandats dans la fabrique. Dégager la réflexion que peut susciter cette étude dans la</p>	

complexité de la gestion des personnes dans la paroisse Saint-Hubert.	
E-113 : L'avenir de la paroisse je dirais, on n'a pas le choix de penser au niveau économique avant de penser peut-être, des fois on dit au tissu social mais là je pense que vraiment c'est la question économie qui va dessiner le visage des futures paroisses et des futurs regroupements	E-113 : On n'a pas le choix de penser l'avenir de la paroisse économiquement avant de penser le tissu social, l'économie dessinera le visage des futures paroisses et des futurs regroupements
E-114 : Parce que ce n'est pas la bonne volonté des gens qui manque, ils veulent que tous leurs villages restent prospères et ils veulent toutes que leurs communautés soient vivantes	E-114 : La bonne volonté des gens est là, ils veulent que leurs villages et leurs communautés prospèrent et demeurent vivants.
E-115 : Mais au niveau économique, nos paroisses sont parties à rapetisser, si je peux me permettre l'expression,	E-115 : Économiquement, nos sont parties à rapetisser.
E-116 : Parce que, les coûts sont moins chers en ville pour beaucoup de choses, qu'on prenne juste au niveau de l'alimentation ou la consommation, les gens vont aller faire leur épicerie en ville, ils disent qu'ils sauvent la grosse argent	E-116 : Pour beaucoup de choses, les coûts sont moins chers en ville, l'alimentation ou la consommation, les gens vont en ville et estiment faire des économies.
E-117 : Mais tôt ou tard, on est à notre perte,	E-117 : Mais, c'est la perte quand il n'y aura

parce que quand il n'y aura plus d'épicerie et on n'aura plus de magasin, on est plus là.	plus d'épicerie, on n'aura plus de magasin.
E-118 : J'ai toujours dit que ce ne sont pas les villes qui vont venir fermer les paroisses, on est capable de faire ça toute seule, on se ferme tout seul.	E-118 : Ce ne sont pas les villes qui fermeront les paroisses, on est capable de le faire toute seule
E-119 : Et puis par enchaînement, quand il n'y aura plus assez de familles, plus assez de tissu économique, automatiquement le tissu social va être difficile de regrouper des forces et de former Église ou former communauté ou former paroisse, je pense que, c'est ensemble.	E-119 : quand il n'y aura plus de familles, plus de tissu économique, automatiquement, le social sera difficile à regrouper des forces pour former Église, communauté ou paroisse.
E-120 : Les marguilliers ? C'est sûr que peu importe comment le bateau va, ça prend toujours des capitaines,	E-120 : Peu importe comment le bateau va, ça prend un toujours des capitaines
E-121 : Ce n'est pas des années faciles mais leur présence comme telle, je pense qu'elle est indispensable pour savoir quel bord on va prendre	E-121 : Ce ne sont pas des années faciles leur présence est indispensable pour orienter les autres
E-122 : D'abord, qu'est-ce qu'on va faire, ça prend des décideurs, ça prend des personnes qui vont faire un, pour décider où on va aller, peu importe où on va aller.	E-122 : Orienter sur ce qu'on va faire, ça prend des personnes pour décider où l'on va

<p>E-123 : Oui ça en prend parce que je ne verrai pas par exemple des paroisses qui n'ont pas de marguilliers, ça serait de fermer les livres complètement je pense.</p>	<p>E-123 : Des paroisses sans marguilliers, ça serait fermé les livres complètement.</p>
<p>E-124 : Puis si je peux appeler l'expression, être dirigé par l'extérieur, mais je continue à dire de la même manière du tissu économique, ce n'est pas les autres qui vont nous fermer, ce n'est pas l'évêché, ce n'est pas une direction qui vient d'ailleurs, on va le faire tout seul ça, parce qu'on ne ferme pas une mine d'or tant qu'il y a de l'or dedans.</p>	<p>E-124 : Je veux appeler l'expression, être dirigé par l'extérieur, de même pour le tissu économique, pas les autres qui vont nous fermer, ni l'évêché, ni une direction venant d'ailleurs, tout se fait seul, car on ne ferme pas une mine d'or tant qu'il y en a encore.</p>
<p>E-125 : La présence des marguilliers je la vois jusqu'à, si on est pour ressusciter ou pour mourir, moi c'est pour ma part, comme je dis des fois, je ne dis pas la vérité, je dis mon opinion (hihihi).</p>	<p>E-125 : La présence des marguilliers, je la vois, si on est pour ressusciter ou pour mourir, je ne dis pas la vérité, j'ai mon opinion.</p>
<p>E-126 : Ça prend je pense des porte- paroles ou des échantillons dans une société pour savoir qu'est-ce qu'on devient ou comment on fonctionne, je pense que les marguilliers y sont.</p>	<p>E-126 : Ça prend des porte-paroles ou des échantillons comme les marguilliers dans une société pour fonctionner.</p>

E-127 : Cette réflexion de l'ensemble puis un peu au hasard si je peux dire, peut porter une réflexion si on peut représenter un peu tout le monde	E-127 : Cette réflexion prise dans son ensemble, reste valable pour tout le monde.
E-128 : De là à changer les choses ou avoir pouvoir de changement, peut-être que ça déjà été la possibilité, mais là je la vois moins parce que nous étions tous pris au dépourvu dans les changements	E-128 : Changer les choses ou avoir pouvoir de changement, peut-être on en a eu la possibilité, mais là, le changement nous appris au dépourvu
E-129 : On était peut-être préparé pour beaucoup de choses mais peut-être pas au changement drastique qu'on a eu. Et puis je pense que tout le monde était un petit peu, on a encore l'expression des fois, déboussolés.	E-129 : Peut-être, on s'était préparé à beaucoup de chose pas au changement drastique, tout le monde était un petit peu déboussolé.
E-130 : On est devant une problématique qui est plus grande que nous autres.	E-130 : La problématique est plus que nous.
E-131 : Si je pense au niveau religieux, religion qui veut dire relié, mais par contre il y a une chose dans ma réflexion si je peux la pousser un peu plus loin,	E-131 : Au niveau religieux, religion : relié, il y a une chose dans ma réflexion en poussant loin
E-132 : l'Église comme telle est appelée à beaucoup changer, un peu comme un reptile va changer sa peau et je tiens à mentionner	E-132 : L'Église est appelée à beaucoup changer, comme un reptile va changer sa peau, on ne la reconnaît plus l'Église elle a

