

## Grand rendez-vous diocésain les 20 et 27 septembre 2014

### **Atelier n° 3 : Gérant d'affaires ou directeur administratif au service de l'organisation paroissiale**

Dans la nouvelle organisation paroissiale, l'embauche d'un gérant d'affaires (ou directeur administratif) est souvent un moyen de dégager du temps pour l'évangélisation. Cet atelier, en plus de parler des aspects techniques de la tâche, donnera la parole à des personnes occupant déjà cette fonction.

#### **1. Bref historique de la paroisse Saint-Joseph-de-Lévis et des réaménagements pastoraux**

- La paroisse Saint-Joseph-de-la-Pointe-Lévy fut fondée en 1694; on souligne cette année le 320<sup>e</sup> anniversaire; c'est la paroisse-mère de la région.
- Entre 1850 et 1943, sept autres paroisses ont émergé.
- Du début des années '60 jusqu'au milieu de la décennie '90, nous comptons sur le territoire 8 curés, 8 églises, 8 paroisses et 8 fabriques;
- Ce portrait, on le sait, a beaucoup changé : le nombre de prêtres a diminué à Lévis comme ailleurs et la fréquentation des lieux de culte n'est plus ce qu'elle était : des réaménagements pastoraux se sont imposés.
- Les curés ont dû prendre en charge plus d'une paroisse; les équipes pastorales se sont amenées et depuis nos communautés locales ont vécu trois vagues de regroupements : en 1997, en 2002 et le dernier en 2010.
- Aujourd'hui l'organisation paroissiale ressemble à ceci : une paroisse, un curé, un vicaire, une assemblée de fabrique, quatre prêtres collaborateurs; une quinzaine d'employés dont une directrice de l'animation de la vie communautaire et pastorale, 4 agents et intervenants en pastorale, 4 secrétaires, 4 préposés permanents pour la maintenance et un directeur administratif.
- Au plan des ressources matérielles et financières, la paroisse dispose de 6 églises, 2 presbytères dont un servant de centre pastoral et administratif, 2 chapelles et s'accommode, bon an mal an, d'un budget de 1,5 M\$.
- Deux leviers de financement sont en place pour voir à la pérennité de la mission à long terme : une fiducie et le Fonds Héritage en lien avec le Fonds de l'archidiocèse de Québec (FAQ) et de la Fondation communautaire du Grand Québec.
- La propriété et l'administration des cimetières ont été cédées à une corporation autonome.
- La paroisse compte sur plus de 700 personnes bénévoles engagées dans l'Église; vu l'importance de leur nombre et de leur rôle grandissant au sein de l'Église, la fabrique s'est dotée d'une politique d'accompagnement des bénévoles qui balise notamment le recrutement et la formation des ressources bénévoles.

#### **2. L'embauche d'un directeur administratif**

- Le poste de directeur administratif a été créé dans le contexte du dernier regroupement de nos paroisses alors que les membres du comité d'étude ont vu dans ce projet l'occasion de mettre en commun 2 poissons et 5 pains pour offrir à leurs communautés de meilleures conditions pour l'évangélisation.

