BOÎTE À OUTILS · ARTICLE 1

Quelques conditions d'une collaboration fructueuse au sein de l'équipe pastorale

Alphonse Borras · février 2017

L'expérience nous apprend que le « travail en équipe » ne se réduit pas à un « travail de groupe », ni même à un « travail à plusieurs ». Il faut donc bien cerner de quoi on parle.

Ce travail peut être un véritable travail d'équipe, une simple coordination des tâches, une mise en commun d'efforts individuels, voire un vœu pieux, sinon même une pure incantation ! Il y a équipe pastorale et équipe pastorale ! Les laïcs impliqués à plein temps dans les affaires de l'Église, à l'instar des curés et d'autres prêtres en paroisse, se positionnent différemment des laïcs dont l'engagement bénévole ne requiert que quelques heures par semaine.

Dans le diocèse de Liège, nous souhaitons pourtant que, sur la base de l'appel de l'Église, des laïcs bénévoles, et pas simplement des assistants paroissiaux, puissent rejoindre une équipe pastorale, s'ils en ont les qualités requises. C'est une des facettes de l'implication de fidèles laïcs, concrètement de paroissiens, dans la vie et la mission de leur Unité pastorale.

Après quelques remarques préalables, j'exposerai la vision maximaliste poursuivie dans notre diocèse en matière d'équipes pastorales. Sur cette base, je donnerai quelques éléments-clés pour concevoir et mettre en œuvre le travail en commun au sein de l'équipe pastorale[1].

1. Remarques préalables

J'aime à dire, à la suite de Jean Rigal, professeur émérite d'ecclésiologie à Toulouse : « Tous (sont) égaux dans le peuple convoqué par le Père, tous (sont) différents dans l'unique Corps du Christ, tous (sont) animés et unis par les dons de l'Esprit »[2]. L'Église est foncièrement une communion, mais une communion organique, diversifiée et plurielle ! Par leur participation à la vie divine, en vertu du baptême et selon la diversité des dons de l'Esprit, les chrétiens sont rendus « coresponsables » de la vie ecclésiale et de la mission évangélique. La coresponsabilité de tous légitime la synodalité ecclésiale, celle-ci étant une qualité de l'Église qui tient conseil (all. *sich beraten*) en vue de l'œuvre commune, l'annonce de l'Évangile *en ce lieu*[3].

[1] Les pages qui suivent reprennent largement des parties de mon article : A. BORRAS, « Prêtres, diacres et laïcs au sein des équipes pastorales. Conditions pour une collaboration fructueuse », dans F.-X. AMHERDT (éd.), *Vatican II : quel avenir ? Évangile et culture, paroisses et ministères*, Fribourg, Academic Press Fribourg, coll. « Théologie pratique en dialogue » n° 42, 2016, p. 235-269.

[2] J. RIGAL, *L'Église en chantier*, Paris, Éd. du Cerf, 1994, p. 213.

[3] Si la coresponsabilité baptismale désigne une qualité des baptisés en tant qu'individus, le concept de synodalité désigne un trait de l'Église en tant que communauté. La synodalité est même une qualité constitutive de la communion ecclésiale dont elle est l'expression ; elle comprend le concours de tous les fidèles, pasteurs y compris.

Outre la coresponsabilité *baptismale* de tous, il y a la collaboration *ministérielle* de quelques-uns. Parmi les fidèles laïcs, *certains* (pas tous) se voient en effet appelés à exercer un ministère. Je veux parler de ces « quelques » laïcs qui se singularisent par rapport à tous les autres fidèles laïcs du fait de leur engagement dans une équipe pastorale. Le ministère ordonné ne confisque pas toute la réalité ministérielle de l'Église.

Théologiquement parlant, c'est en vertu de leur baptême et en fonction des charismes qui sont les leurs que des laïcs sont susceptibles d'être appelés par l'Église (quelles que soient les modalités de cet appel et du discernement qu'il présuppose) pour assumer des services ou des ministères indispensables pour édifier l'Église et contribuer à sa mission *en ce lieu*. Ils participent « de plus près » à la charge pastorale (cf. *Apostolicam Actuositatem* 24f).