<p>au cours de cette entrevue là si vous me permettez, on ne reconnaît plus l'Église parce qu'elle a modifié son visage.</p>	<p>modifié son visage.</p>
<p>E-133 : Il reste beaucoup d'églises peut-être plus qu'il y en avait dans les années 50, j'apporte une petite explication.</p>	<p>E-133 : Il reste beaucoup d'églises peut-être plus qu'en y en avait dans les années 50</p>
<p>E-134 : Que ce soient les syndicats ou que ce soient les écoles, que ce soient les hôpitaux ce sont tous des enfants de l'Église, ça tout été institué par des curés de paroisse qui sont encore là, dont on fait partie encore aujourd'hui puis qu'on a encore de besoin.</p>	<p>E-134 : Que ce soient les syndicats, les écoles, et les hôpitaux, ils sont enfants de l'Église, institué par les curés des paroisses dont on fait partie, on en a besoin encore.</p>
<p>E-135 : On pense à toutes les fondations, on pense aux écoles d'ici, les couvents qui sont devenus des collèges et qui ont été tout démarrés par le côté religieux, mais ce sont tous des enfants</p>	<p>E-135 : Toutes les fondations d'ici, les écoles, les couvents qui sont devenus des collèges, démarrés par les religieux, sont tous des enfants de L'église.</p>
<p>E-136 : J'appelle ça des enfants de la religion, on reconnaît plus la religion parce que, on pourrait dire que les parents de la religion sont décédés mais les enfants sont tous là.</p>	<p>E-136 : J'appelle ça les enfants de la religion, la religion ne se reconnaît plus, les parents de la religion sont décédés et les enfants sont là.</p>

<p>E-137 : Quand on pense aux hôpitaux, quand je paye mes taxes, quand je paye mes impôts cela est de la fraternité ça, on partage pour donner aux plus petits, qu'on prenne nos routes.</p>	<p>E-137 : Quand on pense aux hôpitaux, je paye les taxes, les impôts, c'est de la fraternité, on partage, on donne aux plus petits</p>
<p>E-138 : Moi je dis que le Québec c'est la province la plus riche qui n'a pas dans tout le monde parce qu'on a l'équité les uns envers les autres dans le partage.</p>	<p>E-138 : Le Québec, c'est la province la plus riche qu'on a dans le monde, il y a l'équité dans le partage envers les autres.</p>
<p>E-139 : Le peuple québécois, c'est un peuple qui partage au bout, c'est un peuple de vieilles racines, on va dire catholique puis on est des personnes qui se soucient des autres,</p>	<p>E-139 : Le peuple québécois est un peuple qui partage, un peuple de vieilles racines, catholique qui se soucie des autres</p>
<p>E-140 : La religion comme telle, il n'y a pas personne qui va s'appeler "hé moi je suis catholique" on n'entend pas dire cela mais dans le partage dans la façon que—notre province est administrée pour équilibrer, pour donner aux plus pauvres.</p>	<p>E-140 : La religion comme telle, personne ne se dit catholique mais dans le partage, notre province est administrée pour équilibrer et donner aux autres.</p>
<p>E-141 : On prend juste par exemple l'aide sociale qui est un petit Caritas qui était avant, qui était géré par l'Église, tu ne peux pas trouver une plus belle fraternité que ça.</p>	<p>E-141 : Prenons juste l'aide sociale, avant c'était Caritas géré par l'Église, Tu ne peux pas trouver une plus belle fraternité que ça</p>

<p>E-142 : Dans la grandeur du Québec dans beaucoup de domaines, que tu sois pauvre ou que tu sois riche tu vas marcher dans le même chemin asphalté, c'est une bénédiction.</p>	<p>E-142 : Au Québec, dans beaucoup domaines, riche ou pauvre marchent dans le même chemin asphalté, c'est une bénédiction</p>
<p>E-143 : Moi je la vois comme ça et puis notre Église je la vois beaucoup plus dans ses enfants je peux dire, dans toutes ces institutions qui ont été bâties et qui sont encore là mais on ne le dira pas.</p>	<p>E-143 : Je la vois comme ça, notre Église est dans ses enfants, dans les institutions qui ont été bâties, elle est là, mais on ne le dit pas.</p>
<p>E-144 : Juste nos écoles là, c'est un héritage de notre chrétienté, j'aime beaucoup le mot chrétien.</p>	<p>E-144 : Nos écoles sont un héritage de notre chrétienté, le mot chrétien, je l'aime.</p>
<p>E-145 : Puis toutes les fondations, toutes les aides, toutes les collectes qui se font, la Croix -Rouge une aide internationale mais en arrière de tout cela ça prend des gens qui veulent partager puis aider aux plus petits.</p>	<p>E-145 : Les fondations, les aides, les collectes, qui se font, la Croix-Rouge une aide internationale, en arrière, ça prend des gens qui partagent aux plus petits.</p>
<p>E-146 : Moi je dis comme québécois, comme peuple québécois on est un flambeau là-dedans, du christianisme.</p>	<p>E-146 : Je dis le québécois comme peuple, on est un flambeau là-dedans du christianisme</p>

<p>E-147 : La réalité que vit la paroisse Saint-Hubert, Je pense que ça n'a pas beaucoup de différence des autres communautés, dans le sens qu'on est devenu observateur, on est devenu à l'intérieur de nous autres, on se questionne, on n'a pas de réponse.</p>	<p>E-147 : Pas beaucoup de différence des autres communautés, on est devenu observateur, se questionnant, mais pas de réponse</p>
<p>E-148 : C'est peut-être la semaine de la passion que l'Église vit actuellement des questions sans réponses, moi je perçois ça un peu comme ça, mais c'est sûr que ça va ouvrir sur quelque chose mais on est un peu dans la nuit.</p>	<p>E-148 : L'Église vit la nuit, peut-être la semaine de la passion avec des questions sans réponses, c'est comme un peu ça, peut-être ça s'ouvrira sur quelque chose.</p>
<p>E-149 : Moi je vis ça un peu comme ça mais peut-être que les autres, nos confrères nos consœurs, c'est probablement c'est ce qu'ils vivent mais je ne dirais pas tous les âges.</p>	<p>E-149 : Je vis ça comme ça, peut-être même nos confrères et nos consœurs mais pas tous les âges.</p>
<p>E-150 : Peut-être que les personnes qui sont âgées entre 40 et plus ou je dirais même 50 ans et plus, n'ont pas le même questionnement que les plus jeunes parce qu'on se retrouve dans deux mondes complètement différents.</p>	<p>E-150 : Ceux de 40 et 50 ans plus n'ont pas le même questionnement que les plus jeunes parce qu'on se retrouve dans deux mondes différents</p>

<p>E-151 : Ça nous inquiète plus les gens de 50 et plus que les plus jeunes, parce que les plus jeunes n'ont pas eu peut-être à bâtir ou à voir leurs parents bâtir comme nos ancêtres ont bâti.</p>	<p>E-151 : Les 50 ans et plus sont plus inquiets que les jeunes, ils n'ont pas bâti ou voir leur parents bâtir comme l'ont fait les ancêtres.</p>
<p>E-152 : Dans cette optique-là, je pense que le questionnement des plus jeunes, des jeunes et des plus âgées n'est pas du tout le même, je ne pense pas que la jeune génération s'inquiète, comme il ne s'inquiète pas des fois pour beaucoup de choses que les plus âgées vont s'inquiéter.</p>	<p>E-152 : De même, le questionnement des jeunes et les plus âgés n'est pas le même, ils ne s'inquiètent pas trop comme le sont les plus âgés.</p>
<p>E-153 : De par leur expérience, de par leur vision, ils vont être plus à s'interroger, par contre les jeunes auraient beaucoup de misère à répondre à cette question-là parce qu'ils n'auraient pas d'inquiétude ou de stress face à ça.</p>	<p>E-153 : L'expérience et la vision des 50 ans et plus, les amènent à s'interroger plus ; les jeunes eux, auront du mal à répondre au questionnement, car ils ne sont ni inquiétés ni stressés.</p>
<p>E-154 : (Hihihhi) Peut-être une chose que je pourrais dire que, on peut toujours dire que je déplore ou que j'aimerais que ce soit différent.</p>	<p>E-154 : Une chose que je peux dire, qu'on me taxe que je déplore ou que j'aime que ça soit différent.</p>