- Le directeur administratif est entré en fonction, le 26 octobre 2009, soit 2 mois avant la dissolution des paroisses et la création de la nouvelle organisation paroissiale.
- Les premières tâches ont consisté à mettre en œuvre le processus légal et administratif qui vient normalement avec une fusion d'organisation; et grâce à la collaboration exemplaire du personnel à l'emploi des paroisses au moment du regroupement, la nouvelle organisation paroissiale a pu être en place et opérationnelle dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010.
- Parce que plusieurs aspects administratifs doivent être pris en compte à la suite d'un regroupement, une période de transition s'est imposée d'elle-même; elle s'est échelonnée sur quelques semaines ou sur quelques mois selon la nature des problématiques ou des dossiers.
- La transition a permis de comparer les systèmes en place avant le regroupement, de les harmoniser ou de structurer de nouvelles méthodes;
- car on ne fait de regroupement sans changer les habitudes ni les façons de faire au quotidien; pensons entre autres au regroupement de la comptabilité, de la paie, de la capitation, de la gestion des collectes et du système d'enveloppes numérotées, pensons également aux relations avec les différents fournisseurs, à la facturation des services, à la gestion des archives, etc.
- Pour compléter l'intégration et la mise en place de la nouvelle organisation, des groupes de travail ont aussi été créés.
- En chiffres : pas moins d'une trentaine de bénévoles qui ont été associés aux travaux de 5 comités pour voir à harmoniser les conditions de travail du personnel, à répartir les tâches, à rassembler sous un même toit des membres de l'équipe pastorale et du secrétariat, à regrouper la gestion des portefeuilles de placement, à unifier les communications à partir de la gestion des appels téléphoniques et des courriels jusqu'à voir à la refonte du feuillet paroissial.
- Un comité s'est vu confier le mandat de porter une réflexion sur l'avenir et l'usage du parc immobilier dont les recommandations ont donné lieu à l'adoption du Plan directeur immobilier (PDI) 2011-2015.
- Les mois qui ont suivi le regroupement ont été des plus excitants et stimulants; le travail d'équipe et l'implication de ressources bénévoles sont la clé de la réussite des changements.
- Tel est le portrait de notre mise en commun. Et dire que nous n'avons que 2 poissons et 5 pains pour nourrir nos communautés !

### **3. L'évolution de l'organisation paroissiale et de la tâche de directeur administratif**

- Bien que les défis des réaménagements pastoraux demeurent importants et d'actualité, il nous est permis de prétendre que notre organisation paroissiale a pris son envol et que les procédures sont maintenant rodées, quoique des améliorations restent à être apportées dans sa gestion.
- Il est inouï de voir à quel point ont évolué depuis 5 ans l'organisation paroissiale et la fonction de directeur administratif.

- L'organisation paroissiale gagne à se faire connaître, à jouer son rôle de partenaire dans le milieu;
- Des projets intéressants ont déjà vu le jour, d'autres, encore plus structurants pour l'avenir, se trouvent présentement sur les planches à dessins et font l'objet de discussions avec des partenaires: l'Hôtel de Ville, le Mouvement Desjardins, l'Orchestre symphonique, les corporations de développement et de promotion touristique et religieux et d'autres partenaires du milieu.
- Si au début, le directeur administratif consacrait plus de temps à structurer l'organisation et les procédures, aujourd'hui, sa collaboration se fait surtout dans l'élaboration de projets d'avenir pour la Mission et pour la communauté, des projets qui se conçoivent et se concrétisent en partenariat avec les intervenants du milieu.

#### 4. Quelques facteurs et conditions de réussite

##### **D'abord sur les réaménagements pastoraux :**

- D'entrée de jeu, les facteurs de réussite au plan administratif d'un projet de regroupement se résument en quelques mots :
  - **leadership** et la volonté de donner à l'Église ce dont elle a besoin pour remplir sa Mission;
  - **savoir-être**, c'est-à-dire l'écoute et la transparence pour gagner la confiance; l'importance de bien informer les paroissiens à toutes les étapes d'un projet; avoir l'audace d'aborder ouvertement les situations les plus délicates;
  - **savoir-faire** qui se retrouve dans les compétences mises en commun de ceux et celles à qui sera confiée l'étude du regroupement et la mise en œuvre par la suite.

##### **Sur la fonction de directeur administratif :**

- Ce qui motive au départ une organisation paroissiale à embaucher un directeur administratif, c'est de voir dans ce projet un moyen pouvant permettre de dégager du temps pour l'évangélisation.
- A-t-on idée de la tâche qui aurait incombé au curé et à l'équipe pastorale au lendemain du regroupement de nos paroisses ?
- De même, aurait-il été pensable que les membres du conseil de l'assemblée de fabrique puissent se libérer pour prendre en charge, à temps plein, les tâches administratives et du même souffle initier des projets bien documentés ?
- Il convient de reconnaître que l'organisation paroissiale évolue dans un monde complexe, où les tâches sont de plus en plus spécialisées et exigent des ressources compétentes.
- Les défis à relever nous amènent à sortir des sentiers battus, à travailler en collaboration avec d'autres partenaires, à saisir les occasions qui se présentent pour entrer en relation, témoigner et agir.
- Nous sommes d'avis qu'un directeur administratif peut contribuer à la vitalité de l'organisation paroissiale.