

Université de Montréal

**La gestion participative dans l'Église locale de Rimouski
L'inconfort des laïcs dans le processus décisionnel**

par

Guy Lagacé

Faculté de théologie

Thèse préparée sous la direction des professeurs

André Charron et Lise Baroni

et présentée à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Philosophiae Doctor (Ph. D)

en théologie

Mai 1998

© Guy Lagacé, 1998

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée

**La gestion participative
dans l'Église locale de Rimouski
L'inconfort des laïcs dans le processus décisionnel**

présentée par

Guy Lagacé

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

Thèse acceptée le 26 février 1998

SOMMAIRE

De plus en plus de fidèles chrétiens manifestent des attentes devant une participation déficitaire au sein de leur Église locale, notamment en ce qui a trait à leur insertion dans le processus décisionnel. Ils veulent sortir du cléricalisme dont ils sont victimes depuis des siècles, eu égard à la catégorisation des membres qu'induit une telle idéologie au sein de l'institution ecclésiale. Le contexte culturel d'aujourd'hui et le retour aux sources de ce qu'est l'Église obligent à repenser radicalement la question de la participation des laïcs dans la régie interne de l'institution. La présente recherche tente de déverrouiller cette impasse liée à une conception étriquée du pouvoir et de l'autorité dans l'Église.

Nous procédons à partir d'une enquête - 25 entrevues individuelles et 3 tables-rondes réunissant 27 personnes - menée dans l'Église locale de Rimouski auprès de chrétiennes et de chrétiens engagés ou non engagés dans l'institution. Notre méthode est celle de la praxéologie pastorale. Nos données d'observation nous ont vite fait poser l'hypothèse suivante: malgré les efforts de renouveau et la bonne volonté, nous sommes devant un modèle ecclésiologique pyramidal entraînant au plan institutionnel un cadre organisationnel centralisateur et autoritaire; or, un modèle ecclésiologique communionnel pourrait générer au plan institutionnel un cadre organisationnel autre, où tous les acteurs seraient parties prenantes du processus décisionnel. C'est là, à notre avis, une approche organisationnelle qui traduit le mieux l'intuition communionnelle qui est au fondement de la réalité ecclésiale.

La recherche se développe en trois parties. Dans la première partie, intitulée *Des propos éloquents sur une situation incongrue*, nous précisons les objectifs de l'enquête, établissons le cadre de l'analyse, situons l'Église locale de Rimouski, relevons et analysons ce qu'on nous a dit sur l'Église rimouskoise comme organisation et sur la gestion des communautés paroissiales. Il en ressort que les membres voient les structures actuelles trop liées à une conception étroite de l'autorité des ministres ordonnés. Dans la deuxième partie que nous intitulons *Une organisation ecclésiale appelée au changement*, nous procédons à une double interprétation de cet inconfort vécu par les fidèles: une interprétation socio-organisationnelle où nous faisons appel aux sciences de la gestion et de l'organisation qui propose la reconnaissance de tous les acteurs dans les différents *réseaux* et une interprétation théologique qui propose une égalité fondamentale de tous les baptisés selon l'ecclésiologie communionnelle développée à Vatican II. Dans la troisième partie intitulée *Pour une pratique partenariale*, nous nous expliquons d'abord sur la réalité du partenariat et son rapport à l'égalité, puis nous plaidons en faveur d'une participation partenariale de tous les fidèles en Église. Enfin, nous formulons pour l'Église locale de Rimouski un projet de *Restructuration partenariale*. L'ensemble du projet s'inspire d'une philosophie dite de «gestion en réseaux»; non seulement compatible avec l'ecclésiologie fondamentale mais commandée par l'ecclésiologie pratique. Trois réseaux institutionnels sont touchés: la paroisse (avec son *Assemblée paroissiale* et sa *Personne-relais*), le secteur pastoral (avec son *Équipe mixte de direction pastorale* et son *Conseil pastoral de secteur*) et la région pastorale (avec son *Animatrice ou Animateur de région* et son *Conseil de région pastorale*).

Notre recherche est traversée par une vision de l'Église comme organisation appelant une gestion participative et un partage du pouvoir entre tous les membres de l'institution. De cette vision se dégage une idée-force prospective: les repères organisationnels actuels qui accentuent le pôle «institué» sont à repenser pour faire place aux forces novatrices du pôle «instituant». Le maintien d'une juste tension entre les deux pôles constitue la préoccupation majeure de la recherche. La restructuration proposée tient compte de l'autonomie des réseaux institutionnels et non institutionnels en même temps que de leur interrelation. L'horizon dernier ou le futur anticipé que nous souhaitons appelle un changement en profondeur, tant au niveau de la vision ecclésiale qu'au niveau des structures et des règles qui la régissent. Notre utopie est de croire que dans l'institution tous les membres puissent enfin sortir d'une «impuissance apprise».

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
TABLE DES MATIÈRES	vi
Liste des figures et des tableaux	xv
Liste des annexes	xvi
DÉDICACE	xvii
REMERCIEMENTS	xviii
AVANT-PROPOS	xx
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. Une question d'ecclésiologie	3

2. La situation de l'Église locale de Rimouski	5
3. Une problématique organisationnelle	7
4. Des acquis et des impasses	8
4.1 Des acquis pastoraux	8
4.2 Des impasses théologiques	10
4.3 Des impasses pratiques	15
5. Le recours à la sociologie des organisations et aux sciences de la gestion	18
5.1 Des acquis pour notre recherche	18
5.2 L'apport de la gestion centrée sur le réseau	21
5.3 L'Église, un système organisé	23
6. Les objectifs de la thèse et son hypothèse	27
6.1 Les objectifs généraux	27
6.2 Les objectifs spécifiques	28
6.3 L'hypothèse	29

CHAPITRE PREMIER: PERSPECTIVES MÉTHODOLOGIQUES

1. La démarche praxéologique	32
1.1 Une science de l'action	33
1.2 Une pratique signifiante	36
1.3 La dimension pastorale de la praxéologie	38
2. La méthode praxéologique	40
2.1 La question de départ	40
2.2 Le parcours utilisé	42
2.2.1 <i>L'observation</i>	43
2.2.2 <i>L'interprétation</i>	46
2.2.2.1 <i>L'interprétation socio-culturelle</i>	46
2.2.2.2 <i>L'interprétation théologique</i>	47
2.2.3 <i>Pour une intervention autre</i>	49
2.2.4 <i>La prospective</i>	50

PREMIÈRE PARTIE DES PROPOS ÉLOQUENTS SUR UNE SITUATION INCONGRUE

CHAPITRE 2: L'ENQUÊTE ET SON ANALYSE

1. L'enquête	56
1.1 Les objectifs de l'enquête	57
1.2 Les personnes visées par l'enquête	58
1.3 Les lieux de l'enquête ou le champ	59
1.4 Les moyens utilisés	59
2. L'analyse de contenu	60

2.1 Une méthode de découverte	61
2.2 La pratique de la méthode	63
CHAPITRE 3: UN LIEU CIRCONSCRIT: L'ÉGLISE DE RIMOUSKI	68
1. Histoire et géographie	69
1.1 Repères historiques	69
1.2 Limites géographiques	71
2. Données statistiques	72
2.1 Population diocésaine	72
2.2 Personnel pastoral	75
3. Traits caractéristiques	76
3.1 Son implication sociale	76
3.2 La situation socio- économique	78
4. Une Église en pleine tourmente	81
4.1 L'événement synodal	82
4.2 La vie après le synode	84
4.2.1 <i>Le Conseil diocésain de pastorale</i>	85
4.2.2 <i>Le Conseil de zone pastorale</i>	85
4.2.3 <i>Le Conseil paroissial de pastorale</i>	86
4.2.4 <i>Le Conseil du presbyterium</i>	87
4.2.5 <i>Le Conseil pour les affaires économiques</i>	88
4.3 Une Église au personnel clérical en chute	89
4.4 La création des secteurs pastoraux	91
5. Une Église en attente	95
CHAPITRE 4: CE QU'ON A DIT DE L'ÉGLISE COMME	
 ORGANISATION	101
1. Situation de l'Église dans un univers organisationnel	102
1.1 La catégorie d'organisation	102
1.2 La référence à la mission de l'organisation	107
1.3 La référence à la mission de l'Église dans un système organisé	108
2. L'Église, un projet missionnaire au sein d'une organisation	110
2.1 La mission ecclésiale	111
2.2 Les clients de la mission ou l'environnement externe	113
3. Des obstacles à l'exercice de la mission	116
3.1 L'institution	116
3.2 La structure	121
3.3 La place des baptisés	124
3.4 La peur du changement	126
CHAPITRE 5: CE QUE QU'ON A DIT DE LA GESTION	

DANS LES COMMUNAUTÉS PAROISSIALES	131
1. La gestion : une réalité complexe	131
2. La gestion participative: une nouvelle donne	135
3. La participation: un terme polysémique	138
4. À propos des lieux de participation et de décision	142
4.1 Les Conseils de fabrique	143
4.2 Les Conseils paroissiaux de pastorale	145
4.3 Le Conseil diocésain de pastorale	147
5. Une participation en déficit: les obstacles	150
5.1 La consultation	153
5.2 La démocratie	155
5.3 La compétence	161
6. Le gestionnaire dans le processus décisionnel	163
6.1 L'évêque: premier dirigeant de l'organisation diocésaine	164
6.2 Le prêtre: premier collaborateur de l'évêque	166
7. Pouvoir, autorité et leadership: trois réalités incontournables	169
7.1 La réalité du pouvoir	170
7.2 L'exercice de l'autorité	176
7.3 Le style de leadership	180
 CHAPITRE 6: L'ANALYSE DES SIGNIFIANTS	 183
1. Les relations	185
2. Les sentiments	190
3. Les rêves	195
4. Les obstacles	198
 CONCLUSION: SYNTHÈSE DES DONNÉES ET DIAGNOSTIC	 203
1. L'Église, une institution à mission spécifique	204
2. Un fonctionnement lié à une idéologie discriminante	205
3. Une institution qui neutralise les débats	206
4. Une structure aux éléments organisationnels incohérents	207
5. Une institution dont le pouvoir clérical est contesté	209
6. L'absence d'un réel processus collectif de prise de décision	211
7. Une organisation dont les fonctions et les rôles sont figés et diffus	212
8. Une paradoxale détermination à continuer malgré la situation de crise	214

DEUXIÈME PARTIE
UNE ORGANISATION ECCLÉSIALE APPELÉE AU CHANGEMENT

SECTION 1: INTERPRÉTATION SOCIO-ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION	219
---------------------------	-----

CHAPITRE 7: LA COMPLEXITÉ DE L'ORGANISATION ECCLÉSIALE

CHAPITRE 7: LA COMPLEXITÉ DE L'ORGANISATION ECCLÉSIALE	225
1. L'environnement organisationnel	226
1.1 Environnement externe	226
1.2 Environnement interne	228
1.2.1 <i>La situation</i>	229
1.2.2 <i>Les membres et le genre de travail</i>	233
2. La théorie de la pensée complexe	235
2.1 Unité et dualité	237
2.2 Un défi à la science et à la théologie classiques	238
2.3 La pensée organisationnelle	242
2.4 La rationalité	243
2.5 L'ordre et le désordre	246
2.6 Le stratégique	247
2.7 Le dialogique	249
2.8 Complexité et structures	251
3. Une situation de crise	253
3.1 La nature de la crise	254
3.2 La complexité de la crise	259

CHAPITRE 8: LE FONCTIONNEMENT ECCLÉSIAL

CHAPITRE 8: LE FONCTIONNEMENT ECCLÉSIAL	262
1. Organisation et structures	263
2. Éléments structurels de fonctionnement	265
2.1 Le rôle des membres	267
2.2 Le statut des membres	271

CHAPITRE 9: LA GESTION PAR RÉSEAU

CHAPITRE 9: LA GESTION PAR RÉSEAU	279
1. Le management traditionnel en crise	280
1.1 Le taylorisme	282
1.2 Le fayolisme	283
1.3 Le wébérisme	284
1.4 Le biologisme	286
1.5 Critique du management traditionnel	287
2. Une nouvelle philosophie de gestion	292
2.1 La nature du réseau	295

2.2 Le réseau et l'institution	299
2.3 Le rôle du dirigeant	305
2.4 Les caractéristiques du dirigeant <i>maillé</i>	312
2.4.1 <i>L'ouverture</i>	312
2.4.2 <i>L'échangeur</i>	316
2.4.3 <i>Le donneur</i>	317

CHAPITRE 10: UN PROCESSUS DÉCISIONNEL LIÉ À UNE PHILOSOPHIE DE GESTION

1. L'acte de décision dans la gestion d'une organisation	324
2. Un changement ecclésial souhaité	330

SECTION II: L'INTERPRÉTATION THÉOLOGIQUE

INTRODUCTION

CHAPITRE 11: L'ÉGLISE, MYSTÈRE DE COMMUNION

1. L'ecclésiologie de Vatican	342
1.1 Le dynamisme trinitaire de la communion ecclésiale	344
1.2 Le Corps du Christ et le Temple de l'Esprit	349
1.3 Un peuple en communion	355
2. Une communion biaisée par un pouvoir hiérarchique fort	361
2.1 La primauté du pape	363
2.1.1 <i>Le modèle christomoniste</i>	368
2.1.2 <i>Le modèle trinitaire</i>	370
2.2 Une articulation difficile:	
sacerdoce commun et sacerdoce ministériel	377
2.3 L'exercice des trois fonctions du Christ dans le peuple de Dieu	381
3. Une communauté héritière d'un pouvoir transformé	390
3.1 Un pouvoir contestataire et signe de salut	393
3.2 Jésus révèle un pouvoir limité	397
3.3 L'apport des Églises sub-apostoliques	405
3.3.1 <i>L'apport des Églises pauliniennes</i>	406
3.3.1.1 <i>Les épîtres pastorales</i>	410
3.3.1.2 <i>Les épîtres aux Colossiens et aux Éphésiens</i>	419
3.3.2 <i>L'héritage lucanien</i>	425
3.3.3 <i>L'héritage pétrilien</i>	429
3.3.4 <i>L'héritage johannique</i>	431
3.3.5 <i>La tradition matthéenne</i>	438
3.4 Pour un pouvoir partagé dans l'Église d'aujourd'hui	443

CHAPITRE 12: UNE COMMUNION STRUCTURÉE: MINISTÈRE ET POUVOIR	448
1. Le ministère baptismal des laïcs	450
2. Le ministère pastoral exercé par des laïcs	453
3. Le ministère ordonné épiscopal-presbytéral	455
3.1 Un ministère de présidence	460
3.2 Une présidence au nom du Christ-Tête en personne	465
4. Le pouvoir de gouvernement dans l'Église (<i>Munus regendi</i>)	468
4.1 Le mot <i>pouvoir</i>	468
4.2 Le pouvoir «de gouvernement» et le pouvoir «de juridiction»	471
CHAPITRE 13: VIE SYNODALE ET DÉMOCRATIE EN ÉGLISE	486
1. La vie synodale	488
1.1 La nature de la synodalité	488
1.2 L'originalité de la vie synodale	490
2. Synodalité et démocratie	494
2.1 Un certain malaise	494
2.2 Des points de convergence et dissemblance	500
3. La subsidiarité	504
3.1. Un pouvoir donné	504
3.2. La subsidiarité en Église	506
3.3 Un consensus dans le discernement	514
CHAPITRE 14: LA PRISE DE DÉCISION EN ÉGLISE COMME ENJEU	521
1. La problématique de la participation aux décisions	522
2. Les acquis et les incohérences conciliaires	524
3. La légitimité d'une participation des laïcs au processus décisionnel	529
3.1 La question de la succession apostolique	532
3.1.1 <i>La succession apostolique de toute l'Église</i>	532
3.1.2 <i>La succession apostolique et la garde du dépôt révélé</i>	534
3.2 Les assises théologiques pour une prise de décision en commun	535
4. Plaidoyer pour une participation des fidèles au processus décisionnel	545
4.1 Pour une pratique décisionnelle	545
4.2 Pour une pratique synodale	548
4.2.1 <i>Des lieux débats communautaires</i>	548
4.2.2 <i>Des conseils décisionnels</i>	549
4.2.3 <i>Des réseaux de communication</i>	549
4.2.4 <i>Des lieux de formation</i>	550

CONCLUSION: UNE NÉGOCIATION POUR DES RELATIONS ÉGALITAIRES	559
---	-----

**TROISIÈME PARTIE
POUR UNE PRATIQUE PARTENARIALE**

INTRODUCTION	566
---------------------------	-----

CHAPITRE 15: UN RÉEL PARTENARIAT	570
---	-----

1. Le partenariat et son rapport avec l'égalité	571
2. Quelques pièges à éviter	572
2.1 La «dignification»	572
2.2 L'identité et de la différence	575
2.3 L'«égalitarisme»	578
2.4 La complémentarité	580
3. Une culture partenariale en Église	583
3.1 Un changement culturel	583
3.2 Le Droit et de nouvelles pratiques partenariales	587
3.3 Utile et nécessaire conversion	590

CHAPITRE 16: RESTRUCTURATION PARTENARIALE	596
--	-----

1. Sortir d'une impasse	598
1.1 Situation de l'Église locale	598
1.2 Un <i>statu quo</i> sans avenir	603
2. Pour une Église locale en <i>réseaux</i>	605
3. Structures d'une communauté décisionnelle	609
3.1 <i>L'Assemblée paroissiale</i>	613
3.1.1 Sa nature	614
3.1.2 Ses fonctions	614
3.1.3 Sa composition	616
3.1.4 Son fonctionnement	616
3.2 La <i>Personne-relais</i>	617
3.3 Le Conseil paroissial de pastorale	619
3.3.1 Sa nature	620
3.3.2 Ses fonctions	622
3.4 Le <i>secteur pastoral</i>	624
3.4.1 <i>L'Équipe mixte de direction pastorale</i>	626
3.4.2 Le Conseil pastoral de secteur	629
3.5 La Région pastorale	632
3.5.1 <i>L'Animatrice ou l'Animateur de région pastorale</i>	633

3.5.2 Le Conseil de région pastorale	634
4. Pour un minimum de structures	641
4.1 Des structures dynamiques	643
4.2 Des structures nécessaires	644
5. Conditions de réalisation	647
5.1 Un leadership épiscopal dynamique	647
5.2 Une autorité à partager	650
5.3 Une analyse serrée de la situation	651
5.4 La sortie de «l'impuissance apprise»	651
5.5 Être créateurs dans le milieu	652
5.6 Une synodalité à vivre	653
5.7 Une spiritualité à la base de tout projet d'aménagement pastoral	655
5.8 Des enjeux de formation	657
 CONCLUSION: UN RÉSEAU DE RÉSEAUX COMMUNAUTAIRES	 659
 CONCLUSION GÉNÉRALE PROSPECTIVE	 661
1. Difficile mais nécessaire arrimage	661
2. Un rêve pour notre Église locale	671
 BILIOGRAPHIE GÉNÉRALE	 679
 ANNEXES	 xxii

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Chapitre 10:

Tableau 3: Nature du processus de décision (Annexe 4) xxxiii

Chapitre 11:

Figure 1: Le modèle christomoniste 369

Figure 2: Le modèle trinitaire 372

Tableau 1: Modèles d'Église 374

Chapitre 14:

Tableau 2: Processus de décision selon les modèles d'Église 553

Chapitre 16:

Figure 3: L'Église locale, un réseau de réseaux 611

Figure 4: L'Assemblée paroissiale 623

Figure 5: Le Secteur pastoral 631

Figure 6: La Région pastorale 638

Figure 7: Configuration structurelle projetée 640

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Questionnaire d'entrevues	xxiii
Annexe 2: Carte du diocèse de Rimouski	xxvii
Annexe 3: Cartes des zones pastorales du diocèse de Rimouski	xxviii
Annexe 4: Tableau 3: Nature du processus de décision	xxxiii
Annexe 5: Quelques précisions théologiques et ecclésiologiques	xxxvii

DÉDICACE

**À ma mère Lydia qui m'a appris
que la patience dans la vie
vient à bout de tout.**

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le professeur André Charron qui m'a prodigué de nombreux conseils et dirigé habilement dans la rédaction de cette thèse; sa disponibilité et sa compétence théologique m'ont rassuré constamment. Je remercie également la professeure Lise Baroni pour sa présence et son expérience du monde de la gestion; elle m'a permis d'avancer avec la certitude que dans une telle démarche il y a toujours quelque chose de neuf à promouvoir si on veut obtenir un changement réel. Je suis également redevable à monsieur Jacques Beausoleil, consultant en développement organisationnel et co-fondateur du «Partenariat pour le développement des communautés chrétiennes»; il a été un spécialiste important dans l'élaboration du cadre théorique. Toute ma gratitude à René DesRosiers pour ses nombreuses relectures du présent document; sa présence assidue malgré les distances et son souci de faire un texte compréhensible pour toutes et tous ont été pour moi d'un secours précieux, car sans lui, l'arrivée à bon port aurait été encore plus difficile. Un merci sincère s'adresse à Simone Morin, r.s.r, pour son travail inlassable et patient dans la dactylographie de toutes les entrevues. Mes remerciements s'adressent également aux responsables de l'Église de Rimouski et aux collègues qui m'ont soutenu pendant toutes ces années. Je suis redevable à Dina Roy qui m'a encouragé par sa jovialité et son dynamisme. Enfin, j'exprime ma reconnaissance aux confrères de la paroisse Notre-Dame-du-Rosaire à Montréal; ils ont écouté patiemment l'histoire de mes découvertes et ils ont été attentifs aux moments de solitude vécus durant toute traversée doctorale. Je tiens à souligner enfin le soutien financier

apporté par trois communautés religieuses de notre région: les soeurs de Notre-Dame, Reine du Clergé, les soeurs de Notre-Dame du Saint-Rosaire et les religieuses Ursulines.

J'exprime toute ma reconnaissance envers Yves Pelletier. Son soutien constant et ses conseils, eu égard à son expérience de vie en secteur pastoral, m'ont permis de mener à bout cette recherche en dépit des difficultés rencontrées. Il mérite toute mon admiration pour son intérêt et sa patience qui m'ont convaincu qu'un tel projet ne peut se réaliser sans la présence d'une amitié forte.

J'adresse enfin un merci particulier aux personnes interviewées; sans leur prise de parole, je n'aurais pu cheminer dans cette recherche et écrire cette thèse que je leur offre de tout mon coeur.

AVANT-PROPOS

Après quelques années de pratique pastorale en milieu paroissial et scolaire, j'ai poursuivi des études à l'Institut Catholique de Paris et obtenu en 1984 un certificat en pastorale catéchétique. Je me suis penché plus particulièrement avec le P. René Marlé et M. Jean Joncheray, sur les difficultés de traiter sociologiquement les questions d'autorité et de pouvoir dans l'Église. Pour comprendre l'aspect sociologique de toute organisation, j'ai réalisé une enquête sous la direction de M. Joncheray auprès des travailleurs dans une imprimerie d'Issoudun, en banlieue parisienne. De plus, j'ai participé à deux séminaires de doctorat dirigés par H.-M. Legrand et Maurice Bellet; ces séminaires m'ont aidé à comprendre la dynamique des ministères dans l'institution ecclésiale.

Au retour, j'ai exercé dans mon diocèse des tâches qui touchaient le monde de la gestion en siégeant au Conseil du presbyterium et au Conseil diocésain de pastorale. Tout en étant président de la zone pastorale de la Mitis, j'ai occupé, dans une commission scolaire, le poste de conseiller en éducation chrétienne. C'est dans la zone pastorale de la Mitis que j'ai pris davantage conscience qu'il était difficile pour des laïcs d'exercer pleinement leur responsabilité dans les différents conseils d'Église. J'y ai relevé une insatisfaction, autant chez les laïcs que chez les ministres ordonnés, devant la façon dont s'exerçait le pouvoir dans les organismes d'Église. La marge de manoeuvre ne leur apparaissait pas très grande pour décider collégialement des orientations pastorales du diocèse ou de leur communauté paroissiale.

En 1994, je me suis inscrit à l'Université de Montréal pour mener une réflexion approfondie sur cette situation plus ou moins paradoxale. Sous la direction des professeurs Lise Baroni et Michel Campbell, j'ai d'abord participé à deux séminaires en praxéologie pastorale qui m'ont permis d'analyser ma propre pratique et celle des membres de la zone pastorale de la Mitis. Cette analyse m'a convaincu qu'il fallait entreprendre une recherche plus poussée sur les modes de gestion ecclésiale. Devant ce qui m'apparaissait de plus en plus un problème institutionnel, j'ai décidé d'entreprendre une thèse de doctorat sur la participation des laïcs, et plus particulièrement, je me suis intéressé au rôle qui est dévolu aux laïcs dans le processus décisionnel d'une organisation comme la paroisse ou le diocèse. Puisque nous sommes devant un problème humain et ecclésial, j'ai tenté d'arrimer ce que la sociologie des organisations et les sciences de la gestion disent au sujet de la participation des membres aux prises de décision dans une organisation et ce que peut induire une ecclésiologie de communion pour tous les baptisés. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une théologie pratique critique puisqu'elle implique discernement, réflexion et évaluation de l'institution ecclésiale dans ses formes de participation au processus décisionnel.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis Vatican II, les discours ecclésiaux soulignent la nécessaire collaboration des chrétiennes et des chrétiens à la vie de toute l'Église. Jusqu'ici, des pas intéressants ont été faits pour mettre en place des mécanismes de participation, mais nombreux sont celles et ceux qui, encore aujourd'hui, dans les Églises locales et au sein des organisations paroissiales, revendiquent au nom de leur baptême une plus grande implication dans l'exercice du pouvoir, souhaitant être davantage associés au processus décisionnel.

La présente recherche s'intéresse à l'incohérence de certaines pratiques dans les mécanismes de participation mis en place, notamment au sein de l'Église locale de Rimouski, malgré d'éloquents discours sur la coresponsabilité et le partenariat. Nous nous proposons ici d'interpréter cette incohérence à la lumière de l'ecclésiologie de communion qui émerge des documents conciliaires de Vatican II et en ayant recours aux théories organisationnelles, aux concepts et aux pratiques d'un management renouvelé.

C'est le constat d'une insatisfaction de laïcs et de ministres ordonnés se questionnant sur leur mode de participation dans la zone pastorale et dans leur

propre communauté paroissiale qui nous incite à entreprendre cette recherche sur la gestion participative dans notre Église locale. Leurs propos révèlent qu'ils se perçoivent d'abord comme des exécutantes et des exécutants, alors qu'ils veulent être reconnus comme de véritables acteurs à l'intérieur d'une structure d'Église qui se veut fonctionnelle et efficace certes, mais surtout cohérente avec tous les discours entendus sur l'«Église de communion».

Nous avons donc voulu intégrer à notre recherche le point de vue de laïcs et de ministres ordonnés sur la gestion participative; cette recherche devrait nous amener à proposer pour notre Église locale de nouveaux mécanismes de participation institutionnalisés. L'apport de la sociologie organisationnelle, de l'analyse institutionnelle et des sciences de la gestion peut nous ouvrir des pistes concrètes de transformation en vue d'une participation plus engagée dans le processus décisionnel. Nous utiliserons la méthode de praxéologie pastorale pour comprendre et analyser les pratiques actuelles de participation, pour en interpréter les impasses et pour proposer des voies de dépassement. Précisons encore l'objet de notre recherche afin de mieux comprendre l'itinéraire auquel nous sommes conviés.

1. Une question d'ecclésiologie

Vatican II a redonné à tous les baptisés leur dignité (LG 32) en revalorisant les notions théologiques de «peuple de Dieu» (LG 9), de «sacerdoce commun» (LG 10) et de «communio¹ fraternelle» (GS 32,4, UR 2, LG 7), tout en faisant valoir les droits et obligations de tous et de chacun. Le nouveau *Code de droit canonique* a repris la pensée conciliaire en affirmant que tous les baptisés participent à la triple fonction du Christ: sacerdotale, prophétique et royale (c. 204 § 1, LG 34-36, AA 3). L'Église est ce mystère dont le dynamisme trinitaire fonde le modèle ecclésial de participation de toutes et de tous à l'édification du Corps du Christ (LG 2-4). En elle, les fonctions et services sont à situer dans un contexte de réciprocité communautaire ou d'interdépendance dialectique dans la relation quelques-uns/tous. Vatican II, en reconnaissant la participation des fidèles aux fonctions sacerdotale, prophétique et royale du Christ, proclamait la ministérialité de toute l'Église.