Du point de vue canonique, le curé est le « pasteur propre » de la paroisse ou de l'Unité pastorale (Code de droit canonique, cf. canons 515 § 1 et 519). Cela signifie que, sous l'autorité de l'évêque diocésain, il jouit de la légitime autonomie pour la guider sur le chemin de la foi. Il est responsable *du* tout (et non *de* tout) : il ne fait pas tout mais il veille à ce que tout se fasse[4]. Il ne dirige cependant pas seul, ni a fortiori de manière isolée. C'est ici qu'entrent en ligne de compte les autres clercs et des laïcs sur le plan de l'équipe pastorale[5]. Le canon 519 *in fine* prévoit en effet que « d'autres prêtres ou diacres collaborent avec lui et des fidèles laïcs lui apportent leur aide, selon le droit ».

L'équipe pastorale, un organe de direction

Je décris volontiers l'équipe pastorale en ces termes : « L'équipe pastorale est un organe de direction qui est, avec le curé, garant de la communion ecclésiale. Elle participe, sous sa responsabilité, à l'exercice de la charge pastorale. Elle assure l'animation globale de l'Unité pastorale et la coordination des communautés qui la composent ». Il s'agit d'une instance de *direction*. Il est donc question de « diriger » en conformité avec le droit[6]. À cet effet, on exerce un pouvoir légitime, celui que le droit, ou à défaut l'évêque diocésain, attribue au curé et à ses collaborateurs en équipe. Le pouvoir gagne ici à être compris comme un « pouvoir faire » légitime, une habilitation (lat. *potestas*, plus qu'un *imperium* !).

Il revient au curé et aux autres membres de l'équipe pastorale d'enraciner dans la foi les communautés, de les établir dans la communion entre elles, avec le diocèse et l'Église tout entière, de promouvoir leur témoignage et de les ouvrir sans cesse à un authentique sens missionnaire[7]. Dans le respect des charismes et des ministères de chacun en son sein, l'équipe pastorale participe à l'exercice de la charge pastorale du

[4] À l'instar de l'évêque, le curé exerce une *episkopè*, une vigilance pour que la communauté devienne ce qu'elle doit être : le corps (ecclésial) du Christ *en ce lieu*. Si la charge pastorale (lat. *cura animarum*) contribue à ce que l'*ensemble* de la communauté paroissiale devienne ce qu'elle doit être, elle appelle la *diversité* des ministères dans la paroisse outre le ministère de présidence, car celui qui préside ne fait pas tout.

[5] D'aucuns parleront de direction « collégiale ». Personnellement, je préfère parler de *leadership* partagé. Il convient d'éviter l'adjectif collégial qui, canoniquement, a un sens technique bien précis : les membres d'un collège « en déterminent l'action en prenant part en commun aux décisions prises à égalité de droit ou non, selon le droit et les statuts » (canon 115 § 2). La paroisse n'est pas une réalité collégiale : en son sein, les décisions ne sont pas prises par accord des volontés des paroissiens. Traditionnellement, la direction collégiale à strictement parler n'a jamais été le principe de direction des paroisses (catholiques). C'est pourquoi je préfère parler de direction *partagée*. Les Anglo-Saxons parlent de *collaborative ministry*.