<p>E-155 : C'est qu'à plusieurs niveaux, il n'y a pas beaucoup de personnes qui veulent s'impliquer, elles ont très peur de l'implication et puis, je ne sais pas si c'est parce que les personnes n'ont pas le sens de débrouillardise ou si elles sont coincées devant ou si c'est la gêne ou si.</p>	<p>E-155 : Beaucoup de personnes veulent s'impliquer, elles ont très peur de l'implication, les personnes n'ont pas le sens de débrouillardise ou elles sont gênées.</p>
<p>E-156 : Je ne sais pas qu'est-ce qui coince les personnes parce que je pense que mon mot est peut-être juste là (Hihi) parce que moi-même des fois je discute avec ma conjointe, on est deux dans notre maison puis moi ça fait quinze ans que je suis secrétaire des chevaliers de Colomb et j'ai été grand chevalier avant, j'ai fait partie du syndicat, j'ai été dans toutes sortes d'organisations et j'étais toujours assis à la table d'en avant.</p>	<p>E-156 : Je me demande ce qui coince les personnes. Je discute avec ma conjointe, on est deux à la maison et ça me fait quinze ans que je suis secrétaire des chevaliers de Colomb, grand chevalier avant, syndicaliste, présent dans toutes sortes d'organisation, toujours assis en avant.</p>
<p>E-157 : Ma conjointe a travaillé aussi au niveau des fermières et dans d'autres regroupements et elle était aussi en avant et puis des fois on discute et je me dis, il y en a dont bien peu de monde qui sont capables de s'exprimer, de dire leur idée et de recevoir les idées des uns et d'en faire un dialogue agréable, il en a très peu. Je pense que je</p>	<p>E-157 : Ma conjointe a travaillé au niveau des fermières, dans d'autres groupements, elle aussi, a été en avant, quand on discute, je me dis qu'il y a peu de monde qui sont capables d'exprimer leur idée et recevoir celle des autres pour dialoguer agréablement. Il n'en a pas beaucoup.</p>

<p>suis rendu à la conviction ou à la conclusion qu'il n'en a pas beaucoup.</p>	
<p>E-158 : Tu vas demander à des personnes des fois de s'exprimer et ils ont des choses à dire mais ils ne sont pas capables de le faire, la gêne les pogne, ils cèdent puis voilà. Ah non, je ne suis pas capable.</p>	<p>E-158 : Demander à des personnes de s'exprimer, ils ont des choses à dire mais incapable de le faire, ils sont gênés.</p>
<p>E-159 : Mais moi je compense ça, dans beaucoup de choses on n'est pas capable tant qu'on l'a pas fait, tant qu'on ne s'est pas risqué, tant qu'on ne s'est pas impliqué, tant qu'on n'a pas eu la chair de poule, la peur de quelque chose.</p>	<p>E-159 : Je compense ça, on n'est pas capable tant qu'on ne l'a pas fait, pas risqué, pas impliqué, pas eu la chair de poule, la peur de quelque chose.</p>
<p>E-160 : Je compare ça parce que je vois passer un camion le matin, les premières neiges d'automne, c'est blanc partout et le monsieur du camion y passe.</p>	<p>E-160 : Je compare ça en voyant passer un camion dans les premières neiges d'automne, alors que tout blanc et le camionneur ose.</p>
<p>E-161 : Le premier matin qui a embarqué dans son camion, ce n'était pas si beau que ça, par un matin comme ça, il l'avait la</p>	<p>E-161 : Le premier matin qui a embarqué dans son camion ce n'était pas si beau que ça, pour devenir expert, il faut vivre la</p>

<p>chienne, mais pour devenir expert, il faut que tu aies vécu la chienne, il faut que tu aies vécu la peur.</p>	<p>chienne, vaincre la peur.</p>
<p>E-162 : Il faut que tu aies risqué, il faut que tu te sois embarqué. Je me dis toujours moi, il y a deux bateaux d'accostés, il y a un petit bateau neuf qui a jamais pris l'eau avec un beau petit capitaine neuf, au côté il y a un vieux bateau avec un vieux rat des mers, avec lesquels que tu veux prendre le bateau.</p>	<p>E-162 : Il faut risquer, s'embarquer, si on veut faire une traversée de mer en bateau.</p>
<p>E-163 : En cas de tempête, avec lequel tu veux faire le voyage. Je me dis comme personne, il y a un risque et on dirait que ça pousse vers l'intérieur, ton goût de le faire est plus grand que ta peur, c'est ce qui manque dans nos communautés, c'est ce qui manque comme personne.</p>	<p>E-163 : En cas de tempête, je me dis comme personne, il y a un risque, ça pousse vers l'intérieur, ton goût de le faire est plus grand que la peur, c'est ça qui manque dans nos communautés, les personnes de ce genre</p>
<p>E-164 : Avant, il en avait plus qui se jetaient à l'eau sans savoir nager. C'est mon opinion, c'est sûr que ce n'est pas juste ça mais je pense que ça peut faire partie du problème.</p>	<p>E-164 : Avant, il y en avait plus qui se jetait à l'eau sans savoir nager, ça manque et je pense que c'est ça une partie du problème.</p>
<p>E-165 : Beaucoup de gens ont peur que "si je prends ça, mais là je ne saurai plus capable de le lâcher" c'est mon cas, je</p>	<p>E-165 : Beaucoup ont peur de prendre le risque, pour ne plus être capable de lâcher,</p>

<p>l'avoue et quand je me lève le matin je me dis merci mon Dieu je suis en santé, je peux encore donner aujourd'hui, je ne suis pas couché sur le dos de l'hôpital.</p>	<p>mon est un exemple.</p>
<p>E-166 : Tu m'as donné la vie, tu m'as donné la santé et je fais ma journée, je vais servir, faire ce que je suis capable de faire.</p>	<p>E-166 : Tu m'as donné la vie, la santé et je sers, faire de ma journée ce que je suis capable.</p>
<p>E-167 : Je pourrai me priver de faire des choses, je pourrai rester coucher, au niveau de ma famille je pourrai prendre des vacances.</p>	<p>E-167 : Je pourrai me priver de faire des choses, me rester coucher chez moi ou prendre des vacances.</p>
<p>E-168 : Je me dis Seigneur j'ai la santé, la plus grande richesse que tu peux donner à quelqu'un. Merci.</p>	<p>E-168 : Seigneur, j'ai la santé, la plus grande richesse que tu peux donner à quelqu'un. Merci</p>
<p>E-169 : Ça fait que, je pense ce qui manque pour nos jeunes, c'est la vision sociale, c'est la vision d'ensemble, c'est de partager nos connaissances, nos savoirs, nos capacités, notre ...!</p>	<p>E-169 : Je pense, ce qui manque à nos jeunes : la vision sociale, la vision d'ensemble, de partager nos connaissances, nos savoirs, nos capacités.</p>