Le concile voulait ainsi mettre fin au modèle centralisateur qui avait depuis des siècles occupé tout l'espace. L'articulation de la pensée dans la constitution

¹ Ce mot communion vient du latin *communio* et du grec *koinonia*. En sociologie, le mot désigne un mode d'intégration des individus dans la société, intégration plus fusionnelle que la simple *coordination* prônée par les sociétés de type libérale (sociétés contractuelles), mais se voulant plus respectueuses des personnes que la *subordination* en vigueur dans les sociétés autoritaires. En langage théologique ou canonique, la «communio» désigne le mode d'intégration des baptisés dans l'Église, mais aussi celui des Églises locales dans l'Église universelle, et le lien entre les Églises. Voir le mot «communio» dans Jean WERCKMEISTER, *Petit dictionnaire de droit canonique*, Paris, Cerf, 1993, p. 60.

Lumen Gentium (1964) et dans le *Code de droit canonique* (1983) rendent bien compte du virage souhaité: les chapitres sur le «peuple de Dieu» précèdent immédiatement ceux sur «la constitution hiérarchique de l'Église». Un tel revirement dans l'ecclésiologie pouvait laisser présager un modèle alternatif de pouvoir².

Constatons cependant que le passage du modèle pyramidal au modèle communionnel se fait plutôt difficilement dans l'Église. Après avoir tenté de vivre concrètement un partage du pouvoir avec leurs fidèles, des dirigeants ecclésiastiques reviennent ici et là à une conception pyramidale de l'Église et à un fonctionnement centré sur le juridique et le normatif, en privilégiant une vision christomoniste qui fait découler le pouvoir des ministres ordonnés directement du Christ ou des apôtres³. Des questions alors surgissent. Si le pouvoir appartient exclusivement aux ministres ordonnés, comment peut-on encore reconnaître dans la communion ecclésiastique l'égalité fondamentale de tous les baptisés? Comment peut-on parler d'un nouveau partage du pouvoir dans les diverses instances de l'Église, si le principe

² Voir Henri CHAIGNE, «Pouvoir ecclésiastique ou pouvoir du peuple de Dieu?», *Pouvoir* 17 (1981) 25-36; Jean-Claude ESLIN, «Citoyen de la république chrétienne? Manifeste d'un catholique français», *Esprit* 190 (1993) 114-130.

³ La question n'est pas nouvelle; elle a été étudiée par plusieurs historiens et théologiens. Pour le moment, nous renvoyons à Alexandre FAIVRE, *Naissance d'une hiérarchie. Les premières étapes du cursus clérical* (Théologie historique 40), Paris, Beauchesne, 1977; *Ordonner la fraternité. Pouvoir d'innover et retour à l'ordre dans l'Église ancienne* (Histoire), Paris, Cerf, 1992.

de subsidiarité n'est pas honoré au sein du peuple de Dieu? Cette difficulté d'ordre théologique et qui touche l'ecclésiologie a des répercussions dans la distribution ou la mise en oeuvre des rôles et fonctions dans l'Église. Comment donc articuler les différents ministères et quel sens faut-il leur donner au sein des communautés chrétiennes?

2. La situation de l'Église locale de Rimouski

Un écart apparaît dans l'Église locale de Rimouski entre le dire et le faire. Tous les discours parlent de collaboration, de coresponsabilité, de partenariat et de la ministérialité de toute l'Église, mais dans une pratique pastorale, il se passe en effet peu de choses au niveau de la gestion participative⁴, surtout si on se réfère à la place qu'occupent les laïcs dans le processus décisionnel. Pourtant, dès 1971, des recommandations du synode diocésain de Rimouski insistaient sur une participation plus significative des laïcs aux délibérations et aux prises de décision⁵. Sans

⁴ Pour le moment, nous entendons par gestion participative le mode de gestion qui permet aux membres de la communauté chrétienne d'exercer une influence sur le fonctionnement de leur communauté à l'intérieur d'une dynamique à trois: le leader formel (ministre ordonné), les gestionnaires nommés (ministres reconnus, responsables de services, etc) et les membres de la communauté. Quant à la «gestion démocratique», elle encourage les membres de l'équipe à participer aux décisions selon des mécanismes précis (ex.: le vote); ce dernier mode n'apparaît pas dans la gestion de l'Église locale ou paroissiale, du moins formellement. Pour certains auteurs et gestionnaires, il n'y a pas de différence entre les deux modes. Pour notre part, la variante est à chercher dans le processus qui implique formellement les membres dans l'acte décisionnel jusqu'à son étape ultime et cela, selon un mécanisme reconnu.

⁵ *SECRETARIAT GÉNÉRAL DU SYNODE, L'Église diocésaine de Rimouski en synode. Pistes de recherche*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1971, p. 117-153.

doute a-t-on créé un Conseil diocésain de pastorale, un Conseil du presbyterium et, dans chaque paroisse, un Conseil paroissial de pastorale. Mais tous ces conseils n'ont toujours qu'une voix consultative. Toutes les décisions importantes sur le plan pastoral sont prises au sommet de la pyramide. D'aucuns aujourd'hui souhaitent un deuxième synode afin qu'on puisse refaire le tissu de l'Église locale. D'autres voix aussi se font entendre, qui toutes réclament une participation active dans le processus décisionnel, remettant en cause le modèle pyramidal traditionnel. Tout nous laisse croire que l'Église locale de Rimouski est toujours en quête de synodalité⁶.

Certains points de vue donnent à penser que le seul et unique problème de l'Église se résume à son mode institutionnel hiérarchique; mais le problème qui est vécu dans notre Église, comme dans la plupart des Églises locales, est lié fondamentalement au **modèle pyramidal-centralisateur** et à son mode de fonctionnement⁷. En d'autres mots, le problème de la participation des fidèles au

⁶ Le mot synode dérive de deux mots grecs: "sun" qui signifie avec, ensemble; "odos" qui veut dire chemin, route. Vivre la synodalité, c'est cheminer avec quelqu'un, faire route ensemble. En d'autres mots, la synodalité est la communion (participation) qui existe, en droit et en fait, entre tous les membres du peuple de Dieu, reconnus dans leur différence, leur égalité et leur dignité fondamentale.

⁷ À première vue, cette affirmation peut surprendre car on oppose très souvent le «hiérarchique» à la participation pleine et entière. On n'a qu'à penser ici à ce qui se vit dans beaucoup de communautés religieuses féminines et masculines où le modèle hiérarchique (généralat, provincialat, régions, petites communautés, etc.) s'est associé à des modes de fonctionnement qui associent les membres de la base aux décisions majeures de la communauté (chapitres, élections, etc.).

processus décisionnel doit être analysé à partir d'une étude du statut des membres de l'Église. Il appelle un regard critique sur certaines pratiques, révélatrices des rôles qui sont le plus souvent dévolus aux membres laïques de cette Église. Nous sommes d'avis qu'un réel changement ne peut survenir dans l'Église de Rimouski que si le **modèle pyramidal-centralisateur** du pouvoir est remis en question. La situation actuelle nous convie donc à un questionnement sur une pratique pastorale qui est liée à une certaine conception de l'Église; c'est un problème de gestion⁸ relevant d'une philosophie organisationnelle et d'une théologie empreinte d'une certaine idéologie.

3. Une problématique organisationnelle

Plusieurs des problèmes rencontrés par les chrétiennes et les chrétiens qui s'engagent dans le champ de la pastorale sont de nature institutionnelle: la définition des postes ou l'organisation du travail, le climat et les conflits organisationnels, le leadership et la participation aux décisions, la liberté des

⁸ Le problème rencontré dans l'Église n'est pas particulier à celle-ci; il se manifeste dans toutes les grandes entreprises oeuvrant dans un monde en recomposition, en pleine évolution et aux prises avec des turbulences inédites; le temps des certitudes semble terminé et la plupart des organisations éprouvent de grandes difficultés à s'exiler de leur prison mentale. De nombreuses études soulignent que plus les changements, les ruptures et les chocs s'accroissent, plus les organisations manifestent une lenteur d'adaptation dans leur fonctionnement, à quelques exceptions près. Nous renvoyons aux ouvrages suivants: Hervé SÉRIEYX, *Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Paris, Calmann-Lévy, 1993; Jacques CHAIZE, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Paris, Calmann-Lévy, 1992; Ghislain LAFONT, *Imaginer l'Église catholique*, Paris, Cerf, 1995.

acteurs et leurs attentes, le partage du pouvoir et le mode d'exercice de l'autorité, la motivation au travail et les stratégies d'intervention, la gestion démocratique et les divers modèles de management, les critères de changement et son processus, la planification par objectifs et la planification stratégique, la gestion du stress et le rendement, etc.

Peu d'études ont abordé cette problématique à la lumière des sciences de la gestion et des théories organisationnelles⁹. À notre connaissance, aucune recherche doctorale n'a jusqu'ici envisagé sous cet angle le fonctionnement d'une organisation ecclésiale comme le diocèse ou la paroisse. Nous allons nous y employer.

4. Des acquis et des impasses

4.1 Des acquis pastoraux

⁹ Notons au passage une étude de Marcel DUCOS, *Les relations humaines dans l'Église*, Paris, Fleurus, 1965 ; signalons également une étude plus récente de Joseph F. McCANN, *Church and Organization. A sociological and Theological Enquiry*, London and Toronto, Associated University Presses, 1993. Ces études font une analyse générale et théorique. Notons aussi deux études théologiques qui touchent de près notre problématique mais qui ne l'abordent pas sous l'angle des théories organisationnelles et du management contemporain: Gilles ROUTHIER, *Les pouvoirs dans l'Église. Étude du gouvernement d'une Église locale: l'Église de Québec* (Brèches théologiques 17), Montréal, Paulines, 1993; Robert MAGER, *Le politique dans l'Église. Essai ecclésiologique à partir de la théorie politique de Hannah Arendt* (Brèches théologiques 19), Montréal, Médiaspaul, 1994.

Le vent conciliaire a suscité beaucoup d'espoir chez les laïcs et les ministres ordonnés; il a mobilisé tous les baptisés à l'intérieur de leur Église locale ou de leur communauté paroissiale. Les chrétiennes et les chrétiens de la base ont répondu massivement à un appel pour une plus grande implication de leur part. De nombreuses structures de participation ont été instituées dans tous les diocèses. Qu'il suffise ici de rappeler le travail fait par la Commission Dumont dans tout le Québec et la participation effective des gens d'ici aux nombreuses consultations menées sur le terrain. Du rapport de cette Commission, qu'il suffise de relever les quelques recommandations institutionnelles pour une Église qui soit plus «démocratique» dans sa vie sociale¹⁰. On ne peut cependant oublier le peu de suites que connut cet exercice ecclésial¹¹.

Dans la plupart des diocèses du Québec, les laïcs participent à certaines tâches dévolues jusqu'ici aux ministres ordonnés. Un coup d'oeil sur les annuaires diocésains révèle une augmentation du personnel pastoral laïque; certaines paroisses sont même animées par des personnes non ordonnées. La pastorale scolaire est assurée par des laïcs, surtout des femmes. Ces personnes sont

¹⁰ COMMISSION D'ÉTUDE SUR LES LAÏCS ET L'ÉGLISE, *L'Église du Québec: un héritage et un projet*, Tome 0, Montréal, Fides, 1971, p. 114-128.

¹¹ Gregory Baum affirmait en 1992 que le rapport Dumont n'eut qu'un effet limité sur l'Église du Québec...et que la tentative de démocratisation des institutions catholiques a échoué. Voir à ce sujet Gregory BAUM, «Le Rapport Dumont», *Concilium* 243 (1992) 129-138.

habituellement nommées par l'évêque avec mandat pastoral ou lettre de mission. Dans notre diocèse, le directeur de la pastorale d'ensemble est un laïc, alors qu'autrefois ce poste était assumé par un prêtre. Dans beaucoup de diocèses, ces dernières années, des synodes ont été tenus où les baptisés ont été appelés à un exercice de coresponsabilité¹² et de participation à l'élaboration d'orientations ou des lois qui les régissent. À cela, nous pourrions ajouter que quelques paroisses se sont livrées ces dernières années à certaines expériences de renouvellement inspirées par la démarche proposée par Juan Bautista Cappellaro¹³; dans ce modèle prospectif se retrouvent des éléments d'organisation qui relèvent d'une forme de gestion participative.

4.2 Des impasses théologiques

¹² Le concept de «coresponsabilité» a besoin d'être clarifié dans l'Église comme dans toute organisation. Premièrement, s'agit-il d'une attitude fondamentale liée à la motivation? On le sait, il a fait et fait encore fortune dans de nombreuses entreprises ou organisations pour inciter le personnel à donner un produit de qualité et en quantité tout en organisant le travail de telle sorte que les employés demeurent de purs exécutants. Un tel discours est maintenu pour «vendre» l'entreprise à l'employé et pour que l'employé le «vende» ensuite au public. Une telle pratique engendre à la longue une démotivation et un désintéressement puisque les employés se sentent manipulés par les dirigeants qui ne pensent qu'à la performance de l'entreprise. Deuxièmement, s'agit-il d'un partage des responsabilités fonctionnelles de telle sorte que tout le personnel serait responsable de toute l'entreprise? Le modèle classique veut que l'autorité suprême (C.A., dirigeant, ministre, etc.) garde la responsabilité finale de tout ce qui arrive dans l'organisation, mais les individus restent responsables de leurs décisions (les débats sur l'imputabilité sont en cause ici). Enfin, s'agit-il d'un concept global qui englobe l'information, la consultation et la délégation d'autorité (le problème de la subsidiarité est en cause ici)? On le voit, la coresponsabilité, telle qu'elle est véhiculée dans les discours, exige qu'on en précise les tenants et aboutissants.

¹³ Juan Bautista CAPPELLARO, *La paroisse, communion de communautés*, Kinshasa/Montréal, C.E.P., Service pour un monde meilleur, 1982/1986.

La participation active des fidèles à la vie de l'Église est souvent freinée par le chevauchement ambigu d'une double ecclésiologie présente dans les documents conciliaires: une *ecclésiologie pyramidale* et une *ecclésiologie communionnelle*. En effet, le chapitre IV de *Lumen Gentium* recourt à la théologie classique en cantonnant le laïc dans le monde, réservant aux ministres ordonnés le monopole de la vie de l'Église et de sa gestion. Il semble bien que les Pères du concile ont éprouvé quelque difficulté à lier le sacerdoce baptismal et le sacerdoce ministériel.

Ce malaise se reflète au Synode romain de 1987 et dans l'Exhortation apostolique de Jean-Paul II, *Christifideles Laici* (1989). Il semble bien que la question du gouvernement pastoral soit l'enjeu du document papal. Le théologien Joseph Thomas estime, pour sa part, que ce document aboutit à une sorte de division du travail: aux uns, un engagement dans la cité, aux autres, la gestion de la communauté ecclésiale¹⁴. Il est clair que nous sommes devant une incohérence théologique et ecclésiologique: d'un côté, on souligne l'égalité fondamentale des membres, de l'autre, on en écarte parce qu'ils ne sont pas ordonnés. Les laïcs peuvent être consultés, mais ils ne peuvent décider, n'ayant pas le pouvoir sacerdotal. Quoiqu'on dise, nous sommes devant un problème politique touchant l'organisation ecclésiale et en face d'un débat que les dirigeants de l'Église refusent

¹⁴ Voir Robert MAGER, *op. cit.*, p. 95.

d'ouvrir. La question du gouvernement pastoral est l'enjeu clé de la participation des membres à l'accomplissement de leur Église: aux uns, la participation à la *triple fonction* du Christ (le binôme cleric-laïc), aux autres, la participation au *triple pouvoir* du Christ (les clercs), ces derniers étant investis au moment de leur ordination d'un pouvoir sacré (*sacra potestas*) selon les termes mêmes du concile et du nouveau *Code de droit canonique*.

Depuis quelques années, des théologiens et des canonistes se sont penchés sur les obstacles pratiques et théologiques qui empêchent l'intégration parfaite du baptisé dans l'Église. L'Église du Québec¹⁵ a même voulu clarifier le rôle des laïcs dans la communion ecclésiale, mais la coexistence des deux ecclésiologies conduit encore une fois à une impasse.

Dans son analyse de *Christifideles Laici*, Robert Mager reconnaît qu'«on ne saurait s'y tromper: toute cette *description positive* de la spécificité laïcale procède encore par la négative. *Et le point de référence qui se profile en creux, c'est la condition cléricale*. L'affirmation de la pleine appartenance des laïcs au

¹⁵ A.E.Q. (Assemblée des évêques du Québec), Comité des ministères, *Les nouvelles pratiques ministérielles. Document de réflexion* (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1993. Dans ce document, plusieurs problèmes sont soulevés et de graves questions subsistent, particulièrement celle où le modèle presbytéral pourrait bloquer le développement et l'harmonisation des ministères. Il nous semble que cette étude a eu peu d'impact dans les Églises locales, eu égard aux nouvelles pratiques ministérielles qui émergent dans l'Église québécoise.

monde suppose un autre lieu, l'Église, et dessine en ce lieu les traits de la condition des clercs¹⁶». Tout se passe donc comme si les laïcs participaient à quelque chose qui préexiste à eux; ils ne peuvent participer pleinement.

Robert Mager conclut son étude en relevant le fait que les expressions touchant le changement dans l'institution ecclésiale manifestent un enjeu unique et complexe, à savoir *le politique dans l'Église*; elles ne sont que la face politique d'une profonde mutation de la conscience chrétienne, c'est-à-dire la recherche d'espaces fondés sur l'égalité des croyants et centrés sur l'accomplissement de la liberté. Il continue en affirmant qu'au plan organisationnel, il faudra tenir compte de la distinction à opérer entre l'autorité et le pouvoir dans l'Église, et de leur nécessaire mise en tension. Enfin, dit-il, l'organisation ecclésiale devra *promouvoir la pluralité*, point de rencontre de l'égalité et de la distinction¹⁷. Cette étude de Robert Mager sur *Le politique dans l'Église* est éclairante pour notre recherche, puisqu'elle touche les rapports existant entre les différents «groupes» dans l'institution ecclésiale.

¹⁶ Robert MAGER, *op. cit.*, p. 53. Le caractère italique est dans le texte.

¹⁷ *Ibidem*, p. 309-312. Le caractère italique est dans le texte.

Dans l'abondante littérature concernant notre sujet, il convient de signaler encore la recherche de Gilles Routhier¹⁸. Celui-ci évalue de façon méthodique l'importance relative de la participation de l'ensemble des membres du peuple de Dieu au gouvernement de l'Église locale de Québec; il analyse le processus décisionnel à l'oeuvre dans son Église, de 1982 à 1987, dans le choix de nouvelles orientations dans le domaine de l'initiation sacramentelle et dans la détermination de la priorité diocésaine quinquennale. Au terme de son analyse, il constate que la vie synodale ne repose que sur la participation de quelques-uns et non sur une participation diversifiée. Il constate aussi le risque d'«autonomisation» et de cléricisation d'un petit nombre de laïcs. Les «permanents» auraient tendance à se clériciser. L'engagement des laïcs continue à se penser selon les modèles anciens et cléricaux; ils situent leur fonction «sur» l'Église plutôt que «dans» l'Église¹⁹. Pour Routhier, le problème semble se situer au niveau du fonctionnement institutionnel et non au niveau de la catégorisation des personnes ou du

¹⁸ Gilles ROUTHIER, *op. cit.*

¹⁹ Dans leur recherche *Voix de femmes, Voies de passage. Pratiques pastorales et enjeux ecclésiaux* (Montréal, Paulines, 1995), Lise Baroni, Yvonne Bergeron, Pierrette Daviau et Micheline Laguë nuancent ces propos, qu'elles ne nient aucunement par ailleurs. Il semble, au contraire, que loin d'agir «sur» l'Église, des femmes agissent «de l'intérieur» de l'Église; c'est de ce «dans» l'Église même qu'elles dénoncent les problèmes de fonctionnement qui existent entre les clercs et les laïcs. Voir plus particulièrement les pages 26-33 et 71-72.

binôme clerc/laïc. Il y a donc plusieurs types de pouvoirs dans l'Église mais le fonctionnement demeure problématique²⁰.

À cet égard, nous signalons la dernière étude sociologique de Marie-Andrée Roy²¹ qui porte sur la participation des femmes au pouvoir dans l'Église. Selon l'auteure, la différence entre clerc et laïc implique une division des fonctions et espaces d'intervention dans l'Église. Le statut clérical, confinant les clercs à la gestion du sacré, conduit les laïcs à s'occuper des choses du monde et les femmes à se maintenir dans un statut de subordination, eu égard à leur sexe. Si nous comprenons bien la pensée de l'auteure, le problème n'est pas seulement fonctionnel mais il est bien de nature statutaire, lié à une conception de l'Église et du monde qui empêche de voir l'Église comme une communauté de disciples égaux.

4.3 Des impasses pratiques

²⁰ Serait-ce un problème spécifique à l'Église catholique? Nous nous proposons de faire ultérieurement une recherche sur les mécanismes de participation dans les Églises protestantes, épiscopaliennes et luthériennes. Pour le moment, nous renvoyons à l'article de Roger BOISVERT, «Catholicisme, anglicanisme et structures de pouvoir», *Drames humains et foi chrétienne. Approches éthiques et théologiques* (Héritage et Projet 55), s. la dir. de Camil Ménard et de Florent Villeneuve, Montréal, Fides, 1995, p. 155-171.

²¹ Marie-Andrée ROY, *Les ouvrières de l'Église. Sociologie de l'affirmation des femmes dans l'Église* (Notre temps 49), Montréal, Médiaspaul, 1996.

L'Église adopte un langage qui correspond aux aspirations démocratiques de ses membres en parlant de coresponsabilité et de participation, mais elle ne le concrétise pas pleinement dans son fonctionnement. Présentement le mode de gestion du gouvernement pastoral de l'Église diocésaine et paroissiale confine en général les laïcs à des rôles de consultation et de participation secondaire, les excluant en fait des processus décisionnels majeurs. En termes sociologiques, nous dirions que les laïcs sont présents dans le premier temps du processus décisionnel (*decision making*) mais sont absents dans le deuxième (*decision taking*). Il manque un « espace » où les baptisés peuvent exercer pleinement leur responsabilité; ils ne peuvent participer pleinement au gouvernement pastoral. Le pouvoir décisionnel reste dans les mains de la hiérarchie même s'il est affirmé que l'évêque serait malvenu de décider une orientation pastorale ou un texte législatif en ne tenant pas compte de la consultation préalable. Sauf pour la gestion financière, nous ne trouvons pas dans les Églises diocésaines ou paroissiales de structures juridiques qui permettraient aux laïcs d'exercer un pouvoir formel; l'unique forme consultative indique que seul le pouvoir d'influence existe. Et encore! La consultation reste facultative.

Présentement, nous sommes devant l'émergence d'un nouveau modèle de leadership pastoral qui questionne la pratique traditionnelle de l'Église dans sa façon d'exercer le gouvernement: des fidèles laïcs et des ministres ordonnés

partagent ensemble des responsabilités pastorales. Cette nouvelle réalité ecclésiale conduit inévitablement ces responsables de communautés à exprimer des attentes sur leur droit de parole et une place réelle dans la gestion de leur Église. La présence massive des laïcs au sein du Conseil diocésain de pastorale repose la question du partage du pouvoir dans l'Église; ceux-ci ne veulent plus être une masse indifférenciée qu'il s'agit d'«informer»; ils veulent être partie prenante de toute la vie ecclésiale, y compris dans son organisation et dans sa direction.

D'ailleurs, des recherches empiriques ont confirmé que la participation entière des baptisés dans leur Église est en déficit²². Pourtant ceux-ci continuent à chercher des voies nouvelles pour un meilleur équilibre dans le partage du pouvoir. Les chrétiens et chrétiennes s'acharnent à questionner la structure organisationnelle qui préside aux modes de gestion et aux décisions pastorales.

Il est faux de prétendre que le concept théologique de *communio*n conduit à une vaste fusion indifférenciée. L'Église communionnelle ne refuse pas l'organisation nécessaire des rôles et des fonctions, mais appelle une gestion participative de la pastorale qui soit plus «démocratique» ou communautaire; elle

²² Cf. Anita CARON (dir.), *Femmes et pouvoir dans l'Église*, Montréal, VLB, 1991; J.-M. CHARRON et J.-M. GAUTHIER (dir.), *Entre l'arbre et l'écorce. Un monde pastoral en tension* (Cahiers d'études pastorales 14), Montréal, Fides, 1993.

remet en cause le fonctionnement oligarchique et les pratiques de gestion conséquentes, qui réfèrent au modèle institutionnel pyramidal-centralisateur.

Nous croyons donc que la problématique du fonctionnement ecclésial relève de sa dimension organisationnelle²³, qu'il incombe d'étudier plus à fond; c'est là un problème complexe que rencontre la plupart des organisations dans le monde moderne et qui fait l'objet de nombreuses recherches.

5. Le recours à la sociologie des organisations et aux sciences de la gestion

5.1 Des acquis pour notre recherche

La plupart des théories organisationnelles contemporaines soulignent l'importance de tous les acteurs au sein des organisations pour que celles-ci puissent survivre dans la poursuite de leur mission. Si les théories traditionnelles ne s'occupaient pas tellement de l'individu au sein de l'organisation, aujourd'hui elles mettent en évidence la reconnaissance de l'acteur; la gestion devra en tenir compte au delà des outils les plus sophistiqués. Dans la nouvelle culture, le

²³ Cf. Erhard FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993, p. 9-10. Selon cet auteur, la dimension organisationnelle dans l'univers complexe des rapports humains et de l'interaction sociale est l'ensemble des mécanismes empiriques par lesquels est stabilisé cet univers complexe; ces mécanismes permettent de construire la coopération et la coordination indispensables entre les initiatives, les actions et les conduites des divers participants. Mais la construction de cette coopération constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective; elle est au coeur de l'action collective des hommes et des femmes qui cherchent un minimum d'initiative et une capacité d'action autonome.

gestionnaire doit tenir compte du fait humain (C. Argyris); le «bon gestionnaire» est celui qui sait discerner et juger à partir des connaissances éthiques, philosophiques, économiques, anthropologiques et sociologiques. Le gestionnaire ne peut plus se contenter d'être un «bon technicien de la gestion»; il doit l'inventer comme un artiste et l'exercer comme un artisan²⁴.

Selon certains théoriciens contemporains du management, praticiens reconnus²⁵, les entreprises ne peuvent plus fonctionner selon la pensée «managérielle» classique qui promeut une gestion du type de la rationalité pure (le management dit scientifique). La réalité quotidienne, aux prises avec des changements inédits, ne peut plus se conformer à ce que l'on trouve dans les livres et les programmes de gestion²⁶; le monde des organisations est beaucoup plus complexe à gérer que ne le présuppose le modèle déterministe ou mécaniste du management traditionnel. Il ne s'agit plus de gérer la complication, mais la

²⁴ Cf. Patricia PITCHER, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership* (Presses HEC), Montréal, Québec/Amérique, 1994.

²⁵ Nous nous inspirons ici largement de Jacques CHAIZE, *op. cit.* et de Hervé SÉRIEYX, *op. cit.* Ce sont deux théoriciens de la gestion qui préconisent une gestion centrée sur le réseau. Leurs théories ont fait leurs preuves dans les entreprises qu'ils ont dirigées.