[6] N'ayons pas peur de ce mot : les milieux catholiques, souvent tentés par l'angélisme, ont un a priori négatif sur le « pouvoir », comme si celui-ci était *de soi* mauvais ou pervers, alors qu'il s'agit d'une réalité humaine indispensable à la (sur)vie des collectivités, que celles-ci en ont besoin pour évoluer, prospérer, etc. La question est précisément d'humaniser le pouvoir, c'est-à-dire qu'il soit exercé de façon *humanisante* pour édifier, faire grandir les êtres humains, autant les détenteurs que les destinataires. Dans cette humanisation du pouvoir, le droit joue un rôle majeur de régulation de la violence et met des limites à son exercice. Il en établit la légitimité dans l'Église comme dans n'importe quelle collectivité humaine. S'il est question d'humanisation du pouvoir, en régime chrétien on n'oubliera pas qu'il doit de ce fait être « évangélisé » ; le Christ nous interpelle sur la finalité du pouvoir, celle de servir la collectivité, et non pas de se servir (cf. Mc 10,45). Dans l'Église, on accepte un ministère (une charge ou un office) pour *servir*, et non pas pour *se* servir. On lira les réflexions particulièrement stimulantes de J.-Y. BAZIOU, « À la recherche d'un art d'exercer l'autorité », *Prêtres diocésains* n° 1403 (mars-avril 2003), p. 103-117. Métaphoriquement parlant, être pasteur, c'est pourvoir à la nourriture et à la sécurité du troupeau ; le pasteur rend un service *vital* pour le troupeau. C'est un service de sollicitude, de soin (*cura* en latin, *épiscopè* en grec) ; c'est toujours un service pour le bien des autres (cf. p. 105-106).

curé. La charge pastorale est confiée au curé qui en est le titulaire (« pasteur propre ») et aux autres membres qui y participent ; elle est donc reçue par tous et chacun selon sa mission. En tout cas, nul n'en est le propriétaire. Tous y participent, mais à des titres divers.

Le curé et les autres membres de l'équipe sont appelés à diriger et habilités à cet effet. Certes, la direction d'une Unité pastorale, et de n'importe quelle autre communauté ecclésiale, ne concerne ni une administration, ni une entreprise, ni un régiment, mais le peuple de Dieu *en ce lieu*. Tous doivent être conscients que celui qui « dirige » l'Église (qui la conduit ou la gouverne) est Dieu par le Christ dans l'Esprit. Cette Église est *de Dieu*, c'est-à-dire qu'elle n'est ni leur propriété, ni a fortiori leur monopole. Les ministres de l'Église ne sont tout au plus que des « intendants », voire des « ambassadeurs » (cf. 2 Co 5,20)[8].

Quelle est la valeur ajoutée d'une « équipe pastorale » ?

Outre la dimension *christologique* du ministère de présidence du curé, qui figure sacramentellement le Christ-pasteur, l'équipe pastorale valorise la dimension *pneumatologique* de l'exercice de son ministère : sa référence à l'Esprit et à son action. La dimension pneumatologique consiste en la reconnaissance et la promotion des charismes, entendus comme dons de l'Esprit, des fidèles qui se voient en l'occurrence appelés à la direction de la communauté (cf. *Lumen Gentium* 12b ; *Apostolicam Actuositatem* 3d ; canon 275 § 2). C'est désormais avec ces proches collaborateurs que le curé discerne l'action de l'Esprit *en ce lieu* pour conduire ou accompagner ses communautés sur la route de l'Évangile.

Jean Rigal a une formule bien frappée pour mettre en relief l'intérêt d'une équipe de direction pastorale. J'élargis cependant son approche essentiellement christologique à une considération également pneumatologique du ministère. Il écrit : « tout vient du Christ, signifie le ministère ordonné », et je dirais plutôt « tout vient de Dieu par le Christ dans l'Esprit saint ». Le ministère ordonné signifie en effet que l'Église se reçoit de Dieu, par le Christ dans l'Esprit. Et notre confrère d'ajouter : « Nul n'est le Christ, rappelle la collaboration pastorale », seconde partie de sa formule que je compléterais en ajoutant : « nul ne possède l'Esprit, ni même tous ses dons »[9].