<p>E-170 : Si chacun le garde pour soi que ce soit dans l'avenir de notre paroisse ou d'une communauté sur tous les plans, on est voué à l'échec si on le garde juste pour nous autres, si on veut juste protéger nos petits, on est voué à l'échec mais je pense que c'est le noyau de beaucoup.</p>	<p>E-170 : Les garder pour soi que ce soit dans l'avenir de notre paroisse, d'une communauté ou juste protéger nos petits, on est voué à l'échec, C'est le noyau de beaucoup.</p>
<p>E-171 : On va perdre beaucoup de nos structures que nos parents ont mis en place par besoin parce qu'ils ne pouvaient pas faire autrement, que ce soit des regroupements ou dans toutes sortes de choses.</p>	<p>E-171 : La perte de nos structures et nos groupements laissés par nos parents est évidente</p>
<p>E-172 : L'entraide, ils n'avaient pas le choix, tous seuls ils auraient crevé.</p>	<p>E-172 : l'entraide n'avait pas de choix sinon ils auraient crevé</p>
<p>E-173 : On a traversé une période où on pouvait être individualiste mais cet individualisme-là, on l'a pris, on l'a emprunté dans ce qui restait de l'ensemble de nos ancêtres, la force qu'ils avaient créée, on l'a siphonnée.</p>	<p>E-173 : La période individualiste est passée, l'individualisme on l'a emprunté des restes de l'ensemble de nos ancêtre la dynamique qu'ils avaient laissée on l'a siphonnée</p>
<p>E-174 : Quand il n'y en n'aura plus de groupes, d'associations ou de mouvements, l'individu tout seul est très fragile, il va devenir très fragile parce que plus on s'en va</p>	<p>E-174 : Quand il y a plus de groupes, d'association ou de mouvement, l'individu tout seul est très fragile.</p>

vers l'individualisme plus on devient fragile.	
E-175 : Premier coup qui va arriver ils vont tous nous pogner un par un dans le sens qu'il n'y aura plus d'esprit de groupe, tu n'auras plus d'esprit communautaire, très fragile aussi, très, très fragile, je pense.	E-175 : Au premier coup, ils vont tous pogner un par un par manque d'esprit d'équipe, ni d'esprit communautaire mais très fragile.
E-176 : Ce qui sécurisait nos ancêtres c'était le regroupement.	E-176 : Le regroupement sécurisait nos ancêtres
E-177 : Là on fait voir qu'on peut vivre individuellement, chacun nous autres mais moi je dis que c'est du temps à l'heure, ça va faire juste un temps puis quand tout le monde va être certain de ça, on va être facile à manipuler, on va être facile à charrier, ça va être facile de se perdre.	E-177 : Là, on fait voir qu'on peut vivre individuellement, mais je dis que c'est du temps à l'heure, quand le monde va être certain de ça, les gens vont être facile à manipuler, à charrier et de se perdre.
E-178 : En ce moment-là on va devenir un pion dans un pouvoir autre que le nôtre ensemble.	E-178 : De ce fait, on devient un pion dans un pouvoir autre que le nôtre ensemble
E-179 : On n'aura plus de décision, on n'aura plus de pouvoir décisionnel parce qu'on va être un groupe et c'est ce qui guette nos communautés et comme individus.	E-179 : On aura plus de décision, ni de pouvoir décisionnel, on va être un groupe, c'est ce qui guette nos communauté et comme individus.
E-180 : Moi c'est quand je recule et que je	E-180 : Quand je recule et je regarde, je

regarde, je pense que c'est le plus grand piège, ça va être une plus grande faiblesse, l'individualisme.	pense que c'est le plus grand piège, la grande faiblesse : l'individualisme
E-181 : Facile à piéger, facile à manipuler, très vulnérable. Ça c'est ma réflexion.	E-181 : Facile à piéger, à manipuler, très vulnérable.

II

Codifications axiales combinées**Première question**

Codifications ouvertes (incidents)	Codifications axiales (concepts)
<p>A-1 : Proposition d'une marguillière en fin de mandat</p> <p>B-16 : À la demande d'un confrère</p> <p>D-61 : Je suis rentré pour remplacer quelqu'un qui était parti</p>	1-Origine du mandat
<p>A-2 : 6ans</p> <p>B-17 : Deux ans</p> <p>C-28 : Quatre ans d'exercice</p> <p>D-62 : Y est venu me voir pour que je remplace pour un an, j'ai accepté pour</p>	2-Durée du mandat

<p>dépanner, ce n'était pas quelque chose qui m'attirait. Pour rendre service, je n'étais pas capable de dire non.</p> <p>D-63 : Quand est venu le temps des élections, on m'a demandé si je pouvais continuer, j'avais trouvé que un an ce n'était pas assez. Je voulais voir ce que c'est, alors j'ai continué encore quatre ans.</p> <p>E-98 : Dans les années 1985, j'ai apprivoisé les fabriques, j'ai fait deux mandats.</p>	
--	--

Codifications axiales combinées

Deuxième question

Codifications ouvertes (incidents)	Codifications axiales (concepts)
<p>A-3 : Bénévolat : école et fabrique</p> <p>A-4 : Membre, secrétaire et catéchète</p> <p>A-5 : Rien</p> <p>A-6 : Collaboration s'il y a la demande</p> <p>B-18 : Membre, président de la fabrique</p> <p>B-19 : Rien</p>	<p>3- Expériences de bénévolat antérieurement</p>

<p>B-20 : Aucune</p> <p>C-29 : Premier président de la fabrique, avant le prêtre faisait tout</p> <p>C-30 : Dans les années 1980, président en 3 ans</p> <p>E-99 : Je me suis toujours impliqué dans les communautés, au niveau social, au plan communautaire et au plan syndical</p>	
---	--

Codifications axiales combinées

Troisième question

Codifications ouvertes (incidents)	Codifications axiales (Concepts)
<p>A-7 : Réflexion financière pas de solution ni de réponse, constat : diminution</p> <p>B-26 : Moments difficiles</p> <p>C-32 : Pas facile, assez difficile tout le temps</p> <p>C-33 : Moins pire</p> <p>C-34 : Deux personnalités de rang à la paroisse de Saint-Hubert très fortes, pas</p>	<p>4- Difficultés rencontrées :</p> <ul style="list-style-type: none"> -difficultés financières -relations difficiles -faible assistance -manque de support diocésain -manque de connaissances -implication faible

présent dans les autres paroisses

C-36 : Deux clans, si un dit blanc l'autre dit noir, ça marchait comme ça, pas aujourd'hui

C-38 : L'avenir ? Très bonne question

C-39 : Très difficile pour répondre, pas facile pour l'avenir des fabriques, le pourcentage de participation est très bas

C-42 : Quoi qui va arriver dans l'avenir ? Je ne le sais pas

C-43 : Mieux ne pas le savoir, comme partir pour un grand voyage où tu ne sais pas, tu n'emmènes rien

C-44 : La chanson dit : qu'il y a juste notre nom qui reste, peut-être, restera-t-il en bon ou en mauvais terme, difficile à dire et à interpréter

C-45 : Pas plus facile dans l'avenir que le passé

C-46 : 10 à 12 ans passées, ce n'était pas facile, ça devient plus difficile encore, l'implication n'est pas là, ça va en diminuant

C-47 : Niveau religieux et l'assistance aux messes diminuent constamment

C-48 : Quand il y a des baptêmes ou des services anniversaires, l'assistance est bonne mais en dehors de ça, ça diminue

C-49 : Des résistances assez souvent au niveau des marguilliers, est-ce comme ça à l'avenir ?