²⁶ Cf. Omar AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Troisième Édition, Montréal, Gaëtan Morin, 1994. Selon cet auteur, le management classique est en crise. C'est le constat qu'en font également des théoriciens du management contemporain parmi les plus cités : Simon, March et Olsen, Sayles, Herzberg, Mintzberg, Aubert, Gaulejac et Sérieyx; nous ajoutons à cette liste, Chaize, Crozier, Friedberg et Bernoux.

complexité²⁷. La nouvelle gestion ne balaye pas du revers de la main les outils de gestion mis de l'avant dans le management traditionnel mais elle les utilise à bon escient avec une philosophie ou un cadre de référence qui fait place à l'intelligence de tous les acteurs oeuvrant dans l'entreprise. La gestion renouvelée veut mettre l'outil au service de tous les membres et non l'inverse.

Aujourd'hui, la gestion renvoie nécessairement à la mission, au partage des responsabilités, à la participation des individus, aux impératifs de l'environnement. Les outils les plus sophistiqués, les procédures les plus «scientifiques» ne sont rien s'il n'y a pas une mise en place d'un climat social favorisant l'adhésion, la collaboration et la performance ou l'efficacité. De toute façon, ce qui se passe autour de la gestion participative est aussi important, sinon plus important que les instruments de gestion que peuvent produire les spécialistes. Dans sa recherche, Henry Mintzberg a fortement souligné qu'il faut se méfier de l'abus des instruments de planification, de classification²⁸. Nous pouvons posséder les meilleurs outils pour animer un groupe de travail ou pour intégrer des employés au processus décisionnel, rien ne se passera si les employés sont convaincus que, de toute façon,

²⁷ Cf. Edgar MORIN, « Complexité et organisation» dans Michel AUDET et Jean-Louis MALOUIN, *La production des connaissances scientifiques de l'administration. The generation of scientific administration knowledge* (Sciences de l'administration), Québec, PUL, 1986, p. 135-154.

²⁸ Henri MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Neuvième tirage, Paris, les Éditions d'Organisation, 1994.

tout se décide au sommet. Ceux-ci ne s'y trompent pas lorsqu'ils parlent de pseudo-participation ou de cercle de qualité au service de l'image de l'entreprise²⁹. Les employés participeront à la survie de l'organisation s'ils ont de bonnes raisons de le faire. Les discours et les études montrent à l'envi que la participation signifie engagement, mais nous savons aussi que tous les membres ne souhaitent pas le faire. Comme le souligne Philippe Bernoux: «Ce ne sont d'ailleurs pas les employés les mieux intégrés qui participent le mieux à la vie de l'entreprise, mais ceux qui ont une liberté de choix, c'est-à-dire des aspirations et des objectifs professionnels plus élevés et des moyens pertinents de les atteindre³⁰».

La gestion est une fonction essentielle de toute coopération organisée, quel que soit le niveau d'organisation d'une entreprise, celle-ci prise dans sa conception la plus large possible. Si la pratique de la gestion fait appel aux connaissances scientifiques, elle est aussi un art parce qu'elle fait appel également au discernement devant la complexité des innombrables facteurs qui interviennent dans sa pratique³¹.

²⁹ Au sujet des cercles de qualité, nous signalons l'excellente étude de Pierre R. TURCOTTE et Jean-Louis BERGERON, *Les cercles de qualité. Nature et stratégie*, Montréal, Agence d'arc Inc./Chotard et associés, 1984.

³⁰ Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (Points 180), Paris, 1985, Seuil, p. 113.

³¹ Cf. H. KOONTZ et C. O'DONNELL, *Management. Principes et méthodes de gestion*, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p. 8-9.

5.2 L'apport de la gestion centrée sur le réseau

Le management traditionnel convenait aux organisations de type pyramidal; il était lié à une philosophie de gestion centralisée, basée sur une vision négative de l'employée et sur une confiance absolue dans le pouvoir du dirigeant ou du patron. Dans le contexte culturel et économique du début du XX^{ème} siècle, certains possédaient le pouvoir et d'autres n'avaient qu'à obéir. Les prises de décision provenaient du sommet et les subordonnés exécutaient les ordres reçus. Mais depuis une trentaine d'années, nombreuses sont les critiques qui dénoncent ce type de gestion qui produit des effets pervers et des dysfonctionnements dans les entreprises. Les temps ont changé et les travailleurs veulent être partie prenante du fonctionnement de l'organisation ou de l'entreprise. Comme nous l'avons signalé déjà, une nouvelle gestion est en train de naître; elle met au centre la mission de l'entreprise et l'intelligence de tous ses acteurs; nous voulons parler de l'entreprise-réseau.

Il est courant de trouver la référence au réseau dans la philosophie contemporaine de la gestion. Mot à la mode, le «réseautage» porte certaines ambiguïtés, mais en même temps, il rejoint l'univers de l'entreprise qui fait face à des changements inédits; il questionne le style de management classique qui ne répond plus aux nouveaux défis posés par un monde en pleine turbulence. Sur l'heure, disons que le réseau « est un assemblage de petites unités dispersées,

reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des besoins communs³²». Pour Jacques Chaize, il faut répondre à cette nécessité nouvelle de gérer la dispersion et la complexité des ressources, des marchés, des hommes et des multiples réseaux qui parcourent le monde. Cette nouvelle manière d'affronter le réel complexe apparaît comme le moyen idéal pour effectuer le passage des trois grandes mutations modernes: l'espace, le temps et l'échange³³.

Les études récentes en ce domaine montrent que les entreprises qui ont opté pour un fonctionnement en réseau offrent des performances étonnantes et positives même si l'efficacité n'est pas toujours apparente sur le champ; ces entreprises appliquent le credo du président de Mitsubishi: «Pensez à l'échelle mondiale mais agissez au niveau local». L'entreprise-réseau croit que la force de l'entreprise ne réside pas d'abord dans ses actifs matériels ou les programmes informatisés mais surtout dans l'actif réseau, c'est-à-dire l'intelligence de l'entreprise composée de la somme des intelligences des acteurs de l'entreprise³⁴.

5.3 L'Église, un système organisé

³² Cf. Jacques CHAIZE, *op. cit.*, p. 41.

³³ *Ibidem.*

³⁴ Cf. Hervé SÉRIEYX, *op. cit.*, p. 264.

Par analogie, on peut affirmer qu'il en est ainsi dans la gestion de l'organisation ecclésiale: il s'agit de rappeler la centralisation du pouvoir entre les mains des ministres ordonnés et la dépendance des Églises locales vis-à-vis l'Église de Rome. Faut-il le souligner, cette centralisation du pouvoir et des prises de décision est loin d'être chose du passé. Pourtant, il se passe dans l'Église un phénomène qui ressemble étrangement à ce qui se passe dans l'entreprise-réseau où des membres veulent être reconnus et mettre à profit leur compétence: « ainsi on s'efforce de passer de l'entreprise de l'obéissance à celle de la responsabilité, de l'entreprise disciplinaire à celle de projet, de l'entreprise de l'ordre à celle de l'auto-organisation, de la pyramide à l'endroit à la pyramide à l'envers, de l'entreprise verticale à l'entreprise transversale, de la culture rigide à la culture diversifiée³⁵».

Si des changements majeurs s'effectuent dans les organisations pour donner aux acteurs une participation réelle et non lénifiante, à plus forte raison, l'Église doit réviser ses façons d'organiser le pouvoir et relever les défis organisationnels. L'ecclésiologie de communion l'y oblige si elle veut être fidèle à sa mission et promouvoir l'égalité fondamentale de ses membres. Refuser de s'engager dans une telle démarche sous prétexte que l'Église est une «institution divine», c'est

³⁵ Jacques CHAIZE, *op. cit.* p. 265.

confondre l'Église et le Royaume et oublier que l'Incarnation fait aussi de l'Église une société humaine³⁶.

Paradoxalement, malgré une structure monolithique simple, pape-évêque-prêtre-laïc, l'Église se présente avec de multiples visages; une base disparate, des personnages et des appareils complexes: des communautés religieuses autonomes, des institutions privées, des médias, une curie romaine, des nonciatures, des évêchés, des administrations diverses, un droit canon, etc. Telle que nous la voyons, l'Église est une réalité humaine, une institution qui promet une vie collective à travers une organisation structurée; elle implique nécessairement une structure de pouvoir qui permet aux individus de vivre en interrelations et en interactions. Ces faits organisationnels nous confirment que l'institution ecclésiale doit être étudiée comme toute institution sociale et que ses mécanismes de gestion sont appelés à être analysés comme cela se fait dans toute organisation.

Nous croyons donc que l'institution ecclésiale, dans ses structures et son fonctionnement, est une action organisée, un construit humain, donc contingent et non déterministe; elle est vouée, elle aussi, à entrer dans une dynamique de changement. Nous pensons que le changement ecclésial peut se produire si les

³⁶ Cf. Alexandre FAIVRE, *op. cit.*, p. 108.

membres de l'Église acceptent que celle-ci soit considérée comme une organisation en modifiant leur façon de penser les structures. Le changement est possible d'une part si les membres retrouvent une ecclésiologie équilibrée et intégrale, et si, d'autre part, ils veillent à l'opérationnalisation de ce modèle dans une pratique cohérente et effective. Une ecclésiologie de communion et une approche organisationnelle préconisée par le management renouvelé pourraient indiquer l'orientation qu'il faut prendre pour une gestion participative: la reconnaissance de tous les acteurs et une tension à garder entre les acteurs et le système pour un exercice partagé du pouvoir qui respecte l'égalité, les différences et la dignité fondamentale. En d'autres mots, le modèle communionnel montre l'Église comme un rassemblement organisé selon les charismes (compétences) et les ministères (fonctions); une Église qui poursuit la mission du Christ dans le monde. Ce n'est pas ici le binôme clerc/laïc qui fonde la communion, mais le couple charisme/ministère ouvert sur la communauté.

Les recherches empiriques sur les organisations et sur la place de l'acteur dans le système d'action concret rejoignent notre questionnement et nous permettent de croire qu'il peut en être autrement. En observant les comportements des acteurs dans cette Église, nous constatons que ceux-ci utilisent des stratégies pour atteindre des objectifs autres que ceux qu'imposent l'institution ecclésiale. Le pouvoir hiérarchique est contourné. Comme dans toute action organisée, les

acteurs sont libres malgré le rapport inégalitaire qui prévaut; le jeu des relations de pouvoir suppose qu'ils peuvent aussi poser des pions sur l'échiquier. Les changements qui s'annoncent ou qui pointent sont à lire dans cette optique.

L'analyse de l'action organisée nous ouvre des voies intéressantes et nous fait voir deux modèles qui s'affrontent pour ne pas dire deux visions de l'Église: une Église centrée sur l'identique et la reproduction (modèle déterministe) et une Église de participation (action organisée) où l'acteur occupe une place stratégique dans le jeu des relations de pouvoir qui en fonde sociologiquement la permanence. Ces considérations théologiques et sociologiques nous conduisent à préciser les objectifs de la thèse et à formuler l'hypothèse que nous tenterons de prouver.

6. Les objectifs de la thèse et son hypothèse

6.1 Les objectifs généraux

Cette recherche doctorale vise, d'une part à saisir le mode de gestion qui se dégage des pratiques pastorales et des discours dans l'Église locale de Rimouski, particulièrement dans l'axe du processus décisionnel; d'autre part, elle se propose de confronter ces pratiques de gestion aux théories organisationnelles et aux sciences du management actuel qui préconisent une participation plus engagée des acteurs dans la dynamique de leur organisation. Enfin, elle tente d'établir qu'une

ecclésiologie communionnelle appelle nécessairement une participation des laïcs au processus décisionnel dans des mécanismes institutionnels concrets.

6.2 Les objectifs spécifiques

Nos objectifs spécifiques sont les suivants:

- identifier les visions de l'Église sous-jacentes aux pratiques pastorales rimouskoises;
- vérifier si une vision nouvelle de la gestion participative émerge de ces pratiques;
- identifier les réussites, les blocages et les contradictions dans la gestion actuelle;
- questionner théologiquement, selon l'ecclésiologie communionnelle, et sociologiquement, selon les théories de l'organisation et les sciences de la gestion, les principes pastoraux et la structure organisationnelle qui président aux modes de gestion et aux décisions pastorales;
- préciser les concordances ecclésiologiques qui se dégagent d'un mode de gestion participative dans une Église communionnelle et prendre la mesure de ce mode sur son fonctionnement institutionnel;

- tracer un nouveau profil de gestion en proposant des alternatives concrètes aux pratiques en cours;
- identifier théologiquement et pastoralement les efforts et les stratégies de changement dans les pratiques en voie de renouvellement.

6.3 L'hypothèse

Le contexte pastoral de cette thèse situe le terrain comme lieu premier d'investigation (niveau opérationnel-pratique). De plus, cette thèse accorde une importance essentielle à une réinterprétation théologico-ecclésiologique (niveau des fondements) qui prend en compte les enjeux impliqués (niveau organisationnel). Précisons ces trois paramètres:

1. *Niveau opérationnel-pratique.* Nous partons d'une observation-terrain et nous entendons bien y retourner. Nous anticipons comme voie de solution qu'une gestion centrée sur une Église organisée en réseau permettrait une participation plénière de tous ses membres au processus décisionnel et, par le fait même, réaliserait pleinement une authentique communion ecclésiale.

2. Niveau des fondements. L'ecclésiologie de communion a besoin d'une médiation de type socio-organisationnel pour s'exercer avec pertinence et crédibilité dans le contexte socio-religieux actuel. L'Église a besoin de repenser les repères organisationnels traditionnels et les outils de gestion présentement utilisés qui mettent le poids sur le pôle de l'«institué» reçu; elle peut le faire à partir d'un modèle communionnel qui porte en soi des forces novatrices accentuant le pôle «instituant». Le maintien d'une juste tension entre les deux pôles de cette dialectique constitue la préoccupation majeure de cette recherche.

3. Niveau organisationnel. La nouvelle sociologie des organisations et le management renouvelé placent l'acteur au centre des relations de pouvoir. De fait, dans l'Église locale de Rimouski, malgré de nombreux discours sur l'égalité des baptisés et d'honnêtes efforts en matière de participation des fidèles, les acteurs engagés dans des pratiques pastorales perçoivent la distorsion entre le niveau structurel et la vie chrétienne comme une tension à l'intérieur de l'organisation. Les modes de gestion qui ont cours dans les paroisses et au niveau diocésain semblent engendrer des dysfonctionnements; ceux-ci sont porteurs d'effets pervers de plus en plus démobilisateurs selon notre constat et notre diagnostic.

Nous formulons donc l'hypothèse suivante:

Un modèle ecclésiologique pyramidal et christomoniste entraîne au plan institutionnel un cadre organisationnel centralisateur et autoritaire. Il nous faut tirer les conséquences pratiques du modèle ecclésiologique communionnel et pneumatologique qui légitime au plan institutionnel un cadre organisationnel où tous les acteurs sont parties prenantes des processus de décision. C'est à notre avis une approche organisationnelle par réseau qui traduit le mieux l'intuition communionnelle de la réalité ecclésiale.

Au cours de cette recherche, nous analyserons des discours provenant de membres engagés dans l'Église locale de Rimouski afin d'y découvrir la problématique qu'ils recèlent; c'est l'objet de toute la première partie de la thèse. Dans une deuxième partie, nous tenterons d'interpréter cette problématique à l'aide de référents sociologiques et théologico-ecclésiologiques. En troisième lieu, nous proposerons un ou des modèles d'une intervention autre en vue d'une relance dans les communautés paroissiales du diocèse. Enfin, nous dégagerons, dans une dernière partie, une prospective orientant les pratiques vers un type d'Église idéale.

CHAPITRE PREMIER

PERSPECTIVES MÉTHODOLOGIQUES

La méthode est une démarche qu'un chercheur prévoit pour en arriver à résoudre un problème qu'il croit possible d'élucider; en d'autres mots, c'est la mise en oeuvre d'un dispositif d'élucidation du réel³⁷. La méthode que nous proposons n'a d'autre objectif que de comprendre plus profondément et d'interpréter plus justement une problématique vécue au coeur des communautés paroissiales et de l'Église locale de Rimouski: la participation des laïcs au processus décisionnel. Ce premier chapitre explicite la méthode que nous avons choisie, la praxéologie pastorale.

1. La démarche praxéologique

Notre thèse s'inspire de la démarche de praxéologie pastorale qui promeut une approche de type herméneutique vs qualitatif. Puisque cette recherche porte sur l'action et ses acteurs en vue d'un changement au niveau des pratiques³⁸, nous avons opté pour cette méthodologie parce qu'elle privilégie au départ le vécu des

³⁷ Raymond QUIVY et Luc van CAMPENHOUDT, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1988, p. 5.

³⁸ G. GOYETTE et M. LESSARD-HÉBERT, *La recherche-action. Ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 117.

acteurs eux-mêmes comme fondement de la recherche et d'une action possible à promouvoir. Nous préciserons ici la philosophie sous-jacente à la praxéologie pastorale pour que le lecteur ou la lectrice puisse bien saisir la méthode utilisée tout au long du parcours.

1.1 Une science de l'action

Depuis quelques décennies, la praxéologie est connue dans le domaine des sciences de l'action³⁹. Elle relève des sciences humaines et sociales qui l'ont mise à l'épreuve: sciences économiques, sociologie du travail, sciences de l'organisation et de la décision, sciences de la gestion. Elle se présente comme un discours réfléchi sur une pratique particulière et signifiante; par son type d'analyse, elle vise à rendre cette pratique plus consciente de son langage, de son fonctionnement et de ses enjeux, en vue d'accroître sa pertinence et son efficacité libératrice. Elle procède donc d'une analyse empirique et d'un discours critique. La praxéologie désigne au départ une réflexion pratique des principes de l'action humaine et de ses techniques; elle vise également les principes généraux et une méthodologie de l'action efficace, particulièrement utilisée dans la recherche-action, mais nous verrons ultérieurement que la praxéologie pastorale va plus loin dans son approche.

³⁹ Il ne s'agit pas ici de faire l'historique de cette science assez récente; plusieurs chercheurs l'ont fait déjà. Pour présenter la praxéologie pastorale et faciliter une compréhension de ce qui constitue les grands axes de la praxéologie, nous nous inspirons de l'article de Jean-Guy NADEAU, «La praxéologie pastorale: faire théologie selon un paradigme praxéologique», *Théologiques*, 1/1 (1993), p. 79-100. Nous renvoyons également à la recherche de G. GOYET TE et M. LESSARD-HÉBERT, *op. cit.*, p. 116-119.

Pour le moment, soulignons que la notion d'interaction est au coeur du «paradigme praxéologique» qui intègre «autoposition des acteurs et transformation des situations sociales⁴⁰». Considérant ce paradigme, «il importe donc à celui ou celle qui entend mener une action efficace et responsable de connaître les composantes de sa pratique comme système complexe d'interactions d'agents situés dans un environnement qui à la fois influence son action, lui donne signification et en est affecté⁴¹».

La praxéologie est une science utile pour le chercheur qui s'intéresse aux pratiques d'un groupe d'acteurs; l'approche praxéologique l'aidera à réaliser une analyse critique afin de proposer une pratique autre ou un changement de perspective. La pratique ne sert pas ainsi de prétexte à l'analyse, mais devient le "texte" fondateur, c'est-à-dire qu'elle constitue la base première et incontournable de l'étude entreprise. De plus, la praxéologie favorise l'interaction entre le chercheur, les actrices et acteurs si le chercheur est lui-même impliqué dans cette pratique analysée⁴². On y trouve un partage du vécu, une prise de conscience

⁴⁰ G. GOYETTE et M. LESSARD-HÉBERT, *op. cit.*, p. 118.

⁴¹ Jean-Guy NADEAU, « Pour une science de l'action pastorale. Le souci de la pertinence pratique », *Les études pastorales à l'université. Pastoral Studies in the University Setting*, s. la dir. de A. Visscher, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 1990, p. 137.

⁴² À ce propos, nous soulignons ici que « le chercheur et l'objet ou groupe-sujets observé (participants, co-chercheurs) sont également reconnus comme étant contextués. Le milieu réel, le vécu est source et lieu d'investigation quant à l'objet de recherche. La méthode, en tant que moyen par lequel un chercheur construit et investigue un objet de recherche, est choisie ou

commune des problèmes et une recherche indivise des solutions; c'est donc dire que nous sommes en présence d'une collaboration réciproque visant un changement.

Nous croyons donc que la présente étude est un type particulier de recherche-action puisque nous sommes impliqué avec d'autres acteurs dans la pratique étudiée et qu'elle suscitera éventuellement de notre part un investissement en tant que chercheur-acteur sur le terrain. Bref, pour ce qui est de notre méthodologie d'observation et d'analyse, la praxéologie pastorale et la recherche-action se confondent en se complétant mutuellement. Plus avant, au niveau de l'interprétation théologique des résultats, la praxéologie pastorale deviendra notre référence méthodologique principale.

opérationnalisée en tenant compte des personnes impliquées», (G. GOYETTE et M. LESSARD-HÉBERT, *op. cit.*, p. 177). Notre recherche est une recherche-action particulière parce qu'elle ne provient pas de la demande d'un groupe particulier selon les critères acceptés, mais elle s'en rapproche par le fait que le chercheur est partie prenante de la pratique et par l'objectif qu'elle poursuit, c'est-à-dire le changement d'une situation problématique bien identifiée par des acteurs-intervenants dans un milieu précis, l'Église locale de Rimouski. Ces acteurs ont exprimé une volonté de participation au processus de changement dans une pratique autre, comme nous le verrons.

Qu'on nous permette de citer ici le professeur Hugues DIONNE: « Mais le sens premier de la recherche est déterminé en regard de son efficacité dans l'action. S'appuyant sur des résultats acquis de recherche fondamentale ou sur des applications autres de recherche, la recherche-action met tout en oeuvre pour bien comprendre une situation particulière afin d'intervenir d'une manière spécifique...elle **visé le changement d'une situation particulière**. Nous référons ici à l'exposé intitulé «La recherche-action: un lien obligé entre la théorie et la pratique» qu'il donnait dans le cadre du colloque *Les enjeux de la pratique en développement régional* tenu à l'Université du Québec à Rimouski, le 16 avril 1994.

1.2 Une pratique signifiante

L'objet de la praxéologie est une « "praxis" qui porte un modèle de connaissance et de transformation du monde⁴³ ». Cette pratique au plan systémique apparaît comme un système complexe d'actions et d'interactions orienté vers une fin, comportant des relations de coordination et de subordination, dicté par des règles de différents types. D'ailleurs les études récentes en sociologie des organisations soulignent cette complexité des pratiques des acteurs au sein des organisations; nous développerons ultérieurement cet aspect. Toute pratique signifiante et complexe est située dans un contexte (organisationnel, institutionnel, socio-culturel ou ecclésial) qui l'influence, lui donne une signification et est influencé par lui. La pratique est alors «un acte d'interprétation que chacun exerce en première personne en se situant, par rapport au monde, dans une perspective d'un certain projet de sens»⁴⁴. C'est dans cette perspective que nous situons notre propre «praxis» de participation dans l'Église.

Cette pratique est aussi communicationnelle. Elle est rarement isolée, elle est un faire ensemble. Elle demande à être reconnue, comme le soulignent les

⁴³ Cf. G. GOYETTE et M. LESSARD-HÉBERT, *op. cit.*, p. 117. La citation est de Jacques Grand'Maison.

⁴⁴ Jean-Guy NADEAU, «La praxéologie pastorale: faire théologie selon un paradigme praxéologique», *Théologiques* 1/1 (1993), p. 83.

études sur la vie organisationnelle. Si elle est expression d'un sujet, la pratique d'un acteur rencontre d'autres pratiques dans une interaction et elle est soumise à un processus d'influence. Toute pratique signifiante intervient **sur** une réalité pour la transformer **avec** d'autres acteurs qui peuvent avoir des objectifs différents de transformation.

Si la pratique est communicationnelle, elle «laisse des marques sur l'espace social et sur l'histoire aussi bien que sur les personnes⁴⁵»; en ce sens elle échappe largement à son acteur et elle acquiert une certaine autonomie. Comme le souligne Paul Ricoeur, elle relève de l'oeuvre qui s'inscrit dans l'histoire comme événement. En s'inspirant de ce dernier, J.-G. Nadeau présente la pratique comme un texte; celle-ci s'ouvre ainsi à quiconque sait lire, peut en recevoir des interprétations différentes et même distinctes de celles qu'en font ou en faisaient ses auteurs. La pratique est à saisir comme un texte: «ce qui est à comprendre dans un texte, ce n'est ni son auteur et son intention présumée, ni même la structure ou les structures immanentes au texte, mais la sorte de monde visé hors du texte comme la référence du texte⁴⁶». Si nous entrons dans l'univers d'une pratique avec de tels présupposés, nous comprenons que « l'importance et la signification d'une pratique

⁴⁵ *Ibidem*, p. 84.

⁴⁶ P. RICOEUR, «Herméneutique de l'idée de Révélation», *La révélation*, s. la dir. de P. Ricoeur, Bruxelles, Facultés universitaires Saint-Louis, 1977, p. 38.

dépassent sa pertinence et sa signification initiales auxquelles s'intéresse d'abord la praxéologie pastorale⁴⁷». Quoique celle-ci nous serve de référence première, il n'est donc pas exclu que notre recherche puisse éventuellement dépasser les cadres de notre Église locale et correspondre à une réalité sociale beaucoup plus large. Cependant, nous ne perdrons pas de vue le focus principal que nous avons choisi. Nous voulons faire intellectuellement le point sur une situation afin d'en saisir le plus finement possible les logiques de fonctionnement; ici, il s'agit de la gestion participative dans l'organisation ecclésiale, particulièrement dans le mécanisme de décision. Nous voulons comprendre plus nettement comment telle ou telle personne perçoit le problème et mettre en lumière quelques-uns des fondements de leurs représentations et les implications de la gestion telle qu'elle est pratiquée.

1.3 La dimension pastorale de la praxéologie

Pastorale, cette praxéologie s'intéresse à des pratiques liées aux enjeux fondamentaux de l'existence humaine, animées entre autres par la reconnaissance de Jésus Christ, et inspirées par la pratique évangélique de Jésus préfigurant un sens autre dans un lieu précis. Son défi est grand: articuler critiqueusement le *logos* de l'action, le *logos* de la culture et le *logos* de la foi. Elle ne se préoccupe pas d'abord des techniques de l'action chrétienne; elle ne les écarte pas, mais elle étudie

⁴⁷ *Ibidem.*

surtout la pratique et son sujet dans une approche délibérément herméneutique en faisant appel à des référents sociologiques et à des référents de la tradition chrétienne (bible, patrologie, ecclésiologie, théologie et éthique). On le voit, la praxéologie pastorale conduit l'acteur au-delà de sa pratique immédiate; elle l'amène à prendre conscience de la complexité de sa pratique et du discours qu'il en fait en vue de l'amener à une pratique plus consciente de son langage, de ses modes et de ses enjeux afin d'accroître sa signifiante et sa portée libératrice⁴⁸. La praxéologie pastorale apparaît ainsi non seulement comme une pratique de recherche intellectuelle, mais d'abord comme une pratique qui place l'acteur dans un processus heuristique qui le conduit plus souvent qu'autrement vers une pratique autre.