2. Une vision exigeante de l'équipe (de direction) pastorale

La condition primordiale pour une bonne collaboration est de bien saisir la finalité institutionnelle d'une équipe pastorale[10]. Celle-ci est un groupe à tâches bien particulier dont la mission est de *diriger*. Le profil de ses membres doit correspondre à cette mission, d'autant que le travail en équipe est exigeant du fait qu'il mobilise des qualités et des compétences. Le diocèse de Liège en a une conception maximaliste. Elle requiert un apprentissage de la séquence « contribution de chacun + coordination du tout + collaboration de tous ». Je m'explique.

[7] J'applique volontiers à l'équipe ce que Mgr A. Rouet dit du ministère des prêtres : engendrer à la foi (*paternité spirituelle*), rassembler l'Église de Dieu par le Christ dans l'Esprit (*communion ecclésiale*) et nourrir en elle, par la mission, l'inquiétude de l'universel (*ouverture missionnaire*). Cf. Mgr A. ROUET (e.a.), *Un nouveau visage d'Église. L'expérience des communautés locales à Poitiers*, Paris, Bayard, 2005, p. 55-56.

[8] D'où l'exigence, pour les membres de l'équipe pastorale ainsi que pour le curé, de respecter l'Unité pastorale, de promouvoir les charismes et ministères dans leur diversité, de discerner, d'encourager et de retenir ce qui est bon (cf. 1 Th 5,12.19-21 ; Vatican II, *Lumen Gentium* 12b *in fine*, *Apostolicam Actuositatem* 3d, *Presbyterorum Ordinis* 9b).

[9] Cf. J. RIGAL, *L'Église en chantier*, Paris, Éd. du Cerf, 1994, p. 248.

[10] Il importe en effet que ceux et celles susceptibles d'en faire partie sachent dans quoi ils s'engagent. Souvent, la collaboration entre des personnes est d'emblée brouillée parce qu'elles ne savent pas au juste dans quoi elles « tombent ». Il y a une différence entre un engagement dans une équipe pastorale, un Conseil pastoral, un comité organisateur d'un événement, un groupe de parole, etc.

Contribution, coordination, collaboration

Le travail en équipe pastorale ne se limite pas à une simple communication d'informations à un responsable, ni à l'apport de chacun à celui-ci. Du point de vue du curé, celui-ci ne peut se limiter à une délégation descendante d'attributions et de compétences ; du point de vue des autres membres, ils ne doivent pas se comporter en simples exécutants, même hautement compétents. Il ne suffit pas de coordonner l'apport de chacun. La coordination du travail en équipe est nécessaire mais elle n'est pas suffisante pour atteindre une collaboration qui intègre le travail conjoint de tous et de chacun. Un « véritable » travail en équipe requiert du curé et des autres membres de l'équipe de « faire corps », « faire cible », « faire sens » et « faire face »[11].

« Faire corps »

Une équipe, c'est d'abord un « groupe », pas un agrégat. Réunis par un but commun ou une même mission, ses membres apprennent à se respecter, à s'estimer dans leurs talents et qualités respectives, à se comprendre et à s'entendre, à s'accepter dans leurs différences, pour réaliser la tâche qui est la leur (avec la grâce de Dieu, mais celle-ci n'agit pas sans nous !). Ce qui prime, c'est de réaliser cette tâche commune dans la confiance mutuelle et la loyauté institutionnelle. Sans cohésion entre les membres, il n'y aura aucune cohérence dans l'action. Cette intégration suppose pour le moins qu'on se donne le temps pour créer cet esprit d'équipe. On mesure à ce propos l'importance de la fréquence et de la régularité des réunions.

« Faire cible »

Si la cohésion entre les membres est une condition nécessaire pour faire équipe, elle n'est pas suffisante. Une équipe a toujours une raison d'être, un « but social », une finalité institutionnelle, en l'occurrence la direction pastorale. Elle a même besoin de savoir où elle va et à quoi elle sert ! L'équipe pastorale a dès lors des objectifs à atteindre, peut-être même une vision, c'est-à-dire des perspectives à long terme qui inspirent et traversent la poursuite de ces objectifs. Elle doit avoir un « projet pastoral », celui dont s'est dotée l'Unité pastorale. Les membres de l'équipe se doivent donc de s'accorder sur ces objectifs et cette vision ainsi que sur le projet pastoral. À terme, ils ne pourront « faire corps » que s'ils veulent « faire cible ».