C-50 : Tous, pas de la même idée et tu as vu ce qui s'est passé pour toi. Ça te donne l'idée

C-51 : Tu n'as pas été compris, comme tu l'aurais voulu

C-52 : Ils ne comprenaient pas ce que tu voulais leur expliquer, peut-être c'est le problème

C-53 : L'implication va être encore de plus en plus difficile au niveau des marguilliers

C-56 : Moi, je ne comprends absolument rien, je ne suis plus impliqué comme avant

C-57 : Moins de prêtres c'est sûr ça ne nous aide pas à mieux comprendre, les gens sont très exigeants, ils vont se contenter de peu,

un moment donné

C-59 : C'est sûr au niveau des fabriques, l'entretien des lieux du culte va être très difficile

C-60 : Encore une question d'argent. Plus ça va, moins on en a. Je ne veux pas parler du salaire du prêtre. Je ne m'embarque pas

D-73 : Par rapport au diocèse, c'est toujours assez de portes qu'on ouvre, on ne sait jamais c'est quoi ils veulent

D-75 : On de demandait si on peut ou ne peut pas faire quelque chose en même temps, ils sont rares

D-76 ; C'est une famille fantôme

D-77 : C'est difficile d'être une petite paroisse parce qu'on est toujours les mêmes à s'impliquer, solides et respectueux

D-80 : Comme marguillier, absolument sans équipe, il n'y aurait pas de sens

D-82 : C'est lourd et difficile, s'il n'y a pas d'équipe je pense.

D-85 : Je ne te dis que, peut-être qu'il y a eu

des personnes qui nous ont bloqués

D-87 Pas facile car tu as un groupe de marguilliers qui veut aider et garder la paroisse pour tout faire fonctionner, mais le côté supérieur n'est présent (le diocèse)

D-88 : Avec le tournant missionnaire, je comprends qu'on n'avance pas dans le même sens qu'on a évolué beaucoup sur plein de choses

D-89 : La religion n'a pas tout à fait changé, on se retrouve dans des situations sur que faire pour rattraper ce retard, on sait que le monde a une certaine croyance

D-90 : Le monde est perdu par rapport à ce qu'on vit

D-91 : Comment est la religion catholique aujourd'hui, elle n'a pas avancé, ce n'est plus ça que les gens veulent

D-92 : Une religion se vit toutes les cinq minutes de ma vie, puis, qu'il y ait quelqu'un de supérieur tout le temps avec moi, cette façon de vivre ne passe plus

D-96 : 20 ans passées, j'étais dans la salle en

face, on essayait de trouver des solutions pour l'avenir de la religion chrétienne, cela ne se fait plus depuis, là les choses n'ont pas bougé

E-102 : La discorde, je ne suis pas capable, j'ai beaucoup de difficulté avec ça

E-105 : Moi non, où il y a avait la discorde, je n'aimais pas y être

E-106 : En dehors de Saint-Hubert, peut-être, ça commencé quand il y a eu regroupement au niveau pastoral

E-107 : J'ai fait partie dans les débuts de l'envol du regroupement des communautés du secteur, au début, c'était dérangement d'être jumelé avec les autres

E-108 : Peur de perdre notre façon de travailler ou notre intimité que je trouvais correct

E-111 : On a le choix dans les autres choses comme dans les communautés, fonctionner tout seul n'est plus possible

E-112 : Difficile à dire maintenant, si tu te recules et si tu dis travailler tout seul, quel

que soit le domaine, tu es voué à l'échec dans le contexte qui est présent

E-115 : Économiquement, nos communautés sont parties à rapetisser

E-116 : Pour beaucoup de choses, les coûts sont moins chers en ville

E-117 : C'est la perte quand il n'y aura plus d'épicerie, on n'aura plus de magasin

E-119 : Quand il n'y aura plus de familles, plus de tissu économique, le social sera difficile de regrouper des forces pour former Église, communauté ou paroisse

E-121 : Ce ne sont pas des années faciles, leur présence est indispensable pour orienter les autres

E-122 : Orienter sur ce qu'on va faire, ça prend des personnes pour décider où l'on va

E-123 : Des paroisses sans marguilliers, ça serait fermer les livres complètement

E-127 : Changer les choses ou avoir pouvoir de changement, peut-être qu'on en a eu la possibilité, mais là, le changement nous a

pris au dépourvu

E-128 : Peut-être, on s'était préparé à beaucoup de choses, pas au changement drastique, tout le monde était un petit peu déboussolé

E-129 : La problématique est plus que nous

E-131 : L'Église est appelée à beaucoup changer, comme un reptile va changer sa peau, on ne la reconnaît plus l'Église, elle a modifié son visage

E-134 : J'appelle ça les enfants de la religion, la religion ne se reconnaît plus, les parents de la religion sont décédés et les enfants sont là

E-140 : Je la vois comme ça, notre Église est dans ses enfants, dans les institutions qui ont été bâties, elle est là, mais on ne le dit pas

E-144 : Pas beaucoup de différences des autres communautés, on est devenu des observateurs, se questionnant, mais pas de réponse

E-145 : L'Église vit la nuit, peut-être la semaine de la passion avec des questions

sans réponses

E-147 : Ceux de 40 et 50 ans n'ont pas le même raisonnement que les plus jeunes parce qu'on se retrouve dans deux mondes différents

E-148 : Les 50 ans et plus sont inquiets plus que les jeunes, ils n'ont pas bâti ou vu leurs parents bâtir comme l'ont fait les ancêtres

E-149 : De même, le questionnement des jeunes et des plus âgés n'est pas le même, ils ne s'inquiètent pas trop comme le font les plus âgés

E-150 : L'expérience et la vision des 50 ans et plus les amènent à s'interroger plus ; les jeunes eux, auront du mal à répondre au questionnement, car ils ne sont ni inquiets ni stressés

E-152 : Beaucoup de personnes veulent s'impliquer, ils ont très peur de l'implication, les personnes n'ont pas le sens de la débrouillardise ou elles sont gênées

E-153 : Je me demande ce qui coince les personnes

E-154 : Je me dis qu'il y a peu de monde qui sont capables d'exprimer leur idée et recevoir celle des autres pour dialoguer agréablement. Il n'en a pas beaucoup

E-155 : Demander à des personnes de s'exprimer, elles ont des choses à dire mais sont incapables de le faire, elles sont gênées

E-156 : Je comprends ça, on n'est pas capable tant qu'on ne l'a pas fait, pas risqué, pas impliqué, pas la chair de poule, la peur de quelque chose

E-160 : En cas de tempête, je me dis comme personne, il y a un risque, ça pousse vers l'intérieur, ton goût de le faire est plus grand que la peur, c'est ça qui manque dans nos communautés, des personnes de ce genre

E-161 : Beaucoup ont peur de prendre le risque, pour ne plus être capables de lâcher, c'est mon exemple

E-166 : Je pense, ce qui manque à nos jeunes : la vision sociale, la vision d'ensemble, de partager nos connaissances, nos savoirs, nos capacités

E-167 : Les garder pour soi que ce soit dans

l'avenir de notre paroisse, d'une communauté ou juste protéger nos petits, on est voué à l'échec. C'est le noyau de beaucoup

E-168 : La perte de nos structures et de nos groupements laissés par nos parents est évidente

E-169 : L'entraide, ils n'avaient pas le choix sinon ils auraient crevé

E-170 : La période individualiste est passée, l'individualisme, on l'a emprunté des restes de l'ensemble de nos ancêtres, de la dynamique qu'ils ont laissée, on l'a siphonnée

E—171 : Quand il n'y a plus de groupes, d'associations ou de mouvements, l'individu tout seul est très fragile

E-172 : Au premier coup, ils vont tous être pognés un par un par manque d'esprit d'équipe, ni d'esprit communautaire mais très fragiles

E-173 : Là on laisse voir qu'on peut vivre individuellement, mais je dis que c'est du temps à l'heure quand le monde va être

<p>certain de ça, les gens vont être faciles à manipuler, à charrier et à se perdre</p> <p>E-174 : De ce fait, on devient un pion dans un pouvoir autre que le nôtre</p> <p>E-175 : On n` aura plus de décision, ni de pouvoir décisionnel, on va être un groupe, c`est ce qui guette nos communautés et nous, comme individu</p> <p>E-175 : Je pense que le plus grand piège, la grande faiblesse : l`individualisme</p> <p>E-176 : Facile à piéger, à manipuler, très vulnérable</p>	
<p>A-11 : Se sentir utile et apte à faire quelque chose</p> <p>A-12 : Développer le travail d`équipe, l`écoute et l`échange</p> <p>A-15 : Belle expérience permettant d`apprendre sur nous, sur les autres sur le fonctionnement de la paroisse</p> <p>B-17 : Bien, bonnes rencontres</p> <p>B-22 : Se trouver à Saint-Hubert</p>	<p>5-Avantages recueillis et satisfaction personnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fraterniser -Développement de ses capacités -Bien-être -Se sentir utile -Faire progresser son milieu

<p>B-23 : Bien conserver les choses</p> <p>B-24 : Conseil de fabrique en entente</p> <p>B-27 : Un tout correct</p> <p>C-54 : Comprendre plus de gens qu'avant, qu'il n'y a pas que notre idée qui est bonne, que les autres aussi sont bonnes</p> <p>C-55 : Respecter les idées et les suggestions des gens</p> <p>D-64 : J'ai aimé cela, j'ai trouvé que c'était une belle expérience</p> <p>D-66 : J'ai trouvé que l'équipe était belle et plaisante, est-ce à cent pour cent, non mais j'ai aimé</p> <p>D-68 : On a travaillé du mieux qu'on pensait et qu'on pouvait, cela ne veut pas dire que tous ont pris de bonnes décisions, l'équipe était bionne, l'implication pour Saint-Hubert était correct</p> <p>D-70 : C'était très bien, on n'a jamais eu vraiment à faire avec la municipalité</p> <p>D-71 : C'était deux gestions différentes et souvent quand on a eu à demander, la</p>	<p>-Confiance en soi</p> <p>-Garder ses acquis</p>
---	--

municipalité nous a toujours accepté, pour les salles elle était ouverte pour nous

D-72 : C'était de même dans les autres paroisses, il fallait qu'on marche ensemble, on n'avait pas de grand patron, chaque président nous représentait et l'implication était bonne, on a fait des choses ensemble, c'était bien et respectueux

D-74 : Ils nous ont laissé, ils nous ont fait confiance et en même temps, je trouvais qu'ils sont là pour nous coacher

D-78 : Solide, parce qu'on se connaît, on forme un clan, capable de faire de grandes choses pour réussir

D-83 : Moi, j'ai apporté, comme je disais, pas assez

D-85 : Je ne dis pas que, peut-être qu'il y a eu des personnes qui nous ont bloqués, j'avais peut-être la bonne équipe

E-101 : Implication bien passée au conseil de fabrique ou ailleurs

E-103- : Dans ce sens, je portais mes idées sans vouloir les imposer

E-104- : Souple avec les idées des autres, j'aimais dormir en paix quand je retournais chez-nous

E-110 : Avec les autres, c'est agréable : les échanges, la communication, pas de contrainte, ça été la grande surprise

E-114 : La bonne volonté des gens est là, ils veulent que leur village et leur communauté prospèrent et demeurent vivants

E-135 : Quand on pense aux hôpitaux, je paie des taxes des impôts, c'est la fraternité, on partage, on donne aux plus petits

E-136 : Le Québec, c'est la province la plus riche qu'on a dans le monde, il y a l'équité dans le partage envers les autres

E-137 : Le peuple québécois est un peuple qui partage, un peuple de vieilles racines catholiques qui se soucie des autres

E-138 : La religion comme telle, personne ne se dit catholique mais dans le partage, notre province est administrée pour équilibrer et donner aux autres

E-139 : Prenons juste l'Aide sociale, avant

<p>c'était Caritas géré par l'Église ; tu ne peux pas trouver plus belle fraternité que ça</p> <p>E-140 : Au Québec, dans beaucoup de domaines, riches ou pauvres marchent dans le même chemin asphalté, c'est une bénédiction</p> <p>E-141 : Nos écoles sont un héritage de notre chrétienté ; le mot chrétien, je l'aime</p> <p>E-143 : Je dis : le Québécois comme peuple, on est un flambeau du christianisme</p> <p>E-163 : Tu m'as donné la vie, la santé et je sers</p> <p>faire de ma journée ce que je suis capable</p> <p>E-165 : Seigneur, j'ai la santé, la plus grande richesse que tu peux donner à quelqu'un. Merci</p> <p>E-173 : Le regroupement sécurisait nos ancêtres</p>	
<p>D-79 : Très important, ça prend tout son sens lorsqu'il y a une équipe avec des idées différentes pour la représenter et a besoin de</p>	<p>6- Souhails et message d'espoir :</p>

<p>support</p> <p>D-80 ; Comme marguillier, absolument sans équipe, il n`y aurait pas de sens</p> <p>D-82 : C`est lourd et difficile s`il n`y a pas d`équipe je pense. Or, il faut que ça continue absolument</p> <p>E-120 : Peu importe comment va le bateau, ça prend toujours des capitaines</p>	<p>-Continuité et présence de la Fabrique et de ses marguilliers</p>
<p>E-124 : La présence des marguilliers, je la vois ; si on est pour ressusciter ou pour mourir, je ne dis pas la vérité, j`ai mon opinion</p> <p>E-125 : Ça prend des porte-paroles ou des échantillons comme les marguilliers dans une société pour fonctionner</p> <p>D-84 : Je voudrais un miracle, je voudrais transformer les choses pour nous aider à continuer</p> <p>D-93 : J`aimerais que la religion change qu`on ait des méthodes pour essayer d`accrocher toujours dans la Parole</p> <p>D-94 : Je suis croyante, j`aimerais que ça change qu`on regarde ce qu`on a et que l`on</p>	<p>-Changements progressifs et adaptés</p>

soit capable d'être au niveau de ce qu'on vit présentement

D-97 : Je me dis, ça pourrait être différent, avoir des belles paroles qui pourraient être lancées et dites comme la tradition, nous faire prendre conscience dans une célébration, que le prêtre ou n'importe qui pourrait, dire la parole de Dieu et pourrait nous faire réfléchir sans que ce soit tout ce qui est là depuis longtemps

D-86 : J'aurais voulu qu'on fasse plus pour avoir le côté financier solide, c'est sûr que c'est toujours ça qui va compter dorénavant

E-113 : On n'a pas le choix de penser à l'avenir de la paroisse économiquement avant de penser au tissu social, l'économie dessinera le visage des futures paroisses et des futurs regroupements

D-95 : Pas facile, j'aimerais avoir une chimie de groupe, je voudrais que les marguilliers, prêtres, le diocèse qu'on fasse plus équipe et qu'on soit au même niveau.

<p>E-114 : La bonne volonté des gens est là, ils veulent que leur village et leur communauté prospèrent et demeurent vivants</p> <p>E-133 : Toutes les fondations d'ici, les écoles, les couvents qui sont devenus des collèges, démarrés par des religieux, sont tous des enfants</p> <p>E142 : Les fondations, les aides, les collectes, qui se font, la Croix-Rouge, une aide internationale, en arrière, ça prend des gens qui partagent avec les plus petits</p> <p>E-158 : Le premier matin où il a embarqué dans son camion ce n'était pas si beau que ça ; pour devenir expert, il faut vivre la chienne vaincre la peur</p>	<p>-Implication de la communauté</p>
<p>E-130 : Au niveau religieux, religion : RELIÉS, il y a une chose dans ma réflexion en poussant loin.</p>	<p>-Bonne entente avec les paroisses environnantes</p>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKTOUF, Omar. 2012. *Le management entre tradition et renouvellement*, 5e édition, Montréal, Gaëtan Morin, 555 p.
- _____. 1994. *Le management entre tradition et renouvellement*, 3e édition, Montréal, Gaëtan Morin, 710 p.
- _____. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Québec, Presse de l'Université du Québec. 213 p.
- ARGYRIS, Chris. 1985. *Action Science*, Jossey-Bass, En ligne. <<http://actiondesign.com/assets/pdf/ASintro.pdf>>, consulté le 3 septembre 2017.
- ASSEMBLÉE DES ÉVÊQUES DU QUÉBEC. 1999. *Les archives paroissiales : guide de gestion et de mise en valeur*, Québec, Bibliothèque nationale, 68 p.
- _____. 1992. « Comité de recherche de l'Assemblée des Évêques du Québec sur les communautés chrétiennes locales ». *Risquer l'avenir. Bilan d'enquête et perspectives*, Québec, Éditions Fides, 227 p.
- _____. 1988. *La concertation des Églises diocésaines : évaluation et défis, Visite ad Limina*. Montréal, Fides, 90 p.
- AUDET, Michel et Richard RÉRY. 1996. « La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des science de l'administration », *Anthropologie et société*, Vol. 20, n° 1, p. 103-123.
- BADIAN, Seydou. 1973. *Sous l'Orage*, Présence Africaine, 253 p.
- BEER, M., R. EISENSTAT et B. SPECTOR. 1990. «Why Change Programs don't Produce Change», *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 6, p. 158-166.
- BELZILE GRAY, Aurore, BEAULIEU Céline, et BOSSÉ Claudette. 1885-1985. *Album-Souvenir Saint-Hubert*, Saint-Hubert, 339 p.
- BERGERON, Pierre-G. 1986. *La gestion dynamique. Concepts méthodes et applications*, Boucherville, Québec, Gaëtan Morin éditeur ltée, 932 p.
- BERNOUX, Philippe. 1985. *La sociologie des organisations* (Points 180), Paris, Seuil, 363 p.

- BLAQUIÈRE, Marc André. 2017. « Curé du secteur pastoral « Jardin de la Vallée » réflexion faite à Sayabec le 12 novembre.
- BOFFO, C. 2005. *L'évolution des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP comment se fait l'appropriation d'un changement technologique*, thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal, 265p.
- CAMPBELL, M.-M. et G. LAPOINTE. 1985. *Relations clercs-laïcs. Analyse d'une crise* (Cahiers d'études pastorales 1), Montréal, Fides, 350 p.
- CHECKLAND Peter. 1985. « From Optimizing to learning: a development for systems thinking for the 1990's », *Journal of Operational Research Society*, Vol 36, n°9, p 757-767.
- COMEAU Serge. 2008. « L'assemblée chrétienne dominicale. Lieu de catéchèse et de liturgie », Thèse de doctorat, Faculté de Théologie, Université Laval, Québec, 542 p.
- « COMMISSION PONTIFICALE POUR LES BIENS DE L'ÉGLISE ». 1997. *La fonction pastorale des archives ecclésiastique*. Cité du Vatican, 2 février 1997, n° 1.1. Ce document a été reproduit dans *La Document catholique*, n° 2163, p. 610-630.
- CRÊTE, Jean. 1992. « L'éthique en recherche sociale », dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec. En ligne. <http://extranet.puq.ca/media/produits/documents/3057_D4396-FP.pdf>, consulté le 12 août 2017.
- DAVID Albert. 1999. « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) École des Mines de Paris (CGS). En ligne <http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5592_0.pdf>, consulté le 18 mars 2017.
- DIOCÈSE DE SAINT-JEAN-LONGUEUIL. 1994. *Guide pour les petites communautés ecclésiales* (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 109 p.
- DEMERS, Christiane. 1999. « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, Vol. 24 n° 3, p. 131-139.
- DEVILLARD, Olivier. 2005. *Dynamique d'équipes*, 3e édition, Paris, Édition d'Organisation, 328 p.

- DE WAELE Martin, MORVAL Jean, SHEITOYAN Robert. 1992. *La gestion de soi dans les organisations*, Paris, Les Éditions D'organisation, 207 p.
- DOLAN, Shimon-L. et Gérard LAMOUREUX. 1990. *Initiation à la psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin, 489 p.
- DUMAS, Marc, Mireille Hébert et Douglas Nelson .2005. *Paul Tillich, prédicateur et théologien pratique : Actes du XVI^e Colloque International Paul Tillich*, Montpellier, p. 92-93.
- FRIEDBERG, E. 1995. « Organisation », *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 280 p.
- _____. 1993. *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 405 p.
- GRONDIN, Denis. 2017. « Cadre organisationnel pour l'animation pastorale et la gestion administrative. Pour une vision d'avenir et un présent à vivre. Être des communautés de témoins sel et lumière au cœur des défis du monde », *Document du travail*, Diocèse de Rimouski, p. 1-24.
- _____. 2017. « On ne peut contrôler le vent mais on peut orienter nos voiles » *Lettre de mission du 10^e Évêque*, Amqui.
- HANS, Carossa. 1940. *Les Secrets de la maturité*, Paris, Delamain et Boutelleau, 219 p.
- JEAN-BAPTISTE. 1703. *Rituel du diocèse de Québec publié par l'ordre de Monseigneur l'Évêque de Québec*, 2^e édition, Paris, Simon Langlois, 1703, p. 629-630.
- KOTTER, John. 1996. *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- KOONTZ, Harold et O'DONNELL, Cyril. 1980. *Management. Principes et méthodes de gestion*, Montréal, McGraw-Hill, 618 p.
- LAGACÉ Guy. 1998. « La gestion participative dans l'Église locale de Rimouski. L'inconfort des laïcs dans le processus décisionnel ». Thèse de doctorat en théologie, Université de Montréal, 707 p.
- LEWIN, Kurt. 1947. « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change », *Human Relations*, vol. 1, n° 1, p. 5-41.
- MASSÉ, Antonio. C. S. SP. 1985. *Histoire de la paroisse de Saint-Hubert*, Saint-Hubert, 277 p.

- MAYO, Elton. « Hawthorne and the Western Electric Company », En ligne < http://www.practicesurvival.com/wa_files/Hawthorne_20Studies_201924_20Elton_20Mayo.pdf > consulté le 13 novembre 2016.
- MCCANN, J.-F. 1993. *Church and Organization. A Social and Theological Enquiry*, Scranton: University of Scranton Press, London and Toronto: Associated University Presses, 258 p.
- MICHAUD Jany. 2017. « Agente de pastorale dans le diocèse de Rimouski, secteurs pastoraux Jardin de la Vallée et de la Croisée », réflexion faite à Amqui, le 24 octobre.
- MILLER, Daphne, R. GREENWOOD et B. HININGS. 1999. « Miser sur le chaos créateur ou évoluer dans la continuité: le schisme entre les perspectives normative et universitaire du changement organisationnel », *Gestion*, Vol. 24, n° 3, p. 158-164.
- MINTZBERG H., B. Ahlstrand et J. Lampel. 1999. « Transformer l'entreprise », *Gestion*, Vol. 24, n° 3, p. 122-131.
- _____. 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions D'organisation, 434 p.
- MOOG François. 2010. *La participation des laïcs à la charge pastorale*, Paris, Desclée de Brouwer, 489 p.
- MORIN Edgard. 2001. *La méthode – 5 L'humanité de l'humanité*, Paris, Édition du seuil, 357 p.
- _____. 1986. « Complexité et organisation », *La Production des connaissances scientifiques de l'administration/The Generation of Scientific Administrative Knowledge*, s. la dir. de M. Audet et J.- L. Malouin, Québec, Presses de l'université Laval, p. 135-154.
- FORTIN, Marie-Fabien, Johanne GAGNON. 2016. *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*, Montréal (Québec), Chenelière, 518 p.
- FRANÇOIS. 2013. *Evangelii Gaudium*, En ligne, <http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium_fr.pdf>, consulté le 12 janvier 2018.

- GLASER, Barney G. et Anselm L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: stratégies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- HATCHUEL, Armand et Hugues MOLET. 1986. « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: about two case studies », *European Journal of Operations Research*, n° 24, p. 178-186.
- HERBERT, Simon A. 1981. *The sciences of the artificial*, 246 p.
- KOENIG, Gérard. 1997. « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique », *Revue Management International*, Vol. 2, n° 1, p. 27-35.
- KUHN, Thomas S. 1970. *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1972. Traduction de la nouvelle édition augmentée, *The Structure of Scientific Revolutions*, publiée par The University of Chicago Press, 247 p.
- LAMOUREUX Andrée, ARCHAMBAULT Jean-Pierre, BERTHIAUME François, Nathalie Fréchette. 1992. *Une démarche scientifique en sciences humaines Méthodologie*, Laval (Québec), Éditions Études Vivantes, 638 p.
- MARTINET, Alain-Charles. 1990. *Epistémologie et sciences de gestion*, *Economica*, 249 p.
- MORGAN, Gareth. 1980. Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 605-621.
- OUELLET André. 1981. *Processus de recherche. Une approche systémique*, Québec, Presses de l'Université de Québec, 268 p.
- PAILLÉ, Pierre. 1994. « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahier de recherche sociologique*, no 23, Faculté de l'Éducation, Université de Sherbrooke, p 147-181.
- PASCAL THOMAS. 1997. *Dynamiques de la pastorale. Un art qui se renouvelle* (Pascal Thomas - Pratiques chrétiennes 15), Paris, DDB, 263 p.
- _____. 1996. *Que devient la paroisse ? Mort annoncée ou nouveau visage ?* (Pascal Thomas - Pratiques chrétiennes 11), Paris, DDB, 196 p.
- _____. 1988. *Ces chrétiens que l'on appelle laïcs. Après le synode sur les laïcs* (Théologie/Repères), Paris, Éditions Ouvrières, 245 p.
- PETER, Roger. 1997. *L'Église dans tous ses conseils. Diriger, animer et vivre conseils et réunion de d'Église*, Paris, Centurion, 184 p.

- PIAGET, Jean. 1970. *L'épistémologie génétique*, Que sais-je n° 1399, PUF.
- PIRES, Alvaro P. 1997. « Échantillon et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique ». Dans J. Poupart et Collab. (dir). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodiques*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin, p. 113-167.
- PORTNEY, Leslie Gross. et Mary Peter WATHKINS. 2009. *Fondations clinical research : Applications to practice*, 3e éd. Upper Saddle River, NJ : Perarson/Prentice-Hall, 892 p.
- ROUTHIER Gilles. 1995. *La paroisse en éclats*, Faculté de théologie Université, Québec, Novalis, 275 p.
- RONDEAU, Alain. 2008. « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », Montréal, HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, cahier de recherche, *Télescope*, Vol. 14 n° 3 p 1-22.
- ROY, Bernard. 1992. « Science de la décision ou science de l'aide à la décision », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 6, n° 5, p 497-529.
- SAINT-AMANT, Gilles. E. et Laurent. RENARD. 2004. « Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles », *Management International*, Vol. 9, n° 1, p. 49-68.
- SAINT-ARNAUD, Yves. 2002. *Les petits groupes. Participation et communication*, 2e édition, Montréal, Gaëtan Morin, 177 p.
- SÉRIEYX, Hervé. 1993. *Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Paris, Calmann-Lévy, 342 p.
- STRAUSS, Anselm & Juliet CORBIN. 2004. *Les fondements de la recherche qualitative*. Fribourg : Academic Press Fribourg, 342 p.
- VASSAL, Olivier. 2006. « Crise du sens, défis du management », *L'Expansion Management Review*, Vol. 2, n° 121, p. 67-73.
- WILLET, Gilles. 1996. « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? », *Communication et organisation* [En ligne], n°10 mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1873> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1873, consulté le 19 mars 2017.

- « Gestion des organisations des bénévoles », En ligne, <<http://jeunessorportneuf.com/contenuFichiers/files/Atelier%20-%20La%20gestion%20des%20organisations%20benevoles.pdf>>, consulté le 13 novembre 2017.
- « Le constructivisme » En ligne, <[https://fr.wikipedia.org/wiki/Constructivisme_\(psychologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Constructivisme_(psychologie))>, consulté le 19 mars 2017.
- « Le rôle du conseil de la Fabrique dans la paroisse catholique ». En ligne, <<http://www.ipir.ulaval.ca/fiche.php?id=351>>, consulté le 13 novembre 2017.