Enfin, nous rappelons que la théologie et la praxéologie pastorale sont liées intimement parce que toutes les deux sont une science de salut et sont appelées à

⁴⁸ «Or il importe à celui ou celle qui entend mener une action efficace et responsable de connaître les composantes de sa pratique, système complexe d'interactions d'agents situés dans un environnement qui à la fois influence leur action, lui donne une signification et en est affecté. À cette fin, nous devons décomposer en sous-ensembles l'ensemble complexe que constitue cette pratique. Ce principe logique qui caractérise la démarche scientifique appelle la méthode comme "tentative (...) pour vaincre la complexité du monde", ici le monde de l'action pastorale...», Jean-Guy NADEAU, «Pour une science de l'action pastorale. Le souci de la pertinence pratique», *Les études pastorales à l'université. Pastoral Studies in the University Setting*, s. la dir. de A. Visscher, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 1990, p. 137. Ce qui prévaut ici pour l'acteur en situation d'analyse de sa pratique concerne au plus point le chercheur qui entreprend une étude critique des pratiques d'un groupe donné.

s'articuler ensemble pour ne pas dissocier discours et pratique⁴⁹. Si la théologie reste sourde aux pratiques chrétiennes, elle s'isole et son discours ne porte plus; si la praxéologie ne réfère pas aux discours théologiques spéculatifs et fondamentaux qui lui rappellent les grandes données de la tradition chrétienne, elle risque de sombrer dans un pragmatisme. Il convient aussi de préciser en quoi elles se particularisent:

«elles se distinguent par leurs rapports à l'expérience concrète, leurs référents et leurs formalisations. La praxéologie ne vise pas des discours systématiques comme ceux que visent la théologie fondamentale ou systématique, ni une théorie de la pratique pastorale. Elle vise d'abord un discours fécond pour des pratiques particulières signifiantes et responsables; elle veut redonner une place aux pratiques dans l'élaboration des discours théologiques; elle considère la pratique comme point de départ, le fondement et le but de la réflexion théologique, mais sans opposer théorie et pratique, ni accorder une primauté absolue à celle-ci⁵⁰».

2. La méthode praxéologique

2.1 La question de départ

La question de départ est d'une extrême importance lorsque nous entrons dans un projet opérationnel. Selon R. Quivy et L. van Campenhoudt, «la recherche est par définition quelque chose qui se cherche». Il importe donc que le fil conducteur soit clair dès le début. Qu'est-ce qu'on cherche à savoir, à élucider, à

⁴⁹ À cet égard, nous renvoyons aux études suivantes: Jacques AUDINET, *Écrits de théologie pratique* (Théologies pratiques), Ottawa, Novalis, 1995; Marcel VIAU, *La nouvelle théologie pratique* (Théologies), Montréal/Paris, Paulines/Cerf, 1993.

⁵⁰ Jean-Guy NADEAU, «La praxéologie pastorale: faire de la théologie selon un paradigme praxéologique» *Théologiques* 1/1 (1993), p. 86.

mieux comprendre? Il importe de savoir où l'on va pour mieux le faire comprendre aux autres⁵¹.

Notre recherche veut comprendre l'incidence de la gestion participative dans la dynamique de la communauté chrétienne: 1) Jusqu'à quel point, les laïcs aspirent-ils à une participation aux décisions dans leur institution? 2) Quelle place l'organisation leur donne-t-elle dans le processus décisionnel? 3) Qu'y a-t-il en dessous de l'engagement ou du désengagement face à la participation des chrétiennes et des chrétiens de la communauté ecclésiale? 4) Qu'est-ce qui les motive ou les dé motive dans leur participation? 5) Qu'y a-t-il sous leur confiance ou méfiance? 6) Qu'est-ce qui prédispose ou indispose les personnes à participer à la gestion pastorale? 7) Quelles sont leurs solidarités, leurs luttes, leurs initiatives, leurs projets ou dans quelles directions vont les tentatives de gestion participative à l'intérieur de l'Église? On sait encore peu de chose sur la façon dont les chrétiens et chrétiennes perçoivent leur participation dans la gestion pastorale ou comment ils sont en train de construire ou de reconstruire leur pratique participative. On sait encore peu de chose sur la façon dont ils élaborent leurs objectifs de vie participative⁵².

⁵¹ Raymond QUIVY et Luc van CAMPENDOUT, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1988, pp. 21-22.

⁵² Cf. J. GRAND'MAISON (dir.), *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec aujourd'hui* (Cahiers d'études pastorales 15), Montréal, Fides, 1995.

Notre questionnement porte un objectif de connaissance et passe par une sorte de démonstration; il ne s'agit pas d'une simple description, mais d'une compréhension. Il s'agit de mettre en lumière les processus sociaux et ecclésiologiques sous-jacents aux discours et aux actions posées pour les comprendre et les interpréter justement. La visée en est une de changement, en examinant d'abord le fonctionnement des acteurs avec les questions et les attentes véhiculées dans leurs discours. L'objectif poursuivi se situe donc en terme d'analyse et dans une perspective de transformation, tant collective qu'individuelle. La recherche veut conduire les personnes impliquées dans leur milieu à une participation entière aux différents mécanismes de gestion où le pouvoir apparaît comme une notion centrale; pour ce faire, elle effectue une analyse critique du pouvoir institutionnalisé tel que conçu et pratique dans l'Église; elle anticipe une prise en charge du changement par les acteurs eux-mêmes.

2.2 Le parcours utilisé

Notre méthodologie de recherche s'inspire de la démarche praxéologique enseignée à la Faculté de théologie de l'Université de Montréal dans son programme d'études pastorales. Nous utilisons dans ses grandes lignes le *Questionnaire-cadre* préparé par la Faculté. Celui-ci propose une démarche en quatre temps: observation, interprétation, intervention et prospective. Nous ajoutons à ce cadre pratique, un cadre théorique lucidement sélectionné: la théorie

des organisations, le management renouvelé et des modèles ecclésiologiques promus par Vatican II. Les axes de cette méthode seront développés au fur et à mesure où nous avancerons dans la recherche⁵³. Nous les présentons ici sommairement.

2.2.1 *L'observation*

Au départ: l'observation d'une pratique de participation qui pose question et que nous ambitionnons d'améliorer. Le regard opère une première distance, une première «objectivation»; il vise à dégager et à répertorier les éléments-clefs de la pratique selon un cadre d'analyse de contenu, à en identifier les forces et les faiblesses en dépassant les perceptions spontanées d'une première lecture.

Les critères de validité de la praxéologie pastorale sont ceux d'une observation scientifique. Nous reconnaissons tout-de-même la hardiesse de tels propos si on considère que l'observateur que nous sommes est déjà impliqué dans les pratiques observées et que certaines en furent influencées; mais nous pensons qu'il est possible de justifier «l'objectivité» d'une observation qualitative si on respecte les conditions préalables à une observation honnête, à savoir:

. être vigilant face à nos propres préjugés et à ceux des autres;

⁵³ Nous renvoyons aux études publiées dans J.-G. NADEAU (dir.), *La praxéologie pastorale*, (Cahiers d'études pastorales 4-5), Montréal, Fides, 1987.

- . porter attention à l'inattendu, rester ouvert aux surprises, à l'inédit;
- . éviter de prendre des impressions pour des évidences;
- . être convaincu que le réel n'est pas plus transparent que peut l'être une personne;
- . porter attention au non-dit;
- . connaître nos préjugés, nos modes d'analyse, là où est notre coeur;
- . savoir que l'on pense à partir de là où nous sommes;
- . être critique sur notre propre méthode d'observation.

Si nous observons avec de telles convictions, il est alors concevable pour le chercheur-acteur de **voir honnêtement**, tout en **habitant** le lieu observé.

Notre observation s'ouvre sur des entretiens semi-dirigés et des récits spontanés que les acteurs font de leur pratique ou des perceptions qu'ils en ont. Cette étape vise une analyse systématique selon des approches qui relèvent de l'analyse sémantique ou thématique et de l'analyse des signifiants; des techniques qualitatives nous permettant d'observer non seulement des faits, des événements, des personnes ou un contexte, mais d'en percevoir des défis cachés, les courants souterrains, les harmonisations et les contradictions présentes dans toute pratique. L'analyse permet de distinguer et de mettre en relation les pôles structurels d'une

pratique: «qui, quand, quoi, comment, où, pourquoi». Cette structure prend en considération les acteurs de la pratique, ses enjeux et ses intérêts, ses relations au milieu économique, socio-culturel et ecclésial. Nous reconnaissons par le fait même que les actions sont liées au temps et à l'histoire, à ses modes de communication, d'élaboration et de réalisation ou à ses effets dans un contexte qu'il importe de connaître avec les objectifs poursuivis par les acteurs. L'observateur est comme un archéologue qui travaille sur des «traces».

L'observateur porte un regard attentif et d'écoute: la découverte du sens et des enjeux ne relève pas seulement d'une démarche de réflexion, mais d'abord et avant tout de l'observation de la pratique vivante et de la prise en compte des discours de ses acteurs. Les pratiques en effet ne sont pas des événements naturels, mais des événements historiques façonnées par des humains avec leurs intérêts, leurs projets, leur culture et leurs objectifs personnels. D'ailleurs à cet égard, les récentes études en sociologie des organisations et du management nous en apprennent beaucoup sur la complexité de l'action humaine; nous y reviendrons ultérieurement. Enfin, il est à retenir que cette étape fonde l'interprétation théologique qui n'est pas seulement l'intelligence ou la foi du théologien, mais bien celles de l'ensemble des acteurs de l'intervention pastorale, d'où l'importance fondamentale de l'attention à ce qui se vit et se dit dans telle ou telle pratique.

2.2.2 L'interprétation

L'interprétation est un temps de discernement, de compréhension et de retour réflexif sur le réel observé. Nous distinguons deux volets⁵⁴: 1) l'interprétation factuelle, phénoménologique ou culturelle, qui se réfère ici aux sciences des organisations et du management; 2) l'interprétation théologique qui se rapporte aux disciplines théologiques, à l'expérience chrétienne et à la pratique pastorale. Nous explicitons davantage.

2.2.2.1 L'interprétation socio-culturelle

L'axe du regard aboutit au dégagement de pointes de l'observation. Celles-ci permettent de mieux voir les forces et les faiblesses de la pratique, leurs causes et leurs conséquences. Processus qui permet d'entrer dans le «drame», c'est-à-dire la dramatique profonde autour de laquelle se cristallise le problème majeur de cette pratique et d'en préciser l'économie d'ensemble. L'interprétation socio-culturelle n'a rien de gratuit puisqu'elle vise à déployer tout un champ de sens qui non seulement fait mieux comprendre ce qui est en cause mais instaure le débat sur ce qui pourrait ou devrait être. La délibération, menée par une hypothèse de sens directrice, a toute chance de déboucher sur des voies logiques de solution. C'est au coeur de ce débat que nous recourons aux expertises des sciences humaines

⁵⁴ Cf. André CHARRON, «Les objectifs des quatre grandes opérations du modèle de praxéologie pastorale», *Notes de cours PTR 6300*, Université de Montréal, décembre 1983.

comme la sociologie de l'organisation et des sciences de la gestion, pour y choisir ou élaborer à partir d'elles un modèle analogique pour comprendre les stratégies et les changements désirés par les acteurs. En soupesant ou discutant diverses hypothèses de sens dans un nécessaire dialogue avec les sciences humaines d'une culture marquée par la démocratie, nous tentons de saisir et de mettre en perspective la configuration du drame et des enjeux d'une pratique renouvelée. Nous déterminons ainsi ce à quoi le deuxième volet de l'interprétation devra être sensible dans sa relecture de la tradition chrétienne.

2.2.2.2 L'interprétation théologique

L'interprétation théologique met en corrélations critiques la tradition chrétienne et la dramatique soulevée. Elle met en mouvement une circulation herméneutique: tradition chrétienne, pratique et dynamique chrétienne, tout en tenant compte de ce que nous apportent les sciences de la gestion et des organisations en nous situant dedans. «Il s'agit ainsi de clarifier, critiquer, réviser les options théologiques effectives de la pratique en regard de l'expérience contemporaine et de la tradition chrétienne; d'établir et de critiquer, mais surtout de stimuler la qualité évangélique de la pratique⁵⁵».

⁵⁵ *Ibidem*, p. 90.

Les pratiques comme la tradition chrétienne mettent en jeu et proposent une pluralité d'interprétations; il en a toujours été ainsi dans la tradition lorsqu'il s'agissait de comprendre la Parole dans une situation historique donnée. L'herméneutique se doit de dégager une interprétation qui répond le mieux possible aux données construites ou aux prises de la tradition (l'expression est de J.-G. Nadeau) et de la pratique; une herméneutique qui conduit à des pratiques significatives pour ses acteurs et ses «lecteurs».

L'interprétation théologique que nous proposons s'articule en trois temps. Premièrement, nous établissons des corrélations entre la pratique participative actuelle telle que nous l'avons observée et analysée à la lumière des référents choisis et la tradition chrétienne des Écritures. Nous nous intéresserons aux récits évangéliques relatant des drames semblables dans la pratique de Jésus, dans celle d'Israël et dans les communautés de l'Église primitive pour y découvrir, non pas un modèle normatif mais un sens qui ouvre pour aujourd'hui. Puis dans un deuxième temps, nous tenons compte des lectures praxéologiques et interprétatives de pratiques ecclésiales, des déclarations du Magistère et des discours théologiques qui semblent pertinents à la saisie et au dénouement du drame de la pratique; des intuitions nouvelles peuvent émerger de telles lectures. Enfin, les derniers moments de l'interprétation visent à ressaisir la trame de fond de notre étude en y intégrant toutes les étapes de façon à la redéployer en un discours cohérent en

rapport avec la dynamique du mystère chrétien dans notre milieu. Nous sommes entré dans l'univers herméneutique avec la conviction que « dans la mesure où nous travaillerons sur l'ouverture révélatrice des pratiques, nous manifesterons la révélation comme une parole signifiante pour aujourd'hui, et son dynamisme, réellement critique et davantage porteur de nos pratiques⁵⁶».

2.2.3 Pour une intervention autre

Le troisième axe est un moment de délibération et de décision après une interprétation qui propose un dénouement de la dramatique de ce qui est en jeu. Cette étape vise à dégager les effets de l'interprétation sur la pratique, de façon à choisir, planifier et gérer une intervention sur la pratique de participation réelle et concrète dans le milieu. L'intervention propose une pratique centrée sur la responsabilité pleine, entière et attentive aux différents acteurs, c'est-à-dire à leurs ressources, leurs possibilités et celles de l'Église locale et qui tient compte des attentes de changement possible et d'un partage du pouvoir.

Cette troisième coordonnée vise la mise en train opérationnelle d'un projet d'action, ou la «mise en chantier». Les objectifs généraux sont l'efficience

⁵⁶ Jean-Guy NADEAU, « La fonction révélatrice des pratiques pastorales », *La théologie pratique. Statut, méthodes, perspectives d'avenir* (Point Théologique 57), s. la dir. de Bernard Reymond et de Jean-Michel Sordet, Paris, Beauchesne, 1993, p. 103-116.

(rendement) et l'efficacité (résultats) au service d'une transformation aux effets cernables. Nous proposons cette intervention autre comme ajustement et relance en tenant compte de la démarche que nous avons maintenue tout au long de notre parcours. Après avoir observé le réel (le rapport à l'expérience) et posé un diagnostic de compréhension en nous référant aux sciences organisationnelles et de la gestion et à une herméneutique théologique qui appréhende «la fonction révélatrice des pratiques» (l'intention de changement manifesté), nous proposons une nouvelle pratique de gestion participative de la vie paroissiale et de l'Église locale de Rimouski. Il s'agit maintenant d'enclencher un véritable *processus de guérison* :

C'est pourquoi, les pieds campés dans le pays réel investigué et analysé, le temps est venu de joindre aux paroles et aux écrits, le *geste renouvelé*. Ce geste appelle un autre Logos, celui de l'action. Comment répondre concrètement aux attentes, initier les déplacements, vivre la nouveauté? Pari monumental si on considère à la fois la richesse et la complexité des découvertes. Car rencontrer *Le défi de l'intervention* c'est changer quelque chose, laisser des traces encombrantes sur le terrain, promouvoir un mieux-être⁵⁷.

2.2.4 La prospective

La prospective «est une représentation où prétendent s'orienter le projet et la pratique de l'intervenant. C'est une représentation où l'avenir est posé a priori comme un idéal. Elle a une fonction de rêve, de désir, d'anticipation⁵⁸». Elle vise

⁵⁷ Lise BARONI et Alain DUROCHER (dir.), *Le défi de l'intervention. Pistes d'action socio-pastorale*, Montréal, Fides, 1995, p. 7.

⁵⁸ André CHARRON, *loc. cit.*, p. 3.

un agir et des nouvelles voies d'action, un changement et non une pure description de ce qui se passe; en d'autres mots, elle porte une dimension évaluative axée sur un futur autre. Mais cette projection «poétique» reste subordonnée au projet que porte la communauté ecclésiale, à sa mission, à une perspective réelle et concrète.

La prospective visera donc également à dégager les possibilités et les suites de l'intervention prévisibles à moyen et long termes; de retour au coeur de la pratique, elle en nommera sa mémoire propre et la promesse, l'horizon de sens et la présence de l'Autre. Les acteurs sont appelés à se recentrer sur ce qui les fait vivre et les appelle à s'engager dans une pratique responsable face à la Parole qui les interpelle au coeur de leur agir. La prospective est orientée vers l'utopie du type de société, d'homme et de femme et d'Église que l'intervention autre prétend réaliser déjà d'une certaine façon dans son ouverture au futur. Cette utopie reste ancrée dans le réel et appelle une évaluation constante des tâches à accomplir dans le temps et l'espace.

Une science de l'agir pastoral comme la praxéologie pastorale est appelée à vivre l'interdisciplinarité ou intradisciplinarité si elle veut répondre à la complexité du réel et aux requêtes des praticiens ainsi qu'à l'intelligence des hommes et des femmes qui oeuvrent dans une culture située. Nous comprenons mieux l'importance d'une philosophie et d'une herméneutique qui puissent faire

l'arrimage des approches scientifiques et des discours de révélation qui suscitent des pratiques signifiantes. Les chrétiennes et les chrétiens sont confrontés plus que jamais à une exigeante articulation entre engagement croyant au coeur d'une mission où il manque quelque chose et un recours important aux sciences humaines. Toute notre méthodologie s'est appliquée à tenir ensemble cette interdisciplinarité.

PREMIÈRE PARTIE

DES PROPOS ÉLOQUENTS SUR UNE SITUATION INCONGRUE

CHAPITRE 2

L'ENQUÊTE ET SON ANALYSE

La praxéologie comme science de l'agir n'ignore pas l'importance d'un cadre théorique mais elle ne fait pas de celui-ci un absolu; elle propose un va-et-vient entre la pensée théorique et l'intervention. L'objet de notre recherche est défini en fonction d'un problème concret, d'une expérience: la gestion participative en partenariat (rapport inter-groupes: pouvoir des fidèles/service de l'autorité ministérielle ou responsables/membres). L'étude du problème se fera avec les partenaires du milieu⁵⁹, des membres des communautés chrétiennes; nous leur

⁵⁹ Nous sommes conscient que la notion de «partenariat» peut être piégée parce qu'elle peut induire deux catégories de personnes ontologiquement distinctes: les ministres ordonnés et les autres fidèles assumant des responsabilités en Église. Ces deux groupes seraient appelés à collaborer dans l'exercice de la mission. Ce n'est pas notre vision du «partenariat» si celle-ci implique une juxtaposition de personnes appelées à collaborer. Nous utilisons ce terme en ce sens qu'il implique une réciprocité ou une circularité entre le pouvoir des fidèles et le service de l'autorité ministérielle. L'Église et sa mission n'existent pas que dans «l'association des ces deux partenaires»; d'autres éléments en font partie, comme par exemple le fait que la mission vient d'un Autre; elles sont prioritairement des réalités communautaires, mais qui doivent s'organiser pour atteindre leurs objectifs. Nous ne pouvons taire cette notion puisqu'elle est revenue constamment dans les entrevues; mais nous convenons qu'elle peut être une source d'ambiguïté s.

Précisons encore que le «partenariat» ne peut s'entendre au sens où les ministres ordonnés seraient à côté d'un autre groupe, les fidèles laïcs, dont ils attendraient une collaboration à l'exercice de leur ministère. La distinction entre le sacrement de l'ordre et le sacrement du baptême n'est pas *essentielle*; c'est «d'un autre ordre»; elle établit tout simplement une nouvelle relation entre le ministre ordonné et les autres fidèles, relation «essentielle», mais elle n'autorise aucunement la monopolisation du pouvoir dans le gouvernement par les ministres ordonnés dans l'organisation ecclésiale. Si tel était le cas, nous serions dans un régime partenarial qui exclut au départ des personnes qui n'ont pas ce qu'il faut pour prendre part aux décisions concernant leur organisation. Le partenariat évoque un modèle relationnel où la valeur égale des personnes est reconnue. dans la promotion de cette valeur.

donnerons la parole et les aiderons à prendre en charge les principaux enjeux et défis de leur vie collective. Un nouveau rapport doit donc s'établir entre la pratique, le discours, et leur interprétation. Dans ce projet, nous n'allons pas élaborer à partir de théories ou d'hypothèses, même si celles-ci sont nécessaires et présentes; notre discours prend forme à partir d'une situation nouvelle et concrète, la participation de laïcs et de ministres ordonnés au processus décisionnel dans une gestion pastorale.

Puisque notre recherche s'inspire de la démarche de praxéologie pastorale, nous avons voulu, à l'étape de l'observation, intégrer le point de vue de membres de notre Église locale par le moyen d'une enquête menée auprès d'une cinquantaine de personnes. La plupart sont des membres engagés dans l'Église locale; quelques-uns affirment n'avoir aucun lien ou peu de lien avec elle, mais se montrent intéressés à s'exprimer sur le sujet⁶⁰. La très grande majorité de ces répondantes et répondants se posent des questions sur le fonctionnement de la gestion participative; des réponses seront esquissées, comme nous le verrons. Nous nous engageons

⁶⁰ Quatre (4) personnes de ce groupe furent interviewées. Nous voulions savoir quelles étaient leurs perceptions concernant la participation des membres dans l'organisation ecclésiale. Il nous semblait pertinent de comparer leurs paroles avec celles des membres engagés. Précisons tout de suite que nous n'avons pas constaté d'écart significatif entre les deux prises de paroles, donc aucun impact pour notre interprétation; de plus, les quatre (4) intervenants étaient des baptisés dont deux avaient déjà participé à certains comités paroissiaux.

dans cette écoute avec la même conviction qui habitait en 1977 Jacques Grand'Maison:

La plupart des questions chaudes se posent là où la majorité des hommes vivent, i.e. dans les unités locales des institutions. Par une curieuse inversion mentale et sociale, on situe les réponses, les diagnostics ou les critiques dans les superstructures (...) Trop de recherches répondent aux questions des institutions qui les commandent, et des chercheurs, mais pas assez aux questions des commettants eux-mêmes⁶¹.

1. L'enquête

Nous nous sommes inspiré des méthodes expérimentées par deux groupes de recherche qui ont publié récemment *Voix de femmes, Voies de passage*⁶² et *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui*⁶³. Comme eux, nous utiliserons une méthodologie d'observation axée sur les pratiques et les discours qu'en font les acteurs. C'est ici que le modèle de praxéologie pastorale s'apparentera à celui de la recherche-action. En tenant compte de la **réalité-terrain**, il cherchera à promouvoir des voies nouvelles, concrètes et mobilisatrices.

⁶¹ Cité dans G. GOYETTE et M. LESSARD-HÉBERT, *La recherche-action. Ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 15-16.

⁶² Lise BARONI, Y. BERGERON, P. DAVIAU et M. LAGUË, *Voix de femmes. Voies de passages*, Montréal, Paulines, 1995.

⁶³ J. GRAND'MAISON (dir.), *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui* (Cahiers d'Études pastorales 15), Montréal, Fides, 1995.

Le but premier de cette recherche est d'explorer la participation des actrices et des acteurs eux-mêmes et d'analyser leur perception de la gestion pastorale de l'Église locale de Rimouski; il s'agit d'une observation participante. Pour ce faire, elle privilégie la prise de parole de laïcs et de ministres ordonnés directement impliqués dans une pratique de participation ecclésiale ou qui ont déjà participé d'une manière ou de l'autre à la vie organisationnelle de leur communauté.

1.1 Les objectifs de l'enquête

Nous avons déterminé au préalable six objectifs précis afin de permettre aux différentes personnes interviewées de nous donner leur point de vue sur la réalité participative dans leur Église locale. Ce sont les suivants:

1. Observer les mécanismes de gestion dans la pratique actuelle de l'Église locale de Rimouski;
2. Identifier les attentes et les besoins des membres de l'Église au sujet de la gestion participative;
3. Faire ressortir les différentes visions ecclésiales sous-jacentes aux données recueillies;

4. Identifier la vision de l'Église perçue ou rêvée dans la projection idéale d'une gestion participative;
5. Découvrir dans le milieu les pierres d'attente et les pierres d'achoppement en matière de gestion participative;
6. Faire le lien entre le modèle de gestion dont les gens rêvent pour leur Église et celui qui est pratiqué maintenant.

1.2 Les personnes visées par l'enquête

Les personnes rejointes sont des membres actifs des organismes suivants: les conseils paroissiaux de pastorale (12 personnes), les assemblées de Fabrique (4 personnes), les services diocésains (2 personnes), la curie diocésaine (4 personnes), le milieu hospitalier (1 personne), le milieu scolaire, niveaux primaire et secondaire (4 personnes), le milieu universitaire (4 personnes). Nous avons aussi interrogé des ministres ordonnés, prêtres et évêque (6 personnes), des membres des communautés paroissiales (10 personnes), des animatrices de pastorale scolaire (2 personnes), des experts en gestion (3 personnes). Au total, nous avons rejoint cinquante-deux personnes (18 hommes et 34 femmes); leur moyenne d'âge est de 46 ans et leur niveau de scolarité est de 15 ans.

1.3 Les lieux de l'enquête ou le champ d'investigation

Nous avons réalisé notre enquête dans trois zones pastorales du diocèse situées en milieu rural et dans une zone pastorale située en milieu urbain. Quinze paroisses sont concernées dont deux du milieu urbain. Ces zones ont été choisies parce qu'elles tentent de vivre depuis quelques années déjà une expérience de coresponsabilité et de participation selon des objectifs fixés par le diocèse dans le contexte d'une mise en place de secteurs pastoraux.

1.4 Les moyens utilisés

Nous avons réalisé vingt-cinq (25) entrevues semi-directives; celles-ci dureraient en moyenne quatre-vingt-dix minutes. Nous avons animé trois tables rondes et nous avons reçu cinq témoignages écrits. Le questionnaire utilisé⁶⁴ a été validé auprès de quinze (15) personnes lors de rencontres proposées sous forme de tables rondes. De plus, nous l'avons soumis à deux professeurs de l'Université du Québec à Rimouski, ayant une expérience dans la formulation de tels outils d'entrevue. Toutes les rencontres et le contenu des tables rondes ont été enregistrés sur bande magnétique, puis dactylographiés dans la plus grande confidentialité.

⁶⁴ On trouvera à la page xxiii l'annexe 1: *Questionnaire d'entrevues*.

L'analyse de ces entrevues se fait à partir de la méthode de Laurence Bardin qui porte sur l'organisation de l'analyse, le codage, la catégorisation, l'inférence, l'énonciation, les discours, expressions et relations⁶⁵. Un cadre théorique la soutient. Il provient de la sociologie des organisations, du management renouvelé et du modèle de fonctionnement ecclésial que l'on peut tirer des documents du concile Vatican II.

2. L'analyse de contenu

Dans une recherche empirique de type qualitatif comme la nôtre, l'analyse de contenu s'avère un outil méthodologique incontournable pour comprendre et interpréter les discours plus ou moins diversifiés des personnes interviewées. Comme Laurence Bardin le souligne, l'analyse de contenu permet de déchiffrer ce qui se cache derrière les discours et d'avancer une interprétation contrôlée, fondée sur la déduction ou l'inférence. L'analyste, dans son effort d'interprétation, se situe nécessairement entre deux pôles: la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité⁶⁶. Il importe donc ici de spécifier ce qu'est l'analyse de contenu, de dire ce pour quoi elle est utilisée, pour quels résultats nous y faisons appel, et de préciser son fonctionnement.

⁶⁵ Cf. Laurence BARDIN, *L'analyse de contenu* (Le psychologue 69), Paris, Presses universitaires de France, 1989.

⁶⁶ Cf. *Ibidem*, p. 13.