« Faire sens »

Il ne suffit cependant pas de poursuivre, ni même d'atteindre les objectifs fixés. Les membres de l'équipe sont des personnes libres et raisonnables qui ont accepté loyalement une mission ou se sont donné résolument des objectifs ; il leur revient dès lors d'évaluer leur travail et la poursuite de leur(s) objectif(s) en fonction de la vision (perspective inspiratrice à long terme), compte tenu des circonstances, des difficultés, des avancées, de l'engagement de tous et de chacun, etc. Le travail en équipe mobilise chez les membres, curé y compris, une capacité réflexive de se réapproprier personnellement et collectivement ce qui est décidé, entrepris, mis en œuvre. Il s'agit de « faire sens », de voir où cela les mène en appréciant leur travail sous le regard de Dieu et en opérant les discernements nécessaires grâce à l'Esprit.

« Faire face »

En vertu de la responsabilité conjointe et à la fois différenciée de prise en charge pastorale, le curé et les autres membres de l'équipe doivent être capables de rendre compte des décisions prises. Il y a ici

[11] Je m'inspire ici des réflexions d'Étienne Bocquet, sdb, consultant et formateur, chargé de cours à la faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation de l'UCL. Il parle d'un « sentir ensemble » indispensable pour assurer la cohésion au sein de l'équipe et parvenir à une collaboration de tous. Cette cohésion dépend de la décision de chacun, de la connivence entre tous et de la résonance émotionnelle de la mission commune. Cf. S. BERGER, « Appel à l'équipe », *La Libre Belgique*, *La Libre Entreprise*, 12 février 2005.

l'exigence impérative d'une loyauté institutionnelle à l'égard de l'équipe, certes pour ce qui lui revient d'assumer, mais aussi plus largement à l'égard du diocèse et de toute l'Église, dès lors que les membres, curé y compris, ont en principe reçu leur mission de l'évêque diocésain et que leur diocèse s'inscrit dans la communion de toute l'Église. Il arrive que les membres se trouvent parfois entre le marteau et l'enclume à la suite d'interpellations par des acteurs de terrain, ou même de propos agressifs de certains paroissiens, etc. La loyauté institutionnelle ne signifie pas qu'ils se dépouillent de tout sens critique, mais celui-ci ne doit pas être exercé de façon indiscriminée. La responsabilité conjointe et différenciée requiert aussi une bonne gestion des conflits au sein de l'équipe. Elle exige une véritable déontologie pour favoriser le travail commun, accréditer l'action conjointe, honorer la mission reçue et, au bout du compte, respecter les fidèles qui attendent de leurs responsables discernement, courage, engagement et encouragement pour « faire Église » *en ce lieu*.

Les exigences de fonctionnement décrites à l'instant offrent un témoignage d'Église où s'allient la générosité et les compétences de chacun, la collaboration de tous et l'engagement au service d'une cause commune, bref une réelle coopération de tous, *omnes cuncti conspirantes in unum*[12]. On ne comprend en effet que ce que l'on voit : si l'on perçoit que, malgré la diversité, voire les différences, des personnes travaillent ensemble, on sera en mesure d'apprécier la force de l'Évangile capable de les réunir, de les inspirer et de les dynamiser. L'enjeu d'Église est immense. Le travail en équipe est en effet un véritable laboratoire ecclésial.

3. Conditions d'une collaboration fructueuse au sein de l'équipe pastorale

Dans ce travail en équipe de tous et de chacun, la lettre de mission contribue à les légitimer. Pour rappel, les sociologues d'inspiration wébérienne distinguent au moins quatre modes de légitimité : la fonction, la compétence et l'expérience, l'autorité ou l'aura personnelle[13].

Les sources ou modes de légitimité

Le premier mode découle du « charisme de fonction », du fait de la légitimité que l'institution attribue à la fonction. Cette légitimité tient principalement au rite mis en œuvre pour l'attribuer, en particulier l'ordination[14]. Les ministres ordonnés jouissent d'une légitimité qui tient principalement à l'investiture sacramentelle par « la grâce de leur ordination ». Les deux autres modes de légitimité, la compétence et l'expérience, ont à voir avec les savoirs, les savoir-être et les savoir-faire qui sont des acquis de l'intéressé et qui légitiment aux yeux de tiers l'exercice d'un pouvoir ou d'un ministère. L'autorité personnelle tient du prestige principalement lié à la personnalité ; cette légitimité n'est pas donnée à tous.

[12] Je reprends cette expression aux Pères de Vatican II dans l'introduction du chapitre relatif aux laïcs dans la Constitution dogmatique sur l'Église : « les pasteurs sacrés savent bien l'importance de la contribution des laïcs au bien de l'Église entière. Ils savent qu'ils n'ont pas été eux-mêmes institués par le Christ pour assumer à eux seuls tout l'ensemble de la mission salutaire de l'Église à l'égard du monde, leur tâche magnifique consistant à comprendre leur mission de pasteurs à l'égard des fidèles et à reconnaître les ministères et les grâces (lat. *ministrationes et charismata*) propres à ceux-ci, de telle sorte que tout le monde à sa façon et dans l'unité apporte son concours à l'œuvre commune (lat. *omnes cuncti conspirantes in unum*) » (*Lumen Gentium* 30).

[13] Le premier mode de légitimité vient d'« en haut », en vertu de la fonction assignée (l'autorité de l'institution représentée) ; c'est le « charisme de fonction » qui s'appuie sur des règles impersonnelles de type bureaucratique et assure la pérennité de l'institution par-delà les individualités. Le deuxième mode, c'est la légitimité en vertu de la compétence : le professionnalisme, y compris chez les bénévoles. Quant au troisième mode, c'est la légitimité qui vient d'« en bas » en vertu de l'expérience accumulée, d'un engagement, d'un vécu. Les enquêtes sociologiques récentes sur les « nouveaux ministères » étayent cette distinction. C. BÉRAUD, *Prêtres, diacres, laïcs. Révolution silencieuse dans le catholicisme français*, préface de Danièle Hervieu-Léger, Paris, PUF, coll. « Le lien social », 2007, en particulier p. 155-167.

[14] L'ordination joue le rôle de ce qu'Arnold van Gennep appelait un « rite de passage » et que le sociologue Pierre Bourdieu préférait nommer « rite d'institution ». Cf. P. BOURDIEU, « Les rites comme actes d'institution », dans *Actes de la recherche en sciences sociales* 43 (1982), p. 58, cité par C. BÉRAUD, « Les femmes et les diacres », dans B. DUMONS et D. MOULINET (éd.), *Le diaconat permanent. Relectures et perspectives*, Paris, Éd. du Cerf, coll. « Théologies », 2007, p. 177.

C'est sur l'arrière-fond de ces sources de légitimité qu'il faut comprendre et mettre en œuvre la mission de tous et la tâche dévolue à chacun. Leur articulation relève de plusieurs registres ou paramètres d'appréciation[15]. Pour ma part, j'en relève au moins sept, sans compter le registre de la légitimité de chaque membre au sein de l'équipe.

Le registre doctrinal

Le paramètre « idéologique » ou le registre doctrinal concerne la théologie partagée par les membres de l'équipe ou appelée à devenir la référence pour la réflexion sur leurs pratiques. Il renvoie donc aux conceptions et choix théologiques des responsables ecclésiaux, des personnes de référence, des fidèles, voire des autres personnes. Ce paramètre est important : il permet de fonder les pratiques ministérielles et leur cohérence, d'autant plus s'il est partagé par les membres de l'équipe qui se l'approprient, notamment par la relecture de leur fonctionnement en équipe. À mon sens, il est souvent majoré. On croit en effet qu'une « bonne théologie » permet l'articulation *pratique* des ministres ordonnés et des « autres », ceux que les laïcs se voient confier[16]. On attend d'une « bonne théologie » qu'elle vienne comme magiquement résoudre *sur le terrain* les problèmes de relations et les conflits de pouvoir, ou apaiser les appréhensions et anxiétés. Ce paramètre ne résout donc pas tout, car on peut s'entendre théologiquement et pourtant ne pas parvenir à s'accorder ensemble. Et cela parce que, forcément, d'autres paramètres aussi importants que la théologie entrent en ligne de compte.

Le registre canonique

Le deuxième paramètre est celui du droit canonique qui régule chaque fonction, notamment par les lettres de mission ; il favorise une bonne articulation des tâches dévolues à chaque membre de l'équipe. Ce paramètre « institutionnel » est le cadre juridique dans lequel on évolue, précisant les relations, droits et devoirs, compétences et autres attributions. Le respect des dispositions canoniques du Code et du droit diocésain, la teneur des lettres de mission sont des facteurs importants dans l'agencement des offices ou charges des uns et des autres. Le cadre institutionnel canonique concerne les relations entre les individus et avec les institutions, leurs conduites sociales, en vue de sauvegarder la communion ecclésiale. Ce paramètre domestique la violence inhérente à toute collectivité, surtout en cas de conflit. Il vise ainsi la promotion d'un bel ordre ecclésial, celui des charismes dans leur diversité et leur complémentarité[17].

Le registre groupal

Le troisième paramètre concerne le groupe comme tel, avec les composantes propres qui le constituent, notamment son histoire, sa culture propre, son esprit, etc. Il concerne les relations entre les personnes en son sein, en tant que les membres de l'équipe pastorale sont appelés et envoyés pour être des partenaires dans l'action pastorale. Ceux-ci ne sont pas que des partenaires, ils sont tout autant des croyants et des acteurs, tous et chacun impliqués dans une équipe avec le projet qu'il lui revient d'élaborer et de réaliser.

---

[15] À cet effet, je retiens la grille d'analyse de J. Ardoino que F.-X. Amherdt a adoptée pour réfléchir sur le ministère des prêtres. J. ARDOINO, *Propos actuels sur l'éducation*, t. 2, Paris, Éd. Gauthier-Villars, 1965, p. 51 sq., ouvrage réédité en un volume aux éditions de l'Harmattan, Paris, 2004. Cette grille d'analyse est reprise par François-Xavier Amherdt, qui la met en œuvre pour étudier le ministère des prêtres : F.-X. AMHERDT, « Toute demande est une demande d'amour », *Prêtres diocésains* n° 1425 (2005), p. 443-460, en l'occurrence p. 457-458. Je m'inspire de ce dernier pour la description des différents paramètres, auxquels j'ai cependant ajouté celui des modes de légitimité.

[16] Il est illusoire sur le plan des faits, et donc dans la pratique des ministères, de penser que seule une « bonne » théologie apportera la résolution des problèmes. La requête d'une théologie unique du ministère (presbytéral) a quelque chose d'illusoire : comme si elle pouvait rendre compte de toutes les situations d'exercice du ministère (cf. L. VILLEMIN, « Église et ministère des prêtres », *Jeunes et Vocations* 109 [2003], p. 57).

[17] Le droit canonique contribue à objectiver les rapports ecclésiaux en termes d'obligations, de droits et de compétences. En posant des limites, notamment à la violence et aux abus de pouvoir, le droit canonique garantit l'objet et les finalités des institutions dans l'Église et prévoit les moyens à la poursuite de sa mission. Il entend protéger l'adhésion des croyants, l'annonce de l'Évangile qu'elle présuppose et l'incorporation ecclésiale qu'elle implique. Il prétend protéger tous les acteurs de la vie ecclésiale. La dimension canonique comprend un dispositif (l'aspect *législatif* ou la création du droit) et sa mise en œuvre (l'aspect *administratif* ou l'application du droit).

Autrement dit, une équipe n'est pas une autre ; malgré la commune mission institutionnelle de toutes les équipes pastorales dans un diocèse, chacune est singulière, tout simplement parce que le groupe est unique. Ce paramètre se remarque quand le groupe est modifié par l'arrivée ou le départ d'un ou plusieurs membres. À chaque fois, il s'agit de retrouver ou de rétablir l'équilibre pour s'entendre.

Les registres individuel et émotionnel

Il y a ensuite le paramètre « individuel ». Il concerne la capacité de chacun d'être lui-même avec sa propre personnalité, de se situer singulièrement (de dire « je ») et d'interagir avec les autres membres de l'équipe dans le respect mutuel. On peut immédiatement ajouter ce que nous pourrions appeler le paramètre « pulsionnel » ou, pour mieux dire, « émotionnel » : on peut y voir ce qui concerne les humeurs, les états d'âme, le non-dit, le ressentiment, etc.

Ce double registre individuel et émotionnel doit être absolument pris en compte dans les situations de mutations ecclésiales et de changements pastoraux, du fait qu'elles génèrent peur, insécurité, raidissement, etc. Ce registre n'est pas sans incidence dans la mesure où les intéressés n'établissent pas purement et simplement des échanges conceptuels mais interagissent sur le plan émotionnel[18].

Le registre organisationnel

Le sixième paramètre est le paramètre « organisationnel » par lequel les choses se mettent en place, s'agencent concrètement, s'organisent. Ce registre joue toujours un rôle, quel que soit le degré d'organisation. Un déficit d'organisation ne pourra que rendre plus laborieuse, voire franchement difficile, la collaboration entre les acteurs concernés. Des réunions sans ordre du jour, sans prise de notes, sans procès-verbal ou rapport, ou une équipe sans agenda, sans régularité dans ses réunions ou encore sans suivi entre elles, est littéralement sans avenir. Elle n'est pas crédible parce que les membres ne s'y engagent pas de façon conséquente.

Le registre spirituel

Le dernier paramètre, c'est celui de la spiritualité de chacun des membres concernés et, le cas échéant, la sensibilité spirituelle partagée entre eux, à savoir la référence aux Écritures, les courants spirituels, les grandes figures de la foi, les récits fondateurs, etc., sur lesquels toute leur action pastorale s'appuie. Ce paramètre spirituel n'est pas sans lien avec le devenir chrétien de chacun, sa croissance spirituelle et son engagement au service de l'Église.

* * *

Ces différents registres, toujours présents dans une équipe pastorale, sont en interaction mutuelle. Mais chaque équipe est singulière en fonction de la complexité des situations, des relations entre les membres, de la collaboration au sein de l'équipe pastorale entre ministres concernés ou avec les autres fidèles. Lorsque surgissent des tensions ou des conflits avec les communautés, les autres chargés de mission ou avec l'autorité diocésaine, la prise au sérieux de ces registres doit aider à décoder la réalité concrète des équipes, à examiner la ou les raisons de leurs dysfonctionnements, à relativiser avec distance et surtout avec humour les inévitables difficultés qu'elles rencontrent dans leur service de direction de l'Unité pastorale.

Puissions-nous espérer que nos équipes soient des « ensembles qui font corps » (cf. Ps 121,3) au grand bonheur des paroissiens, des membres de l'équipe, curé y compris, et en définitive des personnes auprès desquelles il revient aux uns et aux autres de faire part de la Bonne Nouvelle de l'Évangile.

[18] Il est d'autant plus important de le prendre en compte que, dans les milieux ecclésiastiques, ce registre est sous-estimé au profit des échanges rationnels, discursifs et théoriques. Les membres de l'équipe sont faits « de chair et de sang ». Nous ne devons jamais l'oublier.

Alphonse BORRAS
vicaire général