2.1 Une méthode de découverte

D'entrée de jeu, nous reconnaissons la fonction heuristique et de vérification de l'analyse de contenu. Devant un «corpus» qui s'offre à lui, l'analyste se propose de découvrir le «caché» qui se trouve derrière les discours; il agit comme un détective ou un archéologue en scrutant les traces qui peuvent conduire à la clé de l'énigme qu'il veut dénouer; il cherche à partir des signifiants le signifié, pour en proposer une explicitation⁶⁷. L'analyste veut comprendre, saisir au-delà des significations premières ce qui se dit dans le discours tout en tenant compte des multiples variables telles l'âge, la scolarité, la place occupée dans l'organisation, etc. Cela exige une rupture de la part de l'analyste; s'impose à lui un non à une simple lecture du réel ou à «l'illusion de la transparence». L'analyste doit prendre une distance vis-à-vis le confort du savoir objectif et s'engager sur la voie du «construit». Il sait que les mots ne peuvent enfermer la totalité de ce qui veut se

⁶⁷ Nous donnons aux termes *signifiant* et *signifié* le sens que propose R. MUCCHIELLI dans *L'analyse de contenu des documents et des communications* (Formation Permanente en Sciences Humaines), 7^e édition, Paris, ESF, 1991, p. 129. **Signifiant** : Ce qui dans le signe, est *perceptible* (le son s'il s'agit de parole, les traits, les lettres dans leur contraste et par rapport au papier s'il s'agit d'écriture, la couleur et la surface s'il s'agit d'une affiche colorée...). Paradoxalement on appelle donc *signifiant* ce qui, en soi, ne signifie *rien*. Le signifiant est cependant le véhicule sensoriel sans quoi il n'y aurait pas ultérieurement de sens signifié. **Signifié**: Ce que veulent dire le texte ou l'image ou les sons, leur sens. Tout signe a donc une face sensorielle et matérielle sans signification (le signifiant) et une face intellectuelle ou chargée de sens (le signifié).

Comme le souligne Bardin, l'analyse ne peut se limiter au contenu mais prend en compte le contenant: «L'analyse de contenu peut être une analyse des "signifiés" (ex. : l'analyse thématique) mais elle peut être aussi une analyse des "signifiants" (analyse lexicale, analyse de procédés)». (L. BARDIN, *op. cit.*, p.39).

dire là. Entrer dans une telle dynamique suppose des contraintes: le temps de l'exploration, la création de nouveaux concepts opératoires et le provisoire des hypothèses. L'analyste se sert de cadres théoriques existants et de certaines hypothèses de départ mais il reste ouvert à tout ce qui peut advenir ou peut le surprendre dans l'exploration qu'il entreprend. Dans notre quête de signification, nous avons dû être éprouvé avant de prouver, d'établir une démonstration, ou comme le dit Alain Médam: «théoriser en marchant, en se mouvant, en s'émouvant à la mesure de ses pas et de ses moyens, au gré des surprises, des désarrois, que le monde réserve à celui qui s'y rend réellement⁶⁸». Ce défi d'ouverture a été d'autant plus difficile que nous avons été nous-même acteur dans la pratique et que nous sommes originaire de ce milieu. Cette situation de fait n'empêche pas le risque de l'écoute. Au contraire, le respect, la perspicacité, la vigilance que ce travail a exigés étaient au rendez-vous pour aider à lire et comprendre ce qui surgit du discours oral ou écrit de gens qu'on aime.

Nous avons donc choisi cette approche pour comprendre d'une part, ce que les discours et les pratiques des chrétiennes et des chrétiens de notre Église locale sont susceptibles de dévoiler de la place qu'ils occupent dans cette Église et sur les rapports qu'ils entretiennent avec les autorités et le pouvoir concernant leur

⁶⁸ Cité dans L. BARONI, Y. BERGERON, P. DAVIAU et M. LAGUË, *Voix de femmes. Voies de passage*, Montréal, Paulines, 1995, p. 23.

participation au processus décisionnel. D'autre part, en travaillant sur les indices mis à jour par l'analyse, le chercheur infère en ce sens qu'il induit les causes qui produisent tel ou tel effet pour proposer une explicitation de la problématique soulevée dans les discours.

2.2 La pratique de la méthode

En gardant en mémoire les objectifs de l'enquête, nous avons fait une première «lecture flottante» des vingt-cinq entrevues et récits, un «corpus» imposant de quelque 500 pages. Cette première lecture nous a fait prendre connaissance de l'univers qui s'offrait à nous. Dans ce premier temps d'exploration, nous avons laissé monter les impressions qui semblaient se dégager et les orientations qui pointaient, avec le questionnement suivant: De quoi parlent-ils? Qui parlent? Quel est le lieu d'où ils parlent? Comment parlent-ils? Comment s'expriment-ils? Quel est leur rêve ou leur aspiration? Qu'est-ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans leur pratique? Quelle est leur vision ecclésiale et le type de gestion qu'ils préconisent au sein de leur communauté? Qu'est-ce qui conduit à tel ou tel énoncé? Toutes ces questions provenaient pour la plupart du questionnaire de l'enquête bâti à partir d'un cadre théorique provisoire (théorie des organisations et du management) et d'un modèle de fonctionnement ecclésial issu de Vatican II. La «lecture flottante» nous a permis de dégager une quarantaine de thèmes touchant les principaux sujets abordés.

Un deuxième temps s'imposait pour que notre analyse dépasse le niveau descriptif. Ces premiers résultats furent donc traités de façon opératoire; nous avons pu faire facilement des regroupements significatifs, en utilisant les grandes catégories du management traditionnel et les grandes articulations de la théorie des organisations; nous avons opté pour une analyse thématique⁶⁹ («les signifiés») pour y découvrir les «noyaux de sens» qui soutenaient les discours. Ces noeuds de signification représentaient quelque chose d'important, compte tenu de l'objectif poursuivi. Nous adoptons ici la position de L. Bardin au sujet de l'analyse thématique; nous disons qu'elle est transversale, «c'est-à-dire qu'elle découpe l'ensemble des entretiens par une grille de catégories projetée sur les contenus. On ne tient pas compte de la dynamique et de l'organisation, mais de la fréquence des thèmes relevés dans l'ensemble des discours considérés comme donnés, segmentables et comparables⁷⁰».

Au terme de l'analyse des «signifiés», nous avons retenu deux grands thèmes liés à l'organisation et à la gestion de la communauté locale et paroissiale.

⁶⁹ «Le thème est l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture. Le texte peut être découpé en idées constituantes, en énoncés et propositions porteurs de significations isolables». (L. BARDIN, *op. cit.* p. 136).

⁷⁰ *Ibidem*, p. 229.

Ceux-ci ont été subdivisés en sous-thèmes pour qu'ils puissent être travaillés adéquatement comme nous le verrons dans la recherche.

Puisque nous étions en présence d'entretiens semi ou non directifs, nous avons dû recourir également à une analyse des «signifiants», c'est-à-dire de l'énonciation. Toujours selon Bardin, l'analyse de l'énonciation possède deux caractéristiques. D'une part, elle repose sur une conception du discours comme une parole en acte selon laquelle un travail se fait lors de la production de la parole, un sens se fait et des transformations s'opèrent puisque « le discours n'est pas un produit fini mais un moment dans un processus d'élaboration avec tout ce que cela comporte de contradictions, d'incohérences, d'inachèvements⁷¹»; d'autre part, l'analyse de l'énonciation fonctionne par le détour des structures et des éléments formels que ceux-ci imposent comme contraintes aux motivations, désirs et investissements du sujet parlant. L'énonciation, dans une approche ouverte, est porteuse de «signifiants» qu'il importe de découvrir.

Dans cette analyse de l'énonciation, nous avons considéré les conditions de production, comme le fait qu'un répondant est devant un intervieweur. Cette situation implique une spontanéité, mais aussi des contraintes. Il y a encore l'aspect

⁷¹ *Ibidem*, p. 224.

«improvisation» qui entre en ligne de compte: nous ne sommes pas devant un discours statique et organisé mais devant une parole dynamique qui se cherche. Cela oblige à porter attention au style adopté, aux récurrences, aux oppositions, aux confusions, aux ambivalences, aux figures de rhétorique, aux jeux de mots, à la dimension affective, aux silences, etc. Toutes ces réalités nous ont amené à étudier chaque discours en lui-même comme une réalité autonome et organisée. Cela a exigé de notre part une certaine adaptation. Nous avons donc étudié le «corpus» avec la conviction suivante:

L'analyse de l'énonciation repose sur une conception du discours comme parole en acte. L'analyse de contenu classique considère le matériel d'étude comme un *donné*, c'est-à-dire un énoncé immobilisé, manipulable, segmentable. Or une production de parole est un *processus*. L'analyse de l'énonciation considère qu'un travail se fait lors de la production de parole, qu'un sens s'élabore, que des transformations s'opèrent. Le discours n'est pas la transposition transparente d'opinions, d'attitudes, de représentations existant de manière achevée avant la mise en forme langagière. Le discours n'est pas un produit fini mais un moment dans un processus d'élaboration avec tout ce que cela comporte de contradictions, d'incohérences, d'inachèvement. Et cela est particulièrement manifeste dans des entretiens où la production est à la fois spontanée et contrainte par la situation⁷².

En tenant compte de tous ces éléments, quatre «signifiants» se sont dégagés de notre analyse: les relations entre les acteurs, les sentiments, le rêve ou l'avenir et les obstacles rencontrés. D'autres référents ont aussi retenu notre attention mais ils n'ont pas fait l'objet d'une étude particulière, eu égard aux objectifs de

⁷² *Ibidem.*

l'enquête⁷³. Nous sommes donc en présence de deux types d'analyse de contenu qui se rejoignent d'une façon ou de l'autre et qui s'imbriquent régulièrement: analyse thématique et analyse d'énonciation. Cette analyse nous permet d'entrer dans l'axe de l'observation des pratiques des acteurs à travers les discours qu'ils en font pour en fournir une interprétation. Mais avant d'entrer dans l'analyse des discours, il importe de porter un regard global sur le lieu même où s'opèrent ces discours, l'Église locale de Rimouski. Il nous faut comprendre davantage ses aspirations, connaître son histoire, sa démographie, son portrait organisationnel et ses ressources humaines, ses luttes, ses réalisations les plus importantes, son questionnement et ses espérances. C'est au coeur de ce milieu qu'ont surgi les paroles entendues.

⁷³ Des référents comme les *lieux*, les *expériences* et les *événements* ont aussi retenu notre attention mais n'ont pas fait l'objet d'une étude particulière. Ces référents ont été intégrés à ceux étudiés prioritairement.

CHAPITRE 3

UN LIEU CIRCONSCRIT: L'ÉGLISE DE RIMOUSKI

Il nous apparaît important, avant d'analyser le contenu des entrevues, de bien situer le lieu de notre recherche, le diocèse de Saint-Germain de Rimouski. C'est une Église implantée au coeur d'une région «éloignée» du Québec et qui porte en elle une histoire de hautes luttes avec de grandes espérances. C'est une Église marquée par la ruralité mais aussi soucieuse d'être ouverte aux grandes avancées de la société québécoise. Elle a accueilli la Révolution tranquille et le renouveau conciliaire avec sérénité tout en vivant les difficiles retournements qu'exige le changement.

Dans ce chapitre, nous voulons donc présenter ce milieu; sa connaissance permettra de mieux saisir ce que les répondantes et les répondants nous ont confié sur leur Église et sur l'espérance qui les anime. Nous situerons d'abord l'Église de Rimouski dans le temps et dans l'espace, en ne donnant que quelques repères. Nous y ajouterons des éléments de statistique, sur sa population et sur ses effectifs pastoraux. Nous en tracerons un portrait réel en tenant compte du contexte socio-économique de cette région du Québec où elle se trouve implantée. Enfin, nous ferons état de la structure organisationnelle que cette Église s'est donnée suite à son Synode des années 1969-1972.

1. Histoire et géographie

1.1 Repères historiques⁷⁴

Le diocèse Saint-Germain de Rimouski est le cinquième à être formé au Québec depuis le Régime français. Le bref apostolique, qui le crée, est signé à Rome le 15 janvier 1867.

Constitué d'un détachement de la partie orientale du diocèse de Québec, le diocèse de Rimouski s'étend d'abord comme lui sur les deux rives du Saint-Laurent, de Rivière-du-Loup à Gaspé sur la rive sud et de la rivière Portneuf à l'anse de Blanc-Sablon sur la rive nord. On évalue approximativement l'ensemble de son territoire à 150 000 milles carrés et sa population à 60 000 personnes, dont 45 000 catholiques. Les trois quarts de cette population étaient d'origine française; les autres, qui habitaient surtout la Gaspésie et la Côte-Nord, étaient d'origines diverses mais principalement des Anglo-Saxons et des Amérindiens. On comptait déjà sur ce vaste territoire 32 paroisses érigées canoniquement et une quinzaine de dessertes, 46 prêtres, quatre couvents de religieuses, un collège classique et quelque 175 écoles primaires.

⁷⁴ Ces notes ont été préparées à partir de l'*Annuaire 1997. L'Église de Rimouski*, Archevêché de Rimouski, La Chancellerie, 1997.

Quinze ans après sa création, le 29 mai 1882, le diocèse de Rimouski voit la partie nord du fleuve se détacher de son territoire pour former la préfecture apostolique du Golfe Saint-Laurent⁷⁵. Il perdait du coup 4600 âmes dont 4200 catholiques parmi lesquels se trouvaient 1000 Amérindiens.

Le 5 mai 1922, le diocèse de Rimouski subit un second démembrement alors qu'est créé le diocèse de Gaspé. On en détache toute la péninsule gaspésienne que baignent les eaux du Golfe Saint-Laurent et de la Baie des Chaleurs, et qui est formé du comté de Gaspé ainsi que de la plus grande partie du comté de Bonaventure. L'Église de Rimouski perd alors une soixantaine de paroisses et dessertes, quelque 60 000 personnes, dont près de 52 000 catholiques.

En 1946, Rimouski est élevée au rang d'archidiocèse. La nouvelle province ecclésiastique a d'abord comme suffragants les diocèses de Gaspé et du Golfe Saint-Laurent ainsi que le vicariat apostolique du Labrador. Mais, suite au rattachement du vicariat apostolique du Labrador à la nouvelle province ecclésiastique de Keewatin-LePas en 1967, Rimouski n'a plus aujourd'hui que deux suffragants : les diocèses de Gaspé et de Baie-Comeau.

⁷⁵ La préfecture apostolique devient le vicariat apostolique du Golfe Saint-Laurent le 12 septembre 1905, puis le diocèse du Golfe Saint-Laurent le 24 novembre 1945. En 1960, le diocèse du Golfe Saint-Laurent change de nom pour devenir le diocèse de Hauterive. Depuis la fusion des villes de Hauterive et de Baie-Comeau, le diocèse de Hauterive est nommé diocèse de Baie-Comeau.

1.2 Limites géographiques

Avec la création du diocèse de Gaspé en 1922, le diocèse de Rimouski prend sa configuration géographique définitive. Il couvre un territoire de 12 800 kms carrés.

De Cacouna aux Capucins, le diocèse de Rimouski s'étend sur près de 320 kms de côte, le long du fleuve Saint-Laurent. Sa partie méridionale s'étend jusqu'à 145 kms à l'intérieur des terres et rejoint le Nouveau-Brunswick (diocèse d'Edmunston) et l'état américain du Maine (diocèse de Portland). Il couvre les deux grandes vallées intérieures du Témiscouata et de la Matapédia, vers l'est jusqu'aux limites du diocèse de Gaspé, vers l'ouest jusqu'aux limites du diocèse de Sainte-Anne de la Pocatière⁷⁶.

Aujourd'hui, 118 paroisses occupent ce vaste territoire; seize seulement existent depuis la création du diocèse en 1867. Vingt-huit ont été érigées par le premier évêque, Mgr Jean Langevin (1867-1891). Vingt l'ont été sous l'épiscopat de Mgr André-Albert Blais (1891-1919), onze sous celui de Mgr Romuald Léonard (1920-1928). Le quatrième évêque et premier archevêque, Mgr Georges Courchesne (1928-1950) en a créé vingt-trois entre 1929 et 1949. Quatorze ont vu

⁷⁶ Voir l'annexe 2: Carte du diocèse de Rimouski, p . xxvii.

le jour sous l'épiscopat de Mgr Charles-Eugène Parent (1951-1967). Plus près de nous, sous l'épiscopat de Mgr Louis Levesque (1967-1973), trois sont érigées dont une qui existait comme mission ou desserte depuis 1935. Mgr Gilles Ouellet (1973-1992) crée les trois dernières, une en 1976 qui existait comme mission ou desserte depuis 1923, une autre en 1978 qui existait depuis 1932, une autre enfin en 1983.

2. Données statistiques⁷⁷

2.1 Population diocésaine

En 1995, on dénombrait dans le diocèse de Rimouski une population de 153 037 catholiques. Ce nombre accuse une diminution de 2,6% par rapport à 1990 où on dénombrait 156 948 catholiques et une diminution de 8,4% par rapport à 1985 où on en dénombrait 167 025.

Plusieurs des 118 paroisses du diocèse ont une très faible population. Soixante-dix en effet ont moins de 1000 habitants; de ce nombre, plus de la moitié, soit trente-six paroisses, ont moins de 500 habitants. Vingt-cinq paroisses ont entre

⁷⁷ Ces données sont reprises de l'*Annuaire 1997. L'Église de Rimouski*, Archevêché de Rimouski, La Chancellerie, 1997 et d'un document préparé par Mgr Bertrand Blanchet et intitulé *Réflexions sur une visite pastorale (déc. 1993 - nov. 1996)*, Rimouski, le 17 mars 1997.

1000 et 2000 habitants, quatorze entre 2000 et 4000, six entre 4000 et 6000. Une seule paroisse a entre 6000 et 7000 habitants et deux ont de 7000 à 7500 habitants.

Cette population est inégalement répartie sur l'ensemble du territoire, la plus forte proportion se retrouvant dans la zone urbaine de Rimouski et les paroisses environnantes constituant sa zone rurale⁷⁸.

La zone urbaine de Rimouski qui compte 10 paroisses et la zone rurale, qui l'encercle et qui compte 14 paroisses, regroupent en effet 55 847 personnes. C'est plus du tiers des diocésains et diocésaines. Des neuf zones pastorales du diocèse, seule celle du Rimouski rural a vu sa population s'accroître au cours des cinq dernières années.

Les zones les plus rapprochées de Rimouski, vers l'ouest, sont celles de **Trois-Pistoles** et de **Saint-Louis/Squatec/Cabano**. La première compte 18 paroisses et regroupe 18 460 personnes, la seconde compte 12 paroisses et regroupe 10 688 personnes. La zone la plus éloignée, au sud-ouest du diocèse, est celle de **Notre-Dame/Rivière-Bleue/Dégelis**. On y compte 14 paroisses et on y dénombre 39 942 fidèles.

⁷⁸ On retrouvera aux pages xxviii-xxxii l'annexe 3: Carte des zones pastorales du diocèse de Rimouski.

Les zones les plus rapprochées de Rimouski, vers l'est, sont celles de la **Mitis**, de **Matane** et d'**Amqui/Sayabec**, la première comptant 10 paroisses et regroupant 12 802 personnes, la seconde 17 paroisses et 23 918 personnes, la troisième 12 paroisses et 15 111 personnes. La zone la plus éloignée de Rimouski, au sud-est, est celle de **Causapscal/Saint-Alexis**. On y compte 11 paroisses et on y dénombre 8 538 fidèles.

Signalons ici que notre recherche a porté surtout sur la zone urbaine de Rimouski et sur les zones rurales de Saint-Louis/Squatec/Cabano, à l'ouest, de la Mitis et de Causapscal/Saint-Alexis, à l'est.

Des 118 paroisses du diocèse, quatre-vingt-treize sont regroupées d'une façon ou de l'autre. Quarante-six le sont 2 à 2, douze le sont 3 à 3. Trente-cinq sont engagées dans la formation d'un secteur et confiées aux soins d'une équipe de pastorale de secteur : deux de ces secteurs sont formés chacun de deux paroisses urbaines, deux regroupent aujourd'hui chacun 4 paroisses rurales, deux en regroupent chacun 5, une autre en regroupe 6 et un dernier en regroupe 7.

2.2 Personnel pastoral

En 1996, le nombre de prêtres diocésains, incluant quelques prêtres des Missions-Étrangères incardinés au diocèse et deux prêtres d'Instituts séculiers, est de 144. Il était de 195 en 1986, ce qui représente une diminution de 26,2%. L'âge moyen de ces prêtres est de 65 ans. Quarante-six ont moins de 60 ans. Quarante-cinq ont entre 60 et 69 ans, cinquante-trois ont 70 ans et plus.

Les communautés religieuses masculines présentes dans le diocèse sont au nombre de cinq; on y dénombre dans ces communautés 30 prêtres et 56 frères. Les communautés religieuses féminines sont au nombre de onze et réparties dans 108 résidences. Dans chacune de ces communautés, le nombre de religieuses décroît. De 964 qu'elles étaient en 1985, elles ne sont plus que 771 en 1995, ce qui représente une chute de 20%.

Enfin, onze laïcs (neuf femmes et deux hommes) sont rémunérés et engagés dans les services diocésains et en pastorale de paroisse ou de secteur. Quatre-vingt-douze personnes - des femmes aussi en très grande majorité - oeuvrent en pastorale scolaire: 61 au niveau primaire, 29 au secondaire et 2 au collégial. En 1996, 93 Conseils de fabrique sont présidés par des laïcs.

3. Traits caractéristiques

3.1 Son implication sociale⁷⁹

L'Église de Rimouski a toujours été marquée par sa situation géographique et par les besoins de sa population; elle a même été une figure de proue dans les projets de développement et dans le soutien apporté aux grandes revendications régionales pour un mieux-être de la population : colonisation, éducation et développement économique du milieu rural. Julien Harvey le reconnaissait déjà en 1972, lorsqu'il préfaçait *Une Église d'hier à demain*:

Une des grandes forces de l'Église de Rimouski est sa dure expérience économique et sociale. Cette Église sait par expérience, mieux que beaucoup d'autres Églises locales de chez nous, qu'elle n'est pas seulement un mouvement contestataire de gauche ni seulement un refuge dominical contre la difficulté de la vie quotidienne. Elle sait qu'elle doit prier ensemble pour agir ensemble. Elle sait aussi que sa catéchèse doit être centrée sur l'Évangile, mais ne pas s'arrêter dans le cerveau, mais rejoindre le coeur et les mains⁸⁰.

Dans une Église cléricale, il faut bien le dire, ce sont surtout les membres du clergé avec l'évêque à sa tête, qui portaient le flambeau dans l'engagement social, en tentant de répondre aux besoins de l'époque. Avant 1960, l'Église de Rimouski, comme toutes les Églises du Québec, s'implique dans divers domaines

⁷⁹ Pour une étude plus exhaustive, nous renvoyons aux articles suivants: Monique DU-MAIS, «Le développement régional» et Ernest SIMARD, «Le monde ouvrier», 1867- 1992. *125 ans de présence en éducation*, Département de sciences religieuses et d'éthique et Module des sciences religieuses, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 1993, p. 81-96 et p. 65-79.

⁸⁰ Jean DRAPEAU et Rodrigue BÉLANGER (dir.), *Une Église d'hier à demain. Exploration et essais*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1973, p. viii.

sociaux. Nous n'avons pas à élaborer davantage sur ce fait déjà étudié par les historiens.

La Révolution tranquille entraîne de grands bouleversements dans la vie sociale du Québec; elle touche également toute la région bas-laurentienne avec la nouvelle répartition des pouvoirs et la décléricalisation des grandes institutions. L'Église abandonne à l'État la gestion de ses institutions touchant les domaines éducatif, hospitalier et social. En somme, nous assistons à un nouveau partage du pouvoir. L'Église, par certains membres de son clergé et avec l'appui de Mgr Louis Levesque et de Mgr Gilles Ouellet, continue de s'impliquer dans des regroupements comme Opération-Dignité et la survie du JAL durant les années 1970. En 1988, un mouvement de solidarité appelé Coalition Urgence rurale mobilise la population devant l'affaiblissement des paroisses rurales⁸¹. Lors du grand rassemblement qui eut lieu à la cathédrale le 10 juin 1990, Mgr Gilles Ouellet donnait explicitement son appui à cette coalition. Voici ce qu'il affirmait devant

1 200 personnes :

Fidèle à l'Évangile qui nous invite à nous mettre au service de nos frères et soeurs, fidèle aussi à une longue tradition d'engagement au service du milieu, l'Église de Rimouski et chacune de ses communautés paroissiales se veulent

⁸¹ Cf. Noël BÉLANGER et Nive VOISINE (dir.), *Le Diocèse de Rimouski (1867-1992)*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1994, p. 224.

solidaires de votre démarche, d'autant plus solidaires qu'il s'agit pour elles d'un enjeu de société et de justice sociale.⁸²

Ces propos s'entendent comme un écho à la première recommandation de la commission 11: "Responsabilité du chrétien dans le monde d'aujourd'hui" du synode diocésain tenu entre 1969 et 1972:

Pour être vraiment missionnaire, la Communauté ecclésiale se doit d'accompagner la population dans son quotidien le plus reculé, c'est-à-dire dans ses projets humains (à la taille humaine, adaptés à notre temps de crise et de tension, au langage compris et au style de notre époque) ; dans les réalisations à la fois religieuses, sociales et politiques; dans tous les domaines de la libération économique, humaine et politique⁸³ .

Ces propos nous amènent à jeter un regard rapide sur la situation socio-économique de cette région où se trouve implantée l'Église de Rimouski.

3.2 La situation socio-économique

Dans le Bas Saint-Laurent, cinq secteurs principaux se partagent les ressources de l'économie: l'agriculture, les forêts, les pêcheries, le tourisme et les services. Nous retrouvons des exploitations agricoles sur l'ensemble du territoire; le diocèse de Rimouski a toujours été considéré comme un milieu rural et agricole par les responsables de l'Église diocésaine. Pour ce qui est de l'industrie forestière,

⁸² *Ibidem*, p. 209.

⁸³ SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU SYNODE, *Semences et récoltes*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1972, p. 52.

elle se pratique surtout dans les deux grandes vallées intérieures du Témiscouata et de la Matapédia et dans les zones pastorales de la Mitis et de Matane. Quant à l'industrie des pêches, elle se concentre surtout dans l'est, même si nous retrouvons ici et là quelques pêcheurs dans la zone urbaine de Rimouski.

L'économie profite aussi du fait que Rimouski est une ville de services. Dans le Bas Saint-Laurent, les emplois reliés au grand secteur des services, incluant ceux de l'éducation et de la santé, sont de l'ordre de 35%. Selon les dernières statistiques, ces emplois seraient cependant en recul. Quant à l'industrie touristique, elle occupe une place assez importante durant la saison estivale, mais tout ici est fonction des conditions climatiques et de la situation économique des estivants.

La situation socio-économique de toute cette région est néanmoins source d'inquiétude. Beaucoup de travailleuses et de travailleurs sont à la recherche d'emplois et plusieurs personnes doivent aujourd'hui recourir à l'assistance sociale. Les recherches récentes soulignent par ailleurs une diminution de la population active, ce qui n'augure rien de bon pour l'économie régionale. Enfin, le taux de chômage oscille entre 12% et 14% ; il est plus élevé que la moyenne nationale qui est de 11%. Chez les jeunes, ceux qui ont entre 15 et 29 ans, le taux de chômage

demeure supérieur à celui de l'ensemble de la population active⁸⁴. On comprend que ceux-ci soient portés à s'exiler vers les grands centres, à la recherche d'un emploi.

La région bas-laurentienne est par ailleurs dotée d'une université, constituante de l'Université du Québec. C'est un atout important pour le développement régional. L'université offre plusieurs programmes qui permettent aux jeunes et aux adultes de la région d'accéder à une formation universitaire. L'insertion de cette université dans le milieu a permis une ouverture sur le monde extérieur. La vitalité de cette institution est reconnue à travers le réseau des constituantes de l'Université du Québec.

⁸⁴ Pour des statistiques récentes, voir le *Bulletin régional sur le marché du travail. Bas-Saint-Laurent*, Vol. 16 (1996), Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre. Ce document a été préparé par Louis-Mari Rouleau, économiste régional.

4. Une Église en pleine tourmente

Comme toutes les Églises du Québec, l'Église de Rimouski doit s'ajuster aux changements apportés par la Révolution tranquille. Au même moment, elle est touchée par le grand courant conciliaire des années 1960-1970⁸⁵. Cette Église cléricale, dirigée depuis au moins quarante ans par des évêques «romains» et conservateurs, doit évoluer vers l'Église Peuple de Dieu. Comme toutes les Églises du Québec, l'Église de Rimouski est appelée à vivre une pâque. C'est une Église de chrétienté qui découvre sa mission dans un monde de plus en plus sécularisé; c'est une Église célébrante qui prend conscience qu'elle est interpellée par la Parole et qui doit elle-même prendre la parole; c'est une Église des normes qui fait l'expérience de la complexité de la vie qui elle-même ne s'enferme pas dans des interdits; c'est une Église uniforme qui évolue vers une Église plurielle; c'est une Église d'adaptation au monde qui évolue vers une Église de participation aux changements du monde. Dans son ensemble, l'Église du Québec prend conscience que toutes ces conversions ne pourront se réaliser que si elle devient communion de communautés responsables⁸⁶.

⁸⁵ Pour un regard critique sur cette période de l'histoire de l'Église du Québec, voir Nive VOISINE (dir.), *Histoire du catholicisme québécois. Le XX^e siècle. Tome 2: De 1940 à nos jours* par Jean Hamelin, Montréal, Boréal Express, 1984.

⁸⁶ Pour une étude plus approfondie, nous renvoyons aux collectifs suivants: *Situation et avenir du catholicisme québécois, Tome 1 : Milieux et témoignages; Tome 2 : Entre le temple et l'exil*, Ottawa, Leméac, 1982. Ces deux ouvrages décrivent la mutation de l'Église québécoise dans un contexte conciliaire.

Dans l'Église de Rimouski, ces changements ne se feront pas sans heurts malgré tous les efforts déployés par les deux derniers évêques, Mgr Louis Levesque (1967-1973) et Mgr Gilles Ouellet (1973-1992). Ceux-ci sont bien conscients que les traditions s'incrument dans les mentalités et qu'elles-mêmes résistent aux changements. Pour mieux comprendre toute la dynamique de cette Église, nous allons porter un regard rapide sur ce qu'elle a vécu dans sa réorganisation interne, signe d'une grande mutation et d'un changement de visage à la suite de l'opération synodale.

4.1 L'événement synodal⁸⁷

Mgr Louis Levesque convoque un synode diocésain le premier janvier 1969. Il se terminera en septembre 1972. Ce synode fut l'un des premiers à se tenir au Québec après le concile. Il fait suite à une vaste « Enquête sur la foi et les attitudes chrétiennes » menée dans tout le diocèse; l'opération s'inscrivait dans le cadre de l'année de la foi décrétée par le pape Paul VI et ouverte le 29 juin 1967. Trois étapes vont marquer le synode: la consultation (1969), l'approfondissement (1970) et l'assemblée synodale (1971). Quelque 25 000 personnes sont consultées,

⁸⁷ Trois publications du synode diocésain de Rimouski sont disponibles. Pour une étude plus exhaustive, nous renvoyons à ces documents: *Manuel des procédures de l'assemblée synodale*, Rimouski, Archevêché, 1971; *Pistes de recherche, Rimouski*, Archevêché, 1971; *Semences et récoltes*, Rimouski, Archevêché, 1972. Pour une étude critique de cet événement synodal à partir des faits et pour une analyse des changements et des défis auxquels l'Église locale de Rimouski doit faire face au lendemain du synode, nous renvoyons au collectif *Une Église d'hier à demain. Exploration et essais*, Rimouski, Presses de l'Université du Québec, 1973.

treize commissions analysent le matériel recueilli et 130 personnes votent en assemblée plénière 138 recommandations et 36 propositions. Dans le rapport final du synode, nous remarquons que celui-ci a regroupé les recommandations et propositions sous le signe de l'engagement: 1) engagement des jeunes; 2) engagement des adultes; 3) engagement du Peuple de Dieu dans le monde; 4) engagement du Peuple de Dieu dans l'Église diocésaine.

Il est peut être intéressant de noter que ce synode ecclésial se déroule au moment où la Commission Dumont⁸⁸, qui avait été constituée par l'épiscopat, fait une tournée du Québec pour étudier la situation et l'avenir prochain de l'Église québécoise. Cette commission s'arrêtera à Rimouski le 30 mai 1970 pour entendre les mémoires de plusieurs commissions synodales à l'école Paul-Hubert; quelques centaines de personnes assistent à cette audience publique.

L'expérience du synode a beaucoup marqué l'Église de Rimouski. Elle a monopolisé de nombreuses ressources à tous points de vue et elle a suscité beaucoup d'enthousiasme quant à la participation des laïcs à la vie interne de l'Église. Elle annonçait une réforme en profondeur de l'organisation diocésaine. Comme le souligne Jean-Yves Thériault, dans un collectif sur l'histoire du diocèse,

⁸⁸ Nous retrouvons les recommandations de cette Commission d'études dans COMMISSION D'ÉTUDE SUR LES LAÏCS ET L'ÉGLISE, *L'Église au Québec : un héritage et un projet*, tome 0, Montréal, Fides, 1971.

« cet événement majeur de l'Église diocésaine a été vécu sous le signe de la **prise de parole** au cours de ses trois phases. Ce fut pour le diocèse une expérience unique de vie ecclésiale, c'est-à-dire de participation dans la fraternité, d'écoute dans le respect, de tâtonnement vers la co-responsabilité, de recherche difficile de la communication dans la diversité. On peut voir le synode comme une épreuve initiatique qui allait ouvrir la voie à la création des conseils aux divers niveaux de responsabilité pastorale⁸⁹». Mgr Louis Levesque exprime adéquatement le résultat le plus marquant lorsqu'il affirme: «Nous avons appris à travailler ensemble⁹⁰».

4.2 La vie après le synode

Même si au moment du synode on avait insisté sur le fait que l'Église était à comprendre en terme de **mission**, qu'elle se devait d'être missionnaire, l'Église rimouskoise a mis beaucoup d'efforts dans la réorganisation de sa structure. Nous ne voulons pas affirmer ici qu'elle a négligé cette dimension missionnaire, mais nous constatons qu'elle s'est engagée prioritairement à mettre sur pied de nouveaux organismes où la présence de laïcs se ferait plus visible. Pouvait-il en être autrement, dans un contexte où s'opérait le passage d'une Église cléricale à une

⁸⁹ N. BÉLANGER et N. VOISINE (dir.), *Le Diocèse de Rimouski (1867-1992)*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1994, p. 229-230.

⁹⁰ SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU SYNODE, *Semences et récoltes*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1972, p. 23.

Église, peuple de Dieu, et dans un contexte aussi où le nombre de prêtres commençait à décroître. Voyons donc quelles sont ces nouvelles structures mises en place à partir de 1972.

4.2.1 *Le Conseil diocésain de pastorale (CDP)*⁹¹

Anticipant le besoin d'outils appropriés pour mettre en oeuvre les recommandations nombreuses qui sont en train de s'élaborer en synode, Mgr Louis Levesque crée provisoirement à l'automne de 1972 un Conseil diocésain de pastorale (CDP). C'est à son successeur, Mgr Gilles Ouellet, qu'il reviendra de poursuivre la démarche; celui-ci promulgue en 1975 les *Constitutions et Règlements* de ce Conseil diocésain de pastorale. Une nouvelle constitution est élaborée dix ans plus tard en 1985; elle vient préciser que le CDP conseille l'évêque sur toutes les actions pastorales à promouvoir dans le diocèse.

4.2.2 *Le Conseil de zone pastorale (CZP)*

L'expérience positive du CDP amène l'évêque à créer, en 1973-1974, les neuf zones pastorales que nous connaissons encore aujourd'hui. En 1986, des constitutions et règlements sont adoptés en reconnaissant les Conseils de zone pastorale (CZP). Ces Conseils de zone accueillent des laïcs, des religieux et des

⁹¹ Pour cette section, nous nous inspirons de Jean-Yves THÉRIAULT, «Notre curé s'en va», *Le Diocèse de Rimouski (1867-1992)*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1994, p. 227-243.

religieuses. Un laïc doit assumer la présidence ou la vice-présidence. Le fonctionnement du CZP s'apparente à celui du CDP. Cette structure nouvelle se situe entre les Conseils paroissiaux de pastorale et le Conseil diocésain de pastorale. On reconnaît que la zone pastorale est «une portion territoriale du diocèse où les membres du Peuple de Dieu, chacun selon ses dons, travaillent solidairement à faire exister l'Église et à accomplir sa Mission». Nous constatons que cet organisme éprouve aujourd'hui des difficultés de fonctionnement; plusieurs de ces conseils ressentent une fatigue et parviennent difficilement à former des exécutifs. Ce problème semble encore plus aigu dans les régions où se mettent en place des secteurs pastoraux. Qui pourrait prédire l'avenir de ces conseils dans le contexte d'une réforme des structures diocésaines?

4.2.3 Le Conseil paroissial de pastorale (CPP)

En 1973, le vicaire général à la pastorale, Marius Raymond, amorce sous le thème *Notre curé s'en va*, une profonde réflexion sur la «Prise en charge des communautés chrétiennes par l'ensemble de ses membres». Cette réflexion s'inscrit dans la foulée de Vatican II, mais elle devient nécessaire puisque les paroisses doivent faire face à une nouvelle réalité qu'on n'avait pu soupçonner vingt ans auparavant: le jumelage des paroisses avec un seul prêtre pour deux ou trois paroisses. C'est à partir de ce moment qu'on commence à établir des conseils paroissiaux de pastorale. En 1987, sont promulguées les *Constitutions et*

Règlements du Conseil paroissial de pastorale (CPP). Mais cela ne se fera pas sans difficultés comme le souligne Mgr Gilles Ouellet:

Certes, il est parfois difficile de voir ce que l'avenir nous réserve. Mais j'ai la conviction que votre action est capitale pour l'Église de demain; car, celle-ci n'existera que si nous acceptons, aujourd'hui, de mettre nos talents et notre cœur au service d'une transition, d'un passage, d'une pâque vers une Église où tous les chrétiens se sentent responsables de la Mission et de l'espérance qui en est l'âme⁹².

Lorsque prend fin le ministère épiscopal de Mgr Gilles Ouellet, en 1992, la plupart des paroisses ont leur Conseil paroissial de pastorale. De nombreux chrétiens et chrétiennes y travaillent selon leurs talents et selon le leadership des curés qui donnent une couleur spécifique à ce nouvel organisme. Faut-il le rappeler, ce sont surtout des femmes qui apportent leur collaboration dans cette nouvelle structure.

4.2.4 Le Conseil du presbyterium

En 1980, est créé le Conseil du presbyterium (CP), formé exclusivement de prêtres séculiers et réguliers. Selon le voeu de Vatican II, ce conseil existe pour assister l'évêque dans le gouvernement pastoral de l'Église locale. L'article 2 des *Constitutions et Règlements du Conseil du presbyterium* précise son rôle: 1) aider efficacement l'évêque dans le gouvernement pastoral du diocèse; 2) voir à ce que

⁹² Cité dans N. BÉLANGER et N. VOISINE (dir.) *Le Diocèse de Rimouski (1867-1992)*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1994, p. 233.

tout le presbyterium soit effectivement et de mieux en mieux au service du peuple de Dieu; 3) travailler en collaboration avec le Conseil diocésain de pastorale. À cet égard, il convient de signaler que de nombreuses interrogations subsistent actuellement quant à la concertation entre ces deux conseils; d'aucuns reprochent encore au Conseil du presbyterium son hégémonie sur le Conseil diocésain de pastorale puisque tous les sujets d'ordre pastoral lui sont soumis pour consultation. Certains estiment que l'avis de ce conseil serait déterminant pour les orientations pastorales du diocèse.

4.2.5 Le Conseil pour les affaires économiques

Enfin, mentionnons l'existence depuis 1985 d'un Conseil pour les affaires économiques dont tous les membres sont nommés par l'évêque. Son rôle, selon le droit canonique et le droit civil, est de s'occuper de tout ce qui concerne les corporations et fabriques. C'est un conseil qui peut avoir un caractère contraignant même s'il est consultatif⁹³.

Une première conclusion s'impose: la création de tous ces conseils, en une vingtaine d'années, montre bien l'ampleur de la transformation organisationnelle

⁹³ Voir la note au canon 492 du *Code de droit canonique*, édition bilingue et annotée de l'Université de Navarre et l'Université Saint-Paul, Montréal, Éd. Wilson et Lafleur, 1990, p. 313.

mais pas les «courts-circuits» organisationnels qui se sont opérés dans l'Église de Rimouski après le synode. On peut se demander en observant toutes ces décisions organisationnelles où se trouve la présence des laïcs dans le processus. Celui-ci semble se révéler tout à fait unilatéral. Nous décelons un problème de coresponsabilité réelle malgré les propositions et recommandations du synode diocésain insistant sur l'engagement du Peuple de Dieu dans l'Église de Rimouski. On peut penser que les laïcs ont été consultés pour la création de certains conseils mais nous ne trouvons aucun mécanisme institutionnel à cet égard, encore moins dans le processus décisionnel. Même si nous retrouvons dans *Semences et récoltes* l'expression «la pastorale est mission et non organisation⁹⁴», nous constatons que l'Église de Rimouski se retrouve avec plusieurs structures organisationnelles qui orientent son action pastorale.

4.3 Une Église au personnel clérical en chute

En trente ans, le nombre des prêtres séculiers a chuté de 50,5%. Il était de 287 en 1964. Il est de 144 au moment où s'amorce la présente recherche en 1996. Ce phénomène s'explique par la laïcisation de plusieurs dans les années 1960-1975, par un taux de décès annuel assez élevé et par la rareté des ordinations. De 1985 à 1994, il n'y eut en fait qu'une seule ordination, L'âge moyen des prêtres

⁹⁴ SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU SYNODE, *Semences et récoltes*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1972, p. 22.

diocésains est de 65 ans. L'Église de Rimouski fait face à un vieillissement accéléré de son presbyterium et les ressources presbytérales ne suffisent plus à assurer les services dont les communautés chrétiennes ont besoin: le nombre des paroisses est resté à peu près le même depuis trente ans.

Pour pallier à l'insuffisance des ressources presbytérales, de nombreuses religieuses contribuent à maintenir certains services comme agentes de pastorale, en partageant la tâche avec les curés; mais cette nouvelle donne ne se fait pas sans difficulté puisqu'elle se maintient dans un contexte de suppléance: habituellement, ce sont des religieuses qui amorcent une nouvelle carrière en pastorale, laissant pour la plupart leur profession d'enseignante, ayant atteint l'âge de la retraite. Les communautés religieuses faisant face elles aussi à une crise vocationnelle, l'Église locale ne pourra indéfiniment recourir à leur service pour assurer l'animation pastorale des communautés paroissiales. Ce qui étonne par ailleurs, c'est le nombre restreint de laïcs non-religieux mandatés qui oeuvrent au sein des équipes pastorales. En 1987, il n'y en avait que trois (un homme et deux femmes); la situation n'a guère évolué depuis. Pourtant, de nombreux laïcs ont suivi des sessions de perfectionnement en animation pastorale données par le diocèse et plusieurs possèdent même un baccalauréat en théologie ou un certificat en animation pastorale décernés par le département de sciences religieuses et d'éthique de l'UQAR. Ce département s'est impliqué énormément et depuis

longtemps dans des programmes de perfectionnement pour agents et agentes de pastorale.

Notons, en terminant, qu'en septembre 1989, Mgr Gilles Ouellet instaure le diaconat permanent, après plusieurs années d'hésitations. On peut penser que l'évêque s'est toujours senti mal à l'aise devant l'exclusion des femmes à ce ministère; en tout cas, il en était conscient comme il l'affirme lui-même dans le texte communiquant sa décision. De toute façon, l'instauration du diaconat permanent ne change rien à la nouvelle réalité ministérielle, surtout en ce qui concerne la chute dramatique des effectifs presbytéraux et l'arrivée des laïcs, surtout des femmes, dans le décor de la prise en charge pastorale des communautés paroissiales. Rien n'est réglé à cet égard, d'autant plus que l'Église locale continue à gérer sa pastorale selon un modèle clérical, même si les discours reviennent constamment sur la coresponsabilité.

4.4 La création des secteurs pastoraux

La rareté des ressources presbytérales amène les autorités diocésaines à promouvoir une nouvelle organisation pastorale en proposant la création des secteurs pastoraux regroupant 5 ou 6 paroisses. Ces secteurs seraient confiés à des équipes pastorales avec la possibilité de donner des mandats pastoraux à des laïcs, tout en maintenant la présence d'un prêtre modérateur selon l'esprit du droit

canonique. Ce réaménagement des ressources pastorales est récent; il a été proposé en 1989 par le vicaire général au presbyterium, Jean-Guy Nadeau. Dans un texte de réflexion de 40 pages, il essaie de définir cette nouvelle structure et les fonctions de l'équipe de pastorale qui pourrait en assurer l'animation. Soucieux de prendre en compte les droits et obligations des communautés chrétiennes et d'assurer un juste partage des ressources pastorales, l'auteur est bien conscient que dans l'aménagement de ces nouveaux secteurs pastoraux, on devra tenir compte des contextes humain, géographique et économique. Pour notre part, nous pensons qu'il manque un jalon important dans ce nouveau projet; le texte ne semble pas indiquer qu'il serait plus cohérent (avec l'intention de participation plus grande qui est à la base du projet) d'impliquer dans le processus de décision les équipes pastorales qui devront en assumer l'animation. Nous sommes en droit de nous questionner sur le leadership que peuvent assurer ces nouvelles équipes et sur la marge de manoeuvre de leur fonctionnement.

En 1996, le vicaire général au presbyterium, Raynald Brillant, présente au CDP et au CP un document intitulé *Un regard vers l'avenir* où il propose pour les neuf zones pastorales du diocèse un regroupement de paroisses en secteurs. Il présente son plan d'aménagement en ces termes:

Il est tout à fait normal que notre Église diocésaine s'efforce de prévoir les aménagements pastoraux qu'elle devra mettre en place au cours des prochaines années. Plusieurs facteurs l'obligent à cet exercice. La diminution des effectifs

presbytéraux et la baisse continue de la population rurale sont des réalités incontournables: il nous faut aménager de nouveaux modèles pastoraux, mieux adaptés aux changements que nous sommes en train de vivre.

[...] Il ne faudrait pas voir dans ce document un plan d'action froid et sans âme...C'est beaucoup une invitation à un dialogue qui permettra à ceux qui sont touchés par ce réaménagement d'y aller de leurs suggestions. C'est en co-responsabilité que nous bâtissons notre Église diocésaine⁹⁵.

Nous devons admettre qu'une conception de l'Église centrée sur le peuple de Dieu et qu'une vision renouvelée des ministères inspirent tous ces changements à l'intérieur de l'Église de Rimouski. Peu de temps après son arrivée à Rimouski en 1993, Mgr Bertrand Blanchet a senti le besoin de créer un comité diocésain des ministères pour l'aider, disait-il, dans «ce que je considère l'une des tâches les plus urgentes à accomplir dans notre Église diocésaine: découvrir une façon nouvelle d'approcher la réalité des ministères afin d'aider notre Église à trouver et à former les ministres dont elle a besoin aujourd'hui et demain»⁹⁶. En 1994, dans un rapport qu'il faisait à l'évêque, le comité diocésain des ministères proposait la mise sur pied d'équipes pastorales formées d'un prêtre et d'au moins deux autres personnes mandatées (laïcs ou religieux) par l'évêque et qui seraient reconnues comme ministres; ces trois membres seraient co-responsables des communautés paroissia-

⁹⁵ Raynald BRILLANT, *Un regard vers l'avenir*, Archevêché de Rimouski, 1996, p. 2.

⁹⁶ COMITÉ DIOCÉSAIN DES MINISTÈRES, *Rapport de recherche*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1994, p. 3.

les dont ils auraient la charge (cf. can. 517 § 2)⁹⁷. Nous croyons que cette recommandation est en lien avec la création des secteurs pastoraux et qu'elle vise à promouvoir le plus tôt possible les ministères reconnus dans l'Église locale au sein des communautés paroissiales.

Mais nous devons aussi admettre que tous ces aménagements, qui arrivent en série, sont à lire dans un contexte de vieillissement des ressources presbytérales et d'une relève quasi inexistante. Et comment se sont-ils faits? Dans quelle logique de gestion? Sans qu'il y ait quoi que ce soit qui préjuge des intentions initiales, force est de remarquer, avec le recul, que la philosophie de changement organisationnel qui y présidait, relevait encore d'un rapport de pouvoir qui gardait toujours le laïc hors des véritables prises de décision. Que nous réserve l'avenir quant à la nouvelle structure de secteurs pastoraux? Qui pourrait en donner une physiologie exacte pour le futur? Quant aux ministères reconnus, nous sommes encore à nous demander à quels services ils pourraient correspondre dans une communauté paroissiale encore très liée à sa dimension sacramentelle, surtout lorsque l'on sait que celle-ci est encore réservée presque totalement aux ministres ordonnés. Enfin, d'aucuns prétendent que les changements structurels survenus dans l'Église locale sont devenus nécessaires à cause de la pénurie des ministres ordonnés et non pour

⁹⁷ *Ibidem*, p. 52.

responsabiliser les chrétiens dans une prise en charge de leur communauté. Autrement dit, la suprématie du clergé dans le gouvernement ecclésial reste intacte malgré la rareté des effectifs presbytéraux.

5. Une Église en attente

Nous reconnaissons avec Rodrigue Bélanger⁹⁸ que le synode diocésain a généré des dividendes incontestables dans la vie de l'Église de Rimouski. L'enthousiasme et l'élan qu'il a suscités n'auraient pas donné cependant les résultats escomptés. Les communautés chrétiennes par exemple, à la faveur des conseils paroissiaux de pastorale, ont-elles accédé à une plus grande part de responsabilité? Nous ne le pensons pas. Aujourd'hui, un essoufflement peut être observé chez celles et ceux qui oeuvrent depuis de nombreuses années. D'autres, fatigués et n'ayant pu y trouver leur compte, ont quitté depuis déjà quelques temps. La lourdeur des structures mises en place en se serait-elle pour une part responsable?

Déjà en 1971, les membres de la Commission du clergé avaient soulevé la question des structures, reconnaissant qu'il y avait nécessité et urgence d'en changer. Qu'on me permette de citer ici longuement le rapport de cette commission. Voici ce qu'on exprimait au chapitre des priorités:

⁹⁸ Rodrigue BÉLANGER, «La métamorphose des institutions», *Le Diocèse de Rimouski (1867-1992)*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1994, p. 248.

Il y a des structures à changer pour adapter l'action de l'Église à la situation missionnaire d'aujourd'hui : ces changements sont urgents. Le prêtre qui commence son ministère doit pouvoir exercer son dynamisme à autre chose qu'à démolir des structures désuètes.

Mais que personne n'oublie que **les structures ne sont que des moyens au service de la mission et que l'esprit missionnaire est plus important que les structures.**

Nous déplorons une hantise des structures. Les unes défendent les anciennes comme si elles étaient essentielles à l'Évangile; les autres s'y attaquent comme si c'était l'unique péché à combattre. Les structures nouvelles effraient les uns comme une hérésie; les autres y voient la garantie automatique du salut et la solution infaillible à tous les problèmes. Dans un cas comme dans l'autre, les structures sont un alibi qui permet d'éviter ses propres responsabilités.

Qu'on s'occupe des structures, qu'on en ait le minimum essentiel, mais qu'on ne perde jamais de vue leur but et l'esprit qui doit leur donner la vie et l'élan missionnaire. Une structure discrète, bien articulée, c'est l'ossature nécessaire à un corps en santé; mais une structure qu'on rencontre partout, qu'on porte par dessus la chair vivante, c'est une carapace, avec laquelle on ne peut aller bien loin; une carapace nouvelle ne vaut pas mieux qu'une ancienne⁹⁹.

Voilà un texte qui aujourd'hui n'a rien perdu de son à-propos. Après vingt-cinq ans, force nous est de reconnaître que l'Église locale n'a pu éviter le piège. On n'a pas su dégager les principes qui doivent guider l'aménagement des structures. En gestion, on reconnaît que la structure est l'aménagement des ressources humaines en fonction des valeurs de la mission en objectifs concrets. D'aucuns souhaitent un deuxième synode ou une commission itinérante pour tâter le pouls de l'Église locale afin d'y refaire un tissu nouveau dans un esprit missionnaire. Des voix se font entendre pour réclamer une plus grande participation dans la gestion

⁹⁹ SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU SYNODE, *Pistes de recherche*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1971, p. 91-92. Gras dans le texte.

interne de l'Église tout en remettant en cause son modèle centralisateur, ce qui laisse présupposer que nous sommes encore dans une Église en recherche de synodalité. À notre avis, ce n'est peut-être pas d'un autre synode dont l'Église locale a besoin, mais d'une relecture pour aujourd'hui des principales recommandations de ce synode. Plusieurs recommandations sont en effet toujours d'actualité dans leur intuition fondamentale, mais elles demandent à se faire valoir dans une pratique réelle de gestion participative. Notre recherche doctorale vise justement à éviter les deux pièges que les textes synodaux donnaient en avertissement: la défense des anciennes structures et l'absolutisation des nouvelles.

La situation de l'Église de Rimouski, telle que nous venons de l'évoquer, nous incite à poursuivre cette recherche sur la participation effective des laïcs dans la gestion interne de cette Église, le service pastoral étant la responsabilité de la communauté chrétienne tout autant que celle des ministres ordonnés, évêque ou prêtres. Il nous faut revenir au concept de «peuple de Dieu» mis de l'avant par le concile Vatican II et repris par le synode diocésain. La notion de «peuple de Dieu» est à la base de toute vie chrétienne¹⁰⁰. Cette base n'est pas celle où chrétiens et

¹⁰⁰ Cf. *Ibidem*, p. 130. Mais il importe de rappeler que les membres responsables du Rapport du «Comité de compilation» soulignaient que «le laïc n'est pas parvenu à définir sa personnalité, son rôle, **son insertion**, dans le monde et la sacramentalité comme source de sa vitalité chrétienne... [...] Une vision unifiée de **l'Église comme Peuple de Dieu** n'est pas un fait encore généralisé : pasteurs et peuple chrétien se voient encore chacun de leur côté du mur ; hiérarchie et peuple chrétien ne se sentent pas suffisamment "concernés ensemble"». Cf. p. 30.

chrétiens sont d'abord divisés en clercs, religieux et laïcs; c'est celle d'un peuple en marche vers Dieu sous la mouvance de l'Esprit qui le fait participant de la mission du Christ qui se poursuit aujourd'hui. Toutes et tous, unis par la grâce baptismale, ont donc la responsabilité de faire connaître le projet salvifique du Christ.

En poursuivant les réflexions de l'Assemblée synodale, nous croyons que dans cette portion du peuple de Dieu, toutes et tous ne marchent pas vraiment sur le même chemin, même si l'objectif poursuivi leur est commun. Que certains soient appelés par Dieu pour être au service de la communauté et vivre un sacerdoce ministériel, il n'en demeure pas moins qu'il existe entre toutes et tous une véritable égalité. Les pasteurs de l'Église, à l'exemple du Christ, doivent être au service les uns des autres et au service des fidèles. Ceux-ci par contre doivent collaborer avec leurs pasteurs et travailler aussi efficacement dans l'Église et dans le monde. Cette diversité de services ou ministères témoigne de l'unité du Corps du Christ. Pour parvenir à ce témoignage, toutes et tous doivent être bien conscients qu'ils sont égaux en dignité. Voilà pourquoi, les membres de la Commission du laïcat recommandaient aux pasteurs de promouvoir cette dignité et la responsabilité des laïcs dans l'Église. Ces membres soulignaient que les décisions devraient être prises après un dialogue ouvert avec les laïcs, en tenant compte de leurs désirs et de leurs besoins; et si des fonctions allaient leur être confiées, ils devraient pouvoir

agir librement dans le champ qui leur aurait été assigné. Une reconnaissance de la participation des laïcs à la vie interne de l'Église était bien mise en évidence dans certaines propositions synodales¹⁰¹.

Cette prise de parole des fidèles, il y a vingt-cinq ans, nous convainc de l'importance de regarder de plus près la pratique participative des laïcs dans l'organisation interne de l'Église. Puisque déjà, ils réclamaient fortement un droit de parole et une possibilité d'influencer les décisions pastorales de leur Église, nous nous devons de vérifier si effectivement ce droit s'exerce aujourd'hui et si effectivement ils sont impliqués dans le processus décisionnel touchant la gestion interne de leur Église.

L'histoire même de la région nous encourage à faire cette recherche. Rappelons pour notre propos le fait que notre Église locale a participé activement en exerçant des pressions contre les projets gouvernementaux visant la fermeture des paroisses. Cela a suscité des regroupements appelés Opérations-Dignité; de nombreuses personnes ont découvert que la participation était la clé donnant accès à la survie de leur milieu. On ne peut oublier également le synode diocésain où des milliers de personnes ont participé aux divers ateliers et à des assemblées

¹⁰¹ Cf. *Ibidem*, pp. 131-132, 144-153.

délibérantes; il s'est passé quelque chose dans notre diocèse. Notre thèse se trouve ainsi liée à un milieu qui a appris à se prendre en mains; elle peut être acceptée parce qu'elle s'inscrit dans la perspective de la participation et d'une vision synodale de l'Église.

CHAPITRE 4

CE QU'ON A DIT DE L'ÉGLISE

COMME ORGANISATION

Aujourd'hui, au sein d'une société en pleine évolution et traversée par différents courants culturels, l'Église est questionnée sur son modèle organisationnel et les règles de fonctionnement qu'elle préconise en tant qu'institution. Les habitudes internes de sa vie organisationnelle liées à un fonctionnement pluriséculaire sont contestées de plus en plus par les membres des Églises locales et des communautés paroissiales; plusieurs se demandent si ce fonctionnement est au service de la mission de l'Église au coeur du monde ou au service d'acquis historiques.

De plus en plus de chrétiennes et de chrétiens engagés dans leur communauté font l'expérience d'une participation active dans des associations, des entreprises ou des organismes au sein desquels ils travaillent. Tout en reconnaissant que ceux-ci n'ont pas le monopole du fonctionnement idéal, ils se demandent si l'Église n'a pas à apprendre des théories organisationnelles actuelles qui reconnaissent de plus en plus un rôle prépondérant à tous les acteurs pour la survie de l'organisation quelle qu'elle soit.

En bref, le fonctionnement actuel de l'institution ecclésiale fournit-il à ses membres les conditions nécessaires pour qu'ils puissent se reconnaître comme Église? L'enjeu sous-jacent à ce questionnement s'avère délicat; il s'agit de promouvoir une Église plus démocratique même si les discours officiels continuent d'affirmer qu'elle n'est pas une institution comme une autre. Cette tension est présente dans toutes les entrevues, comme nous le verrons dans ce chapitre.

1. Situation de l'Église dans un univers organisationnel

Pour bien saisir la portée des propos des personnes interviewées qui manifestent que l'Église est bien une réalité organisationnelle aux prises avec des mécanismes de gestion, il apparaît important d'évoquer les éléments du cadre théorique d'analyse qui préside au classement des constats. Nous le ferons chaque fois brièvement en entrée de jeu. Puis nous laisserons largement la parole aux personnes interviewées.

1.1 La catégorie d'organisation

Nous donnons du concept «organisation» une définition relative aux théories des organisations les plus acceptées aujourd'hui et reconnues par le management selon les recherches actuelles sur les sciences de la gestion. Cette approche nous donne une première grille de lecture pour comprendre ce que les répondants et répondantes nous disent à son sujet. Mais comme nous le verrons,

elle ne peut satisfaire pleinement parce que des entrevues nous obligeront à pousser plus loin notre réflexion, surtout à l'étape de l'interprétation.

De manière générale, les organisations se caractérisent par les traits suivants: division du travail, distribution des rôles, système d'autorité, système de communications, système de contribution-rétribution¹⁰². Ces traits n'empêchent pas une organisation d'avoir des caractéristiques formelles et spécifiques comme nous le verrons, mais ils figurent dans les diverses théories consultées¹⁰³.

Plusieurs sortes d'institutions permettent de distinguer les types d'organisation et leur mission respective: une institution lucrative ou pas, une entreprise petite, moyenne ou grande, une industrie, un organisme public ou privé, une famille, une Église, une association de deux personnes ou plus¹⁰⁴. En ce sens, toute organisation est un construit humain, contingent, non-naturel, limité et non déterministe. Nous voulons signifier par là que c'est une réalité qui advient lorsque des hommes et des

¹⁰² Voir Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (Collection Points 180), Paris, Seuil, 1985, p. 118.

¹⁰³ Cf. Henry MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1994.

¹⁰⁴ Notre cadre théorique de référence, pour comprendre le phénomène organisationnel, s'inspire de Philippe BERNOUX, *op. cit.* Nous faisons aussi appel aux recherches de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système* (Points 248), Paris, Seuil, 1977 et plus particulièrement à celles de Omar AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Troisième édition, Montréal, Gaëtan Morin, 1994.

femmes décident de se regrouper pour vivre une mission précise avec une visée commune¹⁰⁵. Autrement dit, les buts visés par l'organisation n'existent pas en eux-mêmes; ils prennent vie dans des directives qui peuvent signifier a) les orientations générales, b) les règlements, c) les procédures ou la façon de réaliser une tâche.

Une organisation dynamique est ouverte; cela veut dire que d'autres personnes peuvent y adhérer après coup lorsqu'elles perçoivent que la mission de l'organisation peut répondre à leurs intérêts ou à des besoins particuliers. Les attentes peuvent être de plusieurs ordres et l'on peut présumer que les acteurs¹⁰⁶ de l'organisation aient des perceptions différentes de celle-ci. Une organisation dynamique est ouverte aussi par le fait qu'elle est en interrelation constante avec le monde extérieur. Certaines organisations peuvent par contre avoir un fonctionnement qui les fasse se replier sur elles-mêmes plutôt que s'ouvrir vers l'extérieur.

¹⁰⁵ Voir Omar AKTOUF, *op. cit.*, p. 151: «On désigne du nom d'«organisation» l'ensemble interrelié et interdépendant des personnes, statuts, rôles et moyens réunis en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis. On peut dire qu'il y a organisation dès qu'il y a réunion de deux personnes ou plus (une avocate et sa secrétaire, par exemple) et de moyens (finances, locaux, outils) en vue d'atteindre des buts poursuivis en commun».

¹⁰⁶ Nous entendons ce mot dans le sens que lui donne P. BERNOUX, *op. cit.*, p. 166. **Acteur**: «celui (individu ou groupe) qui participe à une action et qui a des intérêts communs pour cette action. On ne peut donc donner une liste a priori d'acteurs dans une entreprise. Il faut les énumérer à partir de l'action envisagée. Un même groupe peut être un acteur unique, lorsqu'il fait bloc face à l'extérieur, ou éclater (sic) en plusieurs acteurs. Un individu, même très haut placé dans la hiérarchie, ne constitue pas nécessairement un acteur». En effet, même si un individu est haut placé dans la hiérarchie avec un rôle significatif dans l'action, il peut arriver qu'il ne réussisse pas à créer les liens nécessaires entre les membres de l'organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets dans un système d'action.

Une organisation est d'abord un ensemble de personnes libres qui à travers des mécanismes complexes (mission, valeurs, normes, structures, etc) tentent de réaliser un objectif commun tout en maintenant une continuelle négociation entre cet objectif commun et les objectifs individuels poursuivis. C'est en ce sens qu'on peut dire qu'elle est une institution, en ce sens qu'elle devient un lieu de pratiques, de règles, de savoir-faire partagés par un certain nombre d'individus qui, parce qu'il y a des contraintes, adoptent des comportements différents en vue d'atteindre un ou des objectifs de l'organisation. Il n'est pas rare non plus que les objectifs individuels diffèrent de ceux que poursuit l'organisation. Les éléments humains et matériels qui composent l'organisation sont reliés entre eux et interagissent constamment dans une interdépendance. Vu sa complexité, il est courant aujourd'hui de parler d'approche systémique lorsqu'il s'agit d'entreprendre une étude sur telle ou telle organisation.

Toute organisation doit se préoccuper des facteurs qui affectent directement ou indirectement son fonctionnement; il est courant de parler de l'environnement en général (éléments économiques, politiques, légaux, technologiques, sociaux, éthiques, etc), de l'environnement immédiat (le syndicat, les régulateurs, les clients, les communautés, etc) et l'environnement interne (le climat organisation-

nel, l'interaction entre les individus, les conflits, les fonctions et les tâches, etc.)¹⁰⁷. Tous ces facteurs peuvent être source de contraintes qu'une organisation doit gérer, eu égard à sa mission. Il n'est pas facile de situer les contraintes dans une organisation. On peut parler de contraintes externes (par exemple, les lois) qui affectent l'ensemble de l'organisation ou les contraintes internes (par exemple, un budget serré) qui ne permettent pas aux acteurs de réaliser ce qu'ils désirent. Ce qui s'oppose aux «contraintes», ce sont les opportunités ou les ressources qui favorisent le développement.

Enfin, nous entendons par organisation sociale tout corps social régi par des règles quel que soit son objectif; ce corps social est appelé à prendre des décisions pour entreprendre des actions précises. Nous pouvons penser que le processus de décision reste fondamentalement le même pour toute organisation selon une ligne d'autorité définie mais le fonctionnement peut être différent selon la philosophie de gestion; nous préciserons ultérieurement cette assertion. Pour le moment, nous empruntons à Christine de Robertis la définition qu'elle donne de l'organisation sociale:

Un groupement de personnes réunies aux fins de production (biens, services, idéologies), soumises à des règles prévoyant leur position dans la structure de relations, chargées d'exécuter des tâches, différenciées à divers degrés, dont le mode d'exécution est plus ou moins précisé, recevant en échange des satisfac-

¹⁰⁷ Cf. P.-G. BERGERON, *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*, Montréal, Gaëtan Morin, 1986, p. 45-140.

tions morales ou matérielles, insérées dans une pyramide de commandement et de contrôle de l'accomplissement des tâches, possédant une liberté plus ou moins conditionnelle de quitter le groupement¹⁰⁸.

1.2 La référence à la mission de l'organisation

La plupart des théories organisationnelles soulignent l'importance de la mission et des buts que les organisateurs se sont fixés au départ et qui sont poursuivis avec les ressources concrètes de l'organisation. Il arrive aussi que la mission change selon l'évolution du temps et le contexte environnemental; l'organisation certes continuera d'exister, mais en réorientant sa mission. Autrement, elle devra mettre fin à ses activités. Toute organisation se doit de préciser la mission qui préside à son existence¹⁰⁹. Selon les théoriciens organisationnels et les penseurs les plus clairvoyants du management, le fait d'énoncer clairement la mission permet de préciser les croyances de l'organisation et la philosophie de gestion et de donner par le fait même une vue d'ensemble de la façon dont l'organisation doit fonctionner. À cet égard, nous citons Pierre-G. Bergeron qui nous donne en peu de mots l'importance de la mission dans une organisation:

¹⁰⁸ ROBERTIS, Christine de, *L'Intervention collective en travail social. L'action auprès des groupes et communautés*, Paris, Centurion, 1987, p. 138.

¹⁰⁹ Il importe de donner ici une définition précise de la *mission* car l'organisation peut difficilement atteindre ses objectifs si elle n'est pas au fait de la mission qu'elle se donne. Voici la définition que propose O. AKTOUF, *op. cit.*, p. 113. **Mission**: «cadre général qui doit donner tout son sens à ce que nous prévoyons faire dans les années à venir. C'est la raison d'être qui indique la direction dont il ne faudrait pas dévier».

L'énoncé d'une mission permet de tracer les lignes directrices qui vont servir à l'élaboration de l'orientation, de la stratégie de base et de toutes les *sous-stratégies* qui seront établies par les différentes divisions.

La mission joue un rôle important dans une organisation puisqu'elle exprime clairement à tous les gestionnaires le fondement qui sert à l'élaboration des objectifs, des plans et des décisions. Elle aide à unifier toutes les activités, ce qui est le meilleur gage de succès¹¹⁰.

Mais les gestionnaires sont souvent aux prises avec le problème suivant: comment définir opérationnellement la mission? Pour notre part, nous disons que la définition doit répondre aux questions suivantes: 1) Quelle partie de la population voulons-nous atteindre (clients)? 2) À quels besoins de cette clientèle l'organisation doit-elle répondre? 3) Avec quel système de valeurs? 4) Quel territoire devons-nous desservir? 5) Quelles sont les autres ressources qui répondent aux mêmes besoins et qui deviennent nos concurrents ou nos partenaires? On le voit, la mission peut demeurer un énoncé abstrait si elle ne se concrétise pas dans des actions précises.

1.3 La référence à la mission de l'Église dans un système organisé

L'Église est présente dans le monde, avec ses multiples visages, ses personnages, ses rites et son appareil administratif, comme une institution complexe au sein de cultures multiples: une curie romaine, des nonciatures, des

¹¹⁰ P.-G. BERGERON, *op. cit.*, p. 293.

évêchés, des paroisses, des administrations diverses, un droit canonique et des mécanismes de gestion prévus dans ses organigrammes. Telle qu'on la voit, l'Église est une réalité humaine, une institution qui promeut une vie collective à travers une organisation structurée; elle implique nécessairement une structure de pouvoir qui permet aux individus de vivre en interrelations et en interactions. Ces faits organisationnels nous confirment que l'institution ecclésiale doit être étudiée comme toute institution sociale et que ses mécanismes de gestion sont appelés à être analysés comme cela se fait dans toute organisation. De ce point de vue, l'Église est un corps social comme un autre même si elle a une spécificité qu'il nous faudra aborder au moment opportun. Pour le moment, notons simplement que

l'Église est gouvernée par des hommes (et des femmes de plus en plus), avec des réunions (souvent un peu plus nombreuses qu'il ne faudrait), des échelons diversifiés de compétence (services, paroisses, zones, vicariats, etc.), des objectifs pastoraux (évangélisation, formation permanente, prière, engagement des laïcs, réforme liturgique, etc.), des indicateurs d'efficacité (nombre de baptêmes, de militants, de groupes de réflexion, qualité des cérémonies, affluence, etc.). Dans l'Église, on «produit»: culte, sacrements, catéchisme, mouvements, etc. On organise toutes ces activités. On les «ordonne». Il existe un processus de décision, un fonctionnement de la pastorale, c'est-à-dire un art de conduire l'action de l'Église¹¹¹.

L'Église prend forme dans l'histoire quand des hommes et des femmes décident de poursuivre le projet évangélique de Jésus et la mission inhérente au projet; ce faisant, elle prend la forme d'une collectivité qui a besoin d'une

¹¹¹ Georges DECOURT, *Conduire une action pastorale* (Théologies pratiques), Paris, Novalis/Lumen Vitae/Labor et Fides/Cerf, 1997, p. 26.

organisation pour survivre. Les différentes figures d'organisations, secrétées par le temps et la culture, ne font que donner corps à cette mission fondamentale¹¹² liée au projet de l'annonce évangélique inaugurée par Jésus de Nazareth. Poser ainsi la réalité ecclésiale, c'est reconnaître que ses structures organisationnelles sont légitimes et nécessaires. Ce cadre de lecture nous permet maintenant d'entrer dans l'univers des entrevues et d'y observer ce que les chrétiens et chrétiennes disent de leur Église comme système organisé.

2. L'Église, un projet missionnaire au sein d'une organisation

À partir d'une question ouverte, nous avons demandé à des personnes de s'exprimer sur leurs perceptions de l'Église, sur l'image qu'ils s'en font et sur le rêve qu'ils portent à son égard. Nous leur avons demandé également de nous raconter les réussites, les problèmes et les difficultés que l'Église pouvait vivre aujourd'hui. D'entrée de jeu, elles vont commencer à parler de l'Église en terme de mission; peu sont cependant préoccupés d'en donner une définition abstraite ou intellectuelle. Ces personnes se représentent l'Église comme un ensemble de personnes qui partagent «cette espèce de folie d'aimer Jésus Christ» en poursuivant son projet. La totalité des entrevues nous parlent d'une mission confiée à l'ensemble du peuple

¹¹² Le théologien B. Sesbouë parle de «structure fondamentale». Cette dernière expression n'est pas à prendre au sens organisationnel: il s'agit de sa raison d'être, de son fondement et de sa nature spécifique.

de Dieu au coeur du monde. Si on ne reste «collé» à cette mission, tout pour eux risque de s'écrouler. Il ne fait pas de doute que, pour eux, l'Église ne peut être crédible quel que soit son discours.

2.1 La mission ecclésiale

Les personnes interviewées ne s'y trompent pas: on ne peut comprendre l'identité de l'Église qu'à partir de sa mission. Et cette mission est de servir le monde, plus particulièrement dans les lieux où la personne humaine est blessée dans son être. Elle ne pourra remplir sa mission que si elle récupère sa crédibilité dans une attitude bienveillante envers celles et ceux qui luttent pour leur survie, quelle soit matérielle, spirituelle, psychologique ou morale. Cette crédibilité est mise en doute dans le corpus des entrevues. Ils ne remettent pas en question la crédibilité mais ils soulignent son absence. Si les discours pastoraux des autorités rappellent les grands principes évangéliques, assez souvent, il y a une incohérence dans l'attitude des dirigeants institutionnels vis-à-vis les personnes ou les groupes qui doivent vivre des situations difficiles ou non conformes aux grands principes énoncés. Pour la plupart de ceux et celles qui se nomment «fidèles», l'institution semble privilégier une position contraire à l'Évangile: lutte de pouvoir, manque de solidarité, dureté et condamnation. Plusieurs intervenantes et intervenants réfèrent aux discours ecclésiaux sur l'avortement, la contraception, l'homosexualité, les

divorcés remariés et la place de la femme dans l'Église. Comme une répondante le souligne:

«pour eux, tout est blanc ou tout est noir, alors que pour nous, dans la vraie vie, c'est plus souvent gris et c'est avec ces problèmes que nous devons nous débattre parce qu'on a tous dans nos familles, ces problèmes-là. Ça me dérange de voir une Église au-dessus des gens. J'ai de la misère avec cela parce que je ne sens pas que la structure est proche du monde ».

Pour ces personnes, la seule raison d'être de l'Église est de vivre le projet de Jésus Christ au coeur du monde, ou en d'autres mots, de poursuivre sa pratique évangélique¹¹³. Plusieurs ont signalé à cet égard, comment ils étaient rejoints par la théologie de la libération et par les pratiques qu'elle veut instaurer dans les communautés de base. Ce qui nous a étonné, c'est le fait que la mission est soulignée avant les critiques concernant la vie interne et les problèmes organisationnels de l'Église locale ou paroissiale. Ils insistent majoritairement sur l'être-ensemble des chrétiens et des chrétiennes, sur la communion des membres dans une même cause¹¹⁴. Cependant nul n'ignore, comme nous le verrons plus loin, que les difficultés internes peuvent nuire aux objectifs de la mission. Pour le moment, reprenons largement leurs discours sur la mission:

¹¹³ Les affirmations des personnes interviewées sur la mission rejoignent pres qu'intégralement les problèmes que soulève Luis Pérez AGUIRRE dans son beau livre, *Incroyable Église ! Pauvreté, pouvoir, sexualité, féminisme* (Tout simplement), Paris, Les Éditions de l'Atelier, 1994.

¹¹⁴ Cela rejoint les constats d'une autre enquête, celle d'un Comité de recherche de l'Assemblée des évêques du Québec sur les communautés chrétiennes locales, *Risquer l'avenir. Bilan d'enquête et prospective*, Montréal, Fides, 1992, p. 71-102.

J'aime beaucoup le mot « famille »: l'Église « famille », l'Église communion. Il me semble qu'on ne peut qu'être ensemble, qu'être en communion avec les autres pour réaliser notre mission.

Si nous sommes capables, par nos paroles et nos actions de dire quelque chose de l'amour de Dieu, de l'amour du Christ pour nous, eh, bien, nous réussissons à ce moment-là à faire que la mission se réalise.

Il faut faire en sorte que nos efforts soient conjoints pour atteindre cette mission. On ne peut pas chacun de notre côté avoir notre propre vision de la mission de l'Église. C'est ensemble qu'il faut chercher les moyens et des solutions pour atteindre cette mission-là; c'est tout le processus de la coresponsabilité et de la synodalité. Mais qui, dans nos Églises, peut prendre cette responsabilité-là?

L'Église missionnaire, c'est celle qui sort et qui s'élève dans le domaine social avec des pasteurs qui se mettent devant avec des laïcs; nous sommes ensemble pour réagir devant telle ou telle situation. C'est partagé avec d'autres, avec des gens qui peuvent parler ou agir avec l'évêque, pas seulement celui-ci avec le micro ou les journaux.

L'Église, cadeau de Jésus Christ au monde, possède une grande force : sa fidélité à sa mission. Elle est toujours guidée par l'Esprit. Je crois que de nos jours, la pastorale devrait toujours être axée sur le côté social, vu les grands problèmes de notre société.

Je crois que plus on rend les baptisés conscients qu'ils sont habités par l'Esprit-Saint et de la grandeur de leur mission, et plus on leur fera confiance en les formant et en leur déléguant de vraies responsabilités, alors plus l'Église sera proche des gens et les rejoindra dans leur vécu pour accomplir sa mission.

2.2 Les clients de la mission ou l'environnement externe

Si nous parlons ici d'environnement externe, c'est pour souligner le milieu dans lequel l'Église exerce sa pratique missionnaire ou devrait l'exercer, selon ce que nous révèlent les entrevues, c'est-à-dire le milieu socio-économique et culturel. Certaines et certains parlent de clientèle pour signifier les sujets de la mission. Il est intéressant de noter ici que les chrétiens eux-mêmes utilisent un vocabulaire habituellement réservé aux entreprises pour parler de l'Église. N'y a-t-il pas là un

indice que le mystère de l'Église ou sa mission ne gomme en rien l'aspect institutionnel, donc réformable de l'Église? Leurs propos pourraient laisser croire que nous sommes devant une tentative de récupération, mais tel ne semble pas être l'objet de leurs discours; nous découvrons surtout une volonté d'apporter une espérance chrétienne au nom de la mission et un changement d'attitude ou de perspective dans l'approche des gens qui la fréquentent. Plusieurs ont signalé que les réussites de l'Église sont significatives lorsque que celle-ci est proche de sa clientèle, c'est-à-dire proche de ceux et celles qui souffrent, des «marginiaux» et des exclus. Quelques-uns ont même souligné que l'Église n'était pas assez présente dans le domaine de la santé, de l'éducation, des services sociaux et des grands problèmes éthiques. D'aucuns ont remis en question les discours culpabilisants concernant la morale sexuelle. Ils ne se privent pas de citer des noms comme ceux de François d'Assise, de mère Teresa, de Jean Vanier ou de groupes engagés socialement, comme «Arbre de Vie» et «Accueil Maternité¹¹⁵», pour appuyer leurs propos. Enfin, ils considèrent que les jeunes ne sont pas intéressés par ce qu'on leur propose: «ce n'est pas fait pour eux», disent quatre intervenantes qui sont proches des jeunes dans leur pratique pastorale. Donnons encore la parole à quelques répondantes et répondants:

¹¹⁵ Ces deux groupes communautaires ont été fondés dans la ville de Rimouski pour venir en aide aux itinérants et aux femmes qui vivent une grossesse problématique.

Être de l'Église, c'est être proche de notre clientèle, leur donner le goût de connaître Jésus Christ [...] c'est être avec les gens dans le partage de leur quotidien.

La mission de l'Église aujourd'hui, c'est aller chercher les gens là où ils sont, dans ce qu'ils aiment parce que l'Église est leur dernier recours [...] les gens sont "poignés", bousculés.

Nos responsabilités relèvent de notre baptême: prêtre, prophète et roi. C'est sûr qu'il y a la célébration, mais c'est aussi s'engager auprès des démunis, des pauvres et des familles en difficulté.

Je trouve dommage que la clientèle dans l'Église catholique soit en diminution; ce que l'on voit, ce sont surtout des personnes âgées et de moins en moins de jeunes. La relève n'est pas là et on a l'impression que c'est une Église qui n'a pas d'avenir.

Il y a un problème d'arrimage; le marché est fini et c'est ça, le marché. On ne sait pas les besoins de nos clients.

Enfin, nous avons été témoin d'un échange assez «corsé» entre huit prêtres lors d'une table ronde. Ceux-ci reconnaissaient que les structures actuelles ne permettaient pas une pleine participation de la base aux grands débats qui agitent l'Église. Pour eux, la «clientèle» s'identifie d'abord à l'intérieur de la structure sans nier pour autant que l'objectif premier de la mission soit d'aller vers le monde. Ce propos d'un d'entre eux résume assez bien l'échange:

Au fond, si je comprends bien, les structures actuelles d'échange et de débats dans l'Église (les CPP, CP, CDP) sont un peu sclérosées et ne permettent plus cette vie-là; on a besoin de quelque chose d'autre pour des débats plus larges et pour faire participer la base. Même s'il se passe quelque chose au niveau des instances diocésaines, il nous faut des techniques, des moyens nouveaux pour aller atteindre notre nouvelle clientèle.

Même si on peut comprendre dans quel esprit on parle de «clientèle» de l'Église, il reste que l'usage fait de ce mot par des intervenantes et intervenants

étonne. Il sera utile que, dans notre observation, nous demeurions vigilant à ce propos.

3. Des obstacles à l'exercice de la mission

La plupart des personnes interviewées sont lucides sur les obstacles que l'Église rencontre dans la mise en place de son processus organisationnel. Elles voient des tiraillements entre la responsabilité de la mission et les contraintes de l'institution telle qu'elle est actuellement structurée. Les entrevues nous ont révélé des problèmes de tous ordres. Attardons-nous à quelques-uns.

3.1 L'institution

Je vois une Église très célébrante, très intérieure et très cléricale; je vois une Église très enfermée dans tout ce qu'elle a à faire, dans tout ce qu'elle a de pratiques, mais elle manque de mission et de crédibilité auprès de ceux qui souffrent.

En racontant leurs perceptions d'une l'Église centrée sur sa mission, la plupart des intervenantes et intervenants relèvent toute une série d'obstacles à la réalisation de celle-ci. Souvent, ils nous parlent de la dimension institutionnelle qui l'emporte sur le message évangélique, comme nous l'avons signalé plus haut. Cependant, comme leurs propos le soulignent aussi, ils ne rejettent pas la réalité institutionnelle, ils rejettent un type de fonctionnement qui étouffe les objectifs de

la mission. Comme nous l'avons reconnu déjà, ils refusent une organisation au «fonctionnement centripète». Si l'Église est une institution comme une autre, «il me semble qu'elle a autre chose à dire que les institutions du monde; elle a une spécificité, une mission», dit un répondant. Des intervenants et intervenantes vont jusqu'à voir l'institution comme un obstacle à la réussite du projet qu'ils portent en eux; ils lui reprochent son fonctionnement hiérarchique qui oublie ce pourquoi elle existe dans l'histoire des hommes et des femmes. Lorsqu'ils parlent de l'institution, le plus souvent, ils réfèrent au palier romain. Ils regrettent que notre Église locale soit liée à Rome, qu'elle se doive d'être soumise et obéissante: «cela empêche de trouver nous-mêmes les solutions à nos problèmes». Nous développerons davantage ce point lorsque nous aborderons l'aspect organisationnel de l'Église diocésaine et paroissiale.

La réalité ecclésiale actuelle est perçue comme quelque chose qui est «au-dehors», une institution dans laquelle ils ne sont pas partie prenante; c'est un autre lieu ou un ailleurs, en tout cas pour ce qui regarde l'Église universelle. On le saisit à travers des expressions comme «Eux autres, à Rome, ils ne savent pas ce qui se passe ici», ou bien «On nous perd dans la brume» ou encore «Je ne me sens pas chez-nous dans cette Église-là». Cette dernière assertion aurait de quoi surprendre, surtout que cette répondante est mandatée pour l'animation pastorale en milieu scolaire. Mais faut-il se surprendre quand on sait que la plupart des personnes

interviewées confondent «institution ecclésiale» et «Église de Jésus Christ»; ils portent encore un héritage du passé et une image négative d'une Église dominante d'avant-concile. Cette confusion persiste; c'est fort l'inconscient collectif¹¹⁶, surtout s'il est cultivé par les prises de position de certains dirigeants actuels. Quand le pape, des membres de la Curie romaine, des évêques persistent à dire ou à écrire que leur message est celui de toute l'Église, alors qu'ils ne tiennent pas compte de ce qui passe dans telle ou telle Église locale ou que leur discours devient officiel sans qu'aucune consultation n'ait été menée auprès des fidèles, il y a de quoi nourrir un inconscient collectif qui pense toujours que l'Église est ce que l'institution en dit. Nous y relevons donc une tension; ce fait a déjà été noté dans une recherche au diocèse de Saint-Jérôme¹¹⁷. Quelques-uns déclarent encore ne plus vouloir traiter avec cette Église-là, surtout en ce qui ressort de discours romains sur la femme dans l'Église, sur la question des divorcés remariés, sur le mariage des prêtres. Écoutons-les parler des obstacles institutionnels qu'ils rencontrent lorsqu'ils désirent vivre la communauté des disciples de Jésus Christ. Un large consensus se dégage à cet égard.

¹¹⁶ Voir J. GRAND'MAISON (dir.), *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui* (Cahiers d'études pastorales 15), Montréal, Fides, 1995. Plusieurs recherches québécoises ont abordé ce sujet difficile qu'est l'inconscient collectif, au niveau sociologique.

¹¹⁷ Nous n'insistons pas davantage sur cette tension. Les propos entendus corroborent ceux que nous retrouvons dans J.-M. CHARRON et J.-M. GAUTHIER (dir.), *Entre l'arbre et l'écorce. Un monde pastoral en tension* (Cahier d'études pastorales 14), Montréal, Fides, 1993, p. 62-69.

Les baptisés délaissent l'Église institutionnelle; elle a des pratiques non signifiantes pour le monde d'aujourd'hui. Je la vois en difficulté comme Église institutionnelle; par contre, je ne la vois pas en difficulté comme peuple de Dieu.

L'Église est supposée aider et porter les gens; elle est supposée être au service de cette mission-là et non pas, être par-dessus. Il y a de tout dans cette Église hiérarchique. L'Église institution est très bien hiérarchisée; ce n'est pas cela d'abord l'Église. Elle se doit d'abord d'être ce que Jésus a été à travers sa vie, proche des gens et soignante, [...] une Église missionnaire. L'institution ne sait plus ce qu'est l'Évangile.

La hiérarchie ecclésiale me dérange et l'image de la richesse qui se dégage quand on regarde à la T.V. les célébrations dans des églises somptueuses: je me dis : " La vraie richesse n'est pas là; oui, le faste me dérange et je n'ai pas l'impression d'appartenir à cette Église-là.

Je tiens à ne pas avoir de lien de dépendance avec l'institution; ma relation est avec Jésus Christ et elle n'est pas conditionnée par une personne, un dirigeant ou un prêtre, mais je suis préoccupée par la mission de l'Église. [...] L'institution est accessoire en réalité; elle est là pour nous servir et nous aider à vivre le projet de Jésus.

L'Église, je la vois aujourd'hui comme une institution qui se cherche; elle a du mal à faire sa place dans la société même si elle a un beau message à livrer, à donner; très souvent, elle n'est pas capable d'en vivre elle-même. Il y a un écart entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait. L'Église est souvent en dehors de la mêlée, en dehors du combat [...] les chefs et les laïcs ne sont pas toujours cohérents comme baptisés avec les messages qu'ils annoncent.

Je vois l'Église d'aujourd'hui comme une institution qui est à bout de souffle, qui manque d'oxygène et d'air. [...] Le concile Vatican II n'a pas fait son travail parce que c'est encore comme ça. L'Église porte une mission, un message mais il arrive qu'il y ait dissidence entre ce message et la mission; trop souvent l'institution se place du côté de la neutralité ou du sens dominant alors qu'elle devrait être du côté des exclus.

Ces propos et certains jugements globaux entendus laissent entrevoir une grande difficulté d'articulation entre le fait institutionnel ecclésial et la place des membres dans l'organisation. L'institution de par sa nature est «une personne morale» ou un ensemble organisé dont la hiérarchie est le porte-parole officiel. Ce

que les personnes interviewées essaient de dire, c'est que les forces institutionnelles sauvegardées par la hiérarchie, dont c'est la responsabilité, ne changent pas assez vite en fonction des besoins et des attentes de la population. Les extraits renvoient la responsabilité à l'institution, à la hiérarchie et à la structure. Les personnes interviewées ne se questionnent pas sur elles-mêmes, sur leurs attitudes en pastorale ou des risques qu'elles peuvent prendre dans leurs pratiques, du moins lorsqu'elles parlent de la hiérarchie. Nous décelons une tension majeure entre la vision que développent les gestionnaires ecclésiaux en responsabilité et celle des membres de l'organisation. Autrement dit, les répondantes et répondants signalent un écart entre les attentes institutionnelles proposées par la hiérarchie et les souhaits des autres membres de l'Église. Nous percevons dans leurs énoncés qu'une vision différente des besoins de la population et du message évangélique existe entre l'institution et la base; une seule entrevue manifestait un accord avec les déclarations et les positions institutionnelles. Par contre, il semble difficile pour ces personnes de dire où commence la hiérarchie: à Rome, avec l'évêque ou avec le prêtre? En tout état de cause, pour la plupart des répondants y compris les prêtres, la hiérarchie est tellement imposante par son pouvoir qu'elle ne peut faire une place à la délégation de pouvoir; l'obéissance a priorité sur l'initiative, la créativité et la critique. Dès lors les gens de la base n'ont pas la marge de manoeuvre nécessaire pour penser et pour décider puisque l'exercice du pouvoir est entre les mains de la hiérarchie. Une répondante se demandait même ce qu'elle

pouvait faire dans une institution dont «les ministres ordonnés sont centraux dans l'Église». Un autre interviewé résume en quelques mots la difficulté rencontrée pour un partage du pouvoir dans l'acte décisionnel:

Le problème réside dans la perception que le peuple de Dieu a de l'Église; il a une vision de l'Église pyramidale et nous restons attachés à ce type-là. Les ministères ordonnés occupent toute la place dans notre Église et les prêtres sont encore reconnus aujourd'hui comme les seuls chefs des communautés. Il pourrait y avoir d'autres chefs, mais pas au même titre.

3.2 La structure

Nous avons souligné que l'institution pouvait faire écran à la mission. Mais au niveau du discours, les répondantes et les répondants demeurent cependant vagues sur le concept d'«institution». Ils sont beaucoup plus loquaces sur la composante structurelle de l'Église. Ils associent cette dimension à la hiérarchie et aux ministères ordonnés. À ce niveau, les récits révèlent une sorte de tension, voire même de l'agressivité. Cela ne vient-il pas du fait qu'on ait confondu dans l'histoire «gouvernement» et «service ministériel»? Pour clarifier, il nous faudra mettre davantage en perspective la notion de structure. Rappelons seulement ici les propos d'A. Charron, référant à Bernard Sesboüé, pour qui le fait ministériel n'est qu'une des composantes de la structure fondamentale, tout en ayant un effet structurant sur l'ensemble de l'Église:

Parler ainsi de structure, c'est évoquer à la manière des sciences «une totalité organique d'éléments qui entretiennent entre eux un jeu de relations tel que le déplacement ou la modification de l'un entraîne inévitablement le déplacement ou la modification corrélative des autres; [...] la cohérence et l'intelligibilité (de

la structure) sont donc toujours à chercher dans le cadre de son unité totale». Nous parlons donc de l'organicité de toutes les composantes dans l'ensemble de la réalité ecclésiale. Si la ministérialité est un élément structurant, ce n'est pas le seul. Quand on identifie spontanément, encore aujourd'hui, la structure de l'Église à la hiérarchie, c'est la conséquence d'un accident de l'histoire que nous voulons précisément dénoncer: l'annexion de la vie de l'Église par les seuls ministres ordonnés, corollaire d'une lecture sacerdotale et cléricale du ministère¹¹⁸.

Les ministres ordonnés ayant fini par occuper presque toute la place, la structure est identifiée pratiquement au leadership ministériel. Effectivement, dans la perception et le langage des personnes rencontrées, la «structure» est l'appareil cléricale et l'encadrement qui lui est associé. Relevons quelques extraits d'entrevues sur cette tension qui semble tenailler les répondantes et répondants dans le fonctionnement actuel de la structure ecclésiale :

Il y a des gens qui restent dans l'Église au nom de leur foi malgré les structures. On sent un accueil de personnes dans l'Église, mais au niveau de la structure, on se sent à contre-courant. L'Église? Pour moi, c'est toute la structure du pouvoir, quelqu'un qui domine. Une structure hiérarchique; c'est un gouvernement et des gens qui travaillent. Il y a une personne qui décide. Tout le monde s'en va dans la même direction; il y a une ligne directrice et tu te conformes à cela.

La difficulté, c'est que nous essayons de vivre le message dans nos vieilles structures. Si on regarde juste au niveau de notre structure, on a un mode de fonctionnement enroulé sur lui-même. On tient à ça et on va même jusqu'à avoir de beaux projets et les mettre partiellement en application, croyant qu'on a trouvé la solution; on ne fait que perpétuer les anciennes structures. Regarde l'aménagement du diocèse en secteurs pastoraux parce qu'il y a moins de prêtres...on ne réaménage pas la structure mais on réaménage la fonction du responsable ministériel...la structure demande trop à ces individus, la charge est trop lourde (4-5-6 paroisses). Moi, je me dis qu'à ce niveau-là, si on pouvait modifier notre structure de base...l'existence des paroisses, là on pourrait faire un bout de chemin...On garde la même structure et on impose aux individus

¹¹⁸ André CHARRON, «Dépasser les catégories de "clerc" et de "laïc" et resituer la mission des chrétiens dans l'Église et dans le monde», *Le laïcat: les limites d'un système* (Héritage et Projet 36), s. la dir. de J.-C. PETIT et de J.-C. BRETON, Montréal, Fides, 1987, p. 234.

l'illusion tout simplement qu'on vient répondre à un problème. Ce qu'on fait, c'est qu'on transporte le problème sur les épaules des individus...

Dans la mise en place de cette nouvelle structure du secteur, je voudrais que le diocèse exerce plus de leadership: former une personne-ressource et des supports techniques. Vous avez des politiques, mais il n'y a pas un leadership pour réaliser ces politiques-là.

Nous observons dans ces propos une certaine confusion puisque le mot «structure» prend plusieurs sens: pouvoir, hiérarchie et gouvernement. Tout n'est pas ici très clair. Il semble bien que si on aspire à une Église plus «démocratique», on ne désire pas un type de fonctionnement bureaucratique tel qu'on le retrouve dans la société actuelle. Certaines affirmations laissent même entendre qu'une Église peut fonctionner sans gouvernement; on oppose foi et mission à gouvernement. Une analyse serrée de la structure s'impose; nous y reviendrons dans la deuxième partie de la recherche.

3.3 La place des baptisés

D'aucuns pensent qu'il faudra que les baptisés retrouvent une vraie place dans la structure ecclésiale pour qu'elle puisse retrouver son dynamisme:

«On sent une peur au niveau des prêtres si les laïcs font ceci ou cela. C'est cela qui va être à définir. On n'a pas de place réelle dans l'Église, on a seulement une place de baptisé. On ne devrait pas avoir peur si on nous dit que "l'Église, c'est

vous"¹¹⁹. [...]. Ça me dérange parce que je n'ai pas de vraie place comme femme. Je suis encore celle qui peut déranger et qui peut faire succomber».

Cette intervention rejoint d'autres entrevues. Elles soulignent que des femmes démissionnent parce qu'elles ne voient pas d'issue à leur désir que tout le monde puisse se sentir à l'aise dans les services à offrir dans l'Église. La majorité des hommes interviewés pensent quant à eux que la question du sacerdoce ministériel des femmes doit être débattue même si Rome y oppose un veto. Exclure une partie de l'humanité d'un service précis compromet la crédibilité de l'Église comme «lieu de liberté et de justice, d'un juste rapport avec Dieu et avec nos frères et soeurs en humanité», disait un prêtre lors d'une entrevue. Ce problème de la place de la femme dans l'Église soulève aussi celui des personnes non ordonnées dans cette même Église¹²⁰. Nous y reviendrons dans notre analyse de l'exercice du pouvoir, de l'autorité et du rôle des laïcs dans le processus décisionnel; là-dessus, les avis divergent selon l'idée qu'on se fait des ministères ordonnés.

¹¹⁹ Cette intervenante fait peut-être allusion au titre du livre de R. PARENT, *L'Église, c'est vous !* (Pastorale et vie 2), Montréal, Paulines, 1982 ou à l'expression «l'Église, c'est vous» que Jean-Paul II avait utilisée, s'adressant aux jeunes réunis au stade olympique de Montréal, le 11 septembre 1984 (*Jean-Paul II au Canada*, Montréal, Paulines, 1984, p. 96).

¹²⁰ Pour une étude plus approfondie de la place des femmes dans l'Église et des enjeux pastoraux qu'elle soulève, nous renvoyons aux collectifs suivants: L. BARONI (dir.), *Voix de femmes, Voies de passage*, Montréal, Paulines, 1995; Anita CARON (dir.), *Femmes et pouvoir dans l'Église, op. cit.*, Montréal, VLB, 1991.

Certaines entrevues ont souligné le fait que des laïcs collaborant à la tâche pastorale, se sont vus offrir bien timidement leur place: «ils sont bien "blood", ils veulent qu'on la prenne mais il ne faut pas aller trop vite, sinon ce sera le bordel». Signalons également que celles et ceux qui ont une formation théologique sont beaucoup plus critiques sur la place qu'ils occupent en Église, et plus particulièrement les femmes.

Présentement, quand on est une femme, on ne sent pas qu'on fait partie de l'Église réellement même si la majorité des laïcs engagés, ce sont des femmes. On sent encore qu'il y a des vieilles affaires à régler à ce sujet-là. Comment veux-tu parler de coresponsabilité ? Ce sont de beaux mots: ça été écrit et ça été dit, mais dans la vraie réalité, ce n'est pas évident encore. C'est difficile parce que nos prêtres sont vieillissants et ils n'ont pas été formés au partenariat [...] Ils avaient la compétence et le savoir...c'est difficile de penser que le laïc peut les avoir lui aussi.

Avec tous les perfectionnements que nous avons vécus, comment veux-tu qu'on accepte tout ce qui se passe? Moi, je n'accepte plus que l'Église soit menée par un seul groupe, les prêtres célibataires. Ils ont un rôle à jouer, mais nous aussi. Il s'agit d'étudier un peu pour se rendre compte que bien des choses peuvent changer dans l'Église. On ne peut plus nous faire accroire n'importe quoi.

Enfin quelques prêtres interviewés sont portés à croire que les laïcs participent beaucoup à la vie de l'Église même si leur rôle n'est pas clair.

Comme prêtre, je vois que les laïcs ne se sentent pas compris et acceptés à part entière dans l'Église quand il s'agit d'exercer un rôle dans l'Église...On les a tellement écartés...

Moi, je me pose une question: des laïcs vont assurer à l'avenir une prise en charge dans l'Église, mais à partir de quel modèle? Celui qu'on a laissé ou un autre modèle d'évangélisation? Nous ne les avons pas formés parce qu'on faisait tout; c'était notre «job». Rappelez-vous que notre formation au Grand Séminaire nous orientait dans un style d'animation où il n'était pas question de partage de responsabilité avec les chrétiens de nos paroisses.

Ces deux derniers propos illustrent bien la difficulté qu'il y a pour un laïc d'exercer aujourd'hui un rôle reconnu dans l'Église. N'ayant pas reçu l'ordination sacerdotale, il est écarté par le fait même de la gestion ecclésiale et il devient victime d'une incompréhension et d'une non-acceptation s'il ose revendiquer un pouvoir à cet égard. On lui fait comprendre qu'il ne le peut tout simplement pas parce qu'il n'est pas de la catégorie des clercs!

3.4 La peur du changement

Un autre obstacle évoqué dans de nombreuses entrevues se situe au niveau des changements. Nous l'avons déjà souligné, mais il importe que nous nous y arrêtions à nouveau parce que la problématique du changement conditionne tout l'avenir de l'Église. Du moins, c'est ce que nous croyons. Une nouvelle réalité ecclésiale est souhaitée par la majorité des répondants et répondantes et des transformations en profondeur sont pointées: une nouvelle pratique «égalitaire» des rapports entre hommes et femmes dans l'institution, une Église plus décentralisée au niveau organisationnel, et une plus grande participation des fidèles à la vie même de l'Église.

Pourquoi tant de masculinité dans l'organisation de l'Église et si peu de place pour la femme dans des postes importants ? Pourquoi sont-elles écartées des décisions qui se prennent dans l'Église ? C'est insultant, très insultant. [...] Je ne saisis pas qu'on les écarte alors que dans la société des femmes occupent des postes importants.

Les changements pour une Église plus décentralisée au niveau organisationnel et décisionnel; nous sentons qu'il se passe quelque chose-là mais ça semble difficile à obtenir. On sait que l'Église prend beaucoup de temps à avancer. [...] Si on regarde l'histoire... mais je pense que les horizons s'annoncent un peu plus réjouissants. C'est bien sûr qu'il va falloir changer à un moment donné certaines têtes dirigeantes parce qu'elles ne sont pas de la même génération que nous.

Je pense que l'Église est appelée à des changements, mais il faudra peut-être que les changements se vivent d'abord à l'intérieur de nous. On ne peut plus continuer à être seulement une Église célébrante. L'Église traditionnelle ne peut plus survivre et je crois en la force de l'Esprit-Saint. Il y a des choses qui dépendent du maintien de la structure mais quand on ne pourra plus maintenir cette structure, d'autre chose s'inventera...il y a quelque chose d'autre qui va se passer.

Les personnes interviewées savent bien que le changement ne se fera pas sans douleur puisqu'il touche des habitudes bien ancrées et conduit assez souvent sur le chemin de l'insécurité et de la peur¹²¹. D'autant plus qu'ils sont conscients que l'esprit critique n'a pas bonne presse dans leur organisation.

Quelques propos entendus nous poussent à croire que certaines personnes engagées saisissent la différence entre réforme et transformation réelle. S'ils n'arrivent pas à définir clairement la problématique qui se dessine à travers leurs relations et leurs pratiques, ils en pressentent les composantes. Voici deux passages à ce propos:

¹²¹ C'est ce qu'a aussi observé Lise Baroni dans l'enquête des Basses-Laurentides. Voir «Le défi du changement dans l'Église», *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui* (Cahiers d'études pastorales 15), s. la dir. de J. Grand'Maison, Montréal, Fides, 1995, p. 239-292.

Des changements de structures, il y en a eu après le concile. Depuis quelques années, on entretient ce qu'on a mis sur pied, il y a vingt ans. Mais aujourd'hui, on a besoin d'un changement encore plus grand, pas seulement au niveau des structures. Le problème, c'est que ça fait peur, ça dérange, ça demande un engagement, de l'éducation. Ça demande d'organiser des débats et les débats dérangeant. Je pense aussi que ça demande tout un esprit critique, mais je ne suis pas sûr qu'on accepte facilement dans l'Église les personnes qui ont un esprit critique. C'est mon humble avis.

Il y a eu des changements non préparés et les laïcs ne sont pas tous prêts à suivre. A-t-on préparé les gens au changement dans nos Églises ? Je ne le crois pas; il faut changer les mentalités d'abord et non pas faire des petits changements à répétition. Si les gens ont fui c'est parce qu'il y avait trop d'autorité dans l'Église et tout à coup, ils se retrouvent seuls avec leur conscience; ils n'ont pas compris tout ce qu'il y avait derrière cela.

On le voit: un écart apparaît entre ce qui existe et ce qui doit advenir. Si certains se sentent à l'extérieur de l'institution et ne se gênent pas pour rappeler à celle-ci sa mission évangélique, d'autres croient que c'est de l'intérieur qu'il faut travailler à la mission, même s'ils se sentent dépourvus devant l'ampleur des changements à opérer. Faudra-t-il qu'une autre Église naisse ? Pour quelques-uns encore, leur espérance est mise dans la régénération de l'Église, mais ils ne la pressentent pas comme une entreprise facile.

Il y a un malaise dans l'Église et on se demande où cela va s'échoir ou s'écraser [...] Il va y avoir une autre forme d'Église qui va naître, peut-être plus vraie, moins bureaucratique et plus proche du monde.

On nous parle de responsabilité. Si j'ai bien compris, être responsable, cela veut dire porter avec d'autres la responsabilité de la mission dans des projets pastoraux bien identifiés. Je crois que cela va supposer qu'il y ait des confrontations à un moment donné et peut-être de l'affrontement au niveau des idées [...] Si on n'est pas prêt à cela, il est peut-être mieux de ne pas s'aventurer dans ce grand défi qu'on appelle coresponsabilité. Je comprends que certains dirigeants peuvent avoir peur parce qu'il va falloir qu'ils laissent tomber bien des choses auxquelles ils s'accrochent.

Il faudrait qu'elle meure cette Église pour que l'autre naisse réellement [...] C'est souffrant pour un prêtre avant-gardiste de dire quelle Église il doit servir. Il y a un risque qu'il faut prendre, mais j'ai l'impression que tout est en train de s'éteindre tranquillement, pas vite.

Pour le moment, nous pouvons conclure que la mission reste une préoccupation constante, mais elle apparaît compromise par une institution figée qui n'arrive pas à s'ajuster au monde actuel. D'autre part, la mission manque de bras parce que les membres de la base ne réussissent pas à trouver leur place dans l'espace ecclésial; d'autres l'occupent et cela même malgré tous les discours sur le caractère baptismal des chrétiens et des chrétiennes et de la responsabilité qui en découle.

L'intérêt pour la mission de l'Église, la remise en cause de l'institution et de ses règles de fonctionnement, une structure figée et la difficile coordination des statuts pour une prise en charge commune de la vie ecclésiale nous incite à explorer une autre dimension de l'organisation ecclésiale, celle de la gestion. L'analyse des discours nous conduit à regarder de plus près ce qui se passe au niveau de la vie interne de l'Église diocésaine et des communautés paroissiales. Nous avons donné la parole à ce sujet. Il importe donc de vérifier ce que des personnes nous disent de la participation des membres et de trouver les raisons pour lesquelles elles s'engagent ou se désengagent. Il convient d'insister sur le fait

que c'est à l'intérieur de leurs communautés paroissiales que les personnes interviewées se sentent finalement le plus à l'aise.

CHAPITRE 5
CE QU'ON A DIT DE LA GESTION
DANS LES COMMUNAUTÉS PAROISSIALES

Le contenu des entrevues réalisées nous amène à regarder de plus près le fonctionnement des communautés paroissiales. La mission même de l'Église, l'ensemble de ses structures, l'implication de ses membres dans l'atteinte des objectifs invitent en effet à un examen plus approfondi de ce qui se passe au niveau de la gestion. Comment cette gestion dans les communautés paroissiales est-elle perçue par les fidèles eux-mêmes? Encore une fois, avant de scruter les entrevues, il nous apparaît utile de préciser la réalité que recouvre le concept de «gestion». Voyons ce qu'en disent actuellement les sciences du management et les principales théories concernant l'organisation.

1. La gestion : une réalité complexe

Aucune entreprise ne peut exister longtemps si elle ne précise pas les mécanismes de vie qui régissent sa vie interne et externe; en d'autres mots, elle se doit de préciser sa philosophie de gestion d'une façon opérationnelle. Étymologiquement, le substantif «gestion» dérive du verbe «gérer» qui peut vouloir dire «administrer», «arranger», «conduire», «gouverner», «manier», «prendre soin

de»¹²²; on pourrait tout aussi bien dire que «gérer», c'est donner vie à une organisation. C'est une habitude, depuis Henri Fayol (1841-1925), de référer au fameux PODC (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler) pour cerner le concept de «gestion». P.-G. Bergeron reprend d'ailleurs tous ces termes quand il définit la gestion comme «le processus qui permet de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation afin d'atteindre des buts précis¹²³».

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 pratique¹²⁴. 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

¹²² O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, 3^e édition, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 16. Voir aussi L. LAPIERRE, «Le ménagement: ménager, faire le ménage et se ménager», *Habilités de direction* (Racines du savoir), Gestion, Revue internationale de gestion, Montréal, HEC, 1996, p. 112-128.

¹²³ P.-G. BERGERON, *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*, Montréal, Gaëtan Morin, 1986, p. 184.

¹²⁴ H. KOONTZ et C. O'DONNELL, *Management. Principes et méthodes de gestion*, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p. 8-9.

gestion: «Même dans le cas d'une organisation religieuse, les individus conçoivent différemment des intérêts semblables et leurs efforts ne convergent pas nécessairement¹²⁵». 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. Nous disposons d'assez d'éléments maintenant pour passer au contenu des entrevues.

Si la majorité des personnes interviewées n'utilisent pas le terme «gestion», elles en décrivent pourtant bien la réalité. Quelques-uns ont cependant une bonne connaissance du monde de la gestion, ce qui apparaît déjà comme quelque chose d'un peu neuf dans le monde ecclésial. Ces personnes s'expriment avec plus d'assurance; leur langage est explicite.

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.

¹²⁵ *Ibidem*, p. 31.

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 impliqués dedans. Je crois que c'est commencé parce qu'il y a de la consultation; c'est déjà pas mal. Il y a des gens qui ont à coeur 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.

En demandant aux gens de s'exprimer sur la gestion interne de leur communauté, nous voulions d'une part connaître la philosophie qui préside au fonctionnement de leur organisation; nous voulions d'autre part savoir s'ils étaient satisfaits de leur participation et vérifier leurs attentes. En entrevue, ces personnes ont parlé abondamment de leur participation et des décisions qui se prennent dans leur organisation, de l'exercice du pouvoir et de l'autorité des dirigeants, enfin du leadership qui s'exerce dans leur communauté. Nous reconnaissons là quelques composantes de la gestion. Avant de procéder à l'analyse de ces éléments, arrêtons-nous sur le type de gestion qui intéresse de plus en plus les organisations modernes: la gestion participative.

2. La gestion participative: une nouvelle donne

Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur le phénomène de la participation dans les entreprises dans un contexte culturel marqué par l'idée de démocratie. Il importe de distinguer les types de participation qui ont cours actuellement dans les organisations: participation à la direction, à la gestion, à la propriété, au profit, à l'amélioration des conditions de travail et aux prises de décisions quotidiennes concernant l'organisation du travail. Quel que soit le type de participation, des questions se posent: 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. Différentes écoles et plusieurs théories ont tenté de trouver une réponse à ces questions, d'expliquer ces difficultés: l'école des relations humaines avec comme point de départ l'expérience de Hawthorne¹²⁶, l'école des besoins et des motivations avec A. H. Maslow¹²⁷, D. McGregor avec sa théorie X et Y de direction¹²⁸, R. Likert avec ses quatre systèmes¹²⁹. Toutes ces théories n'ont pas réussi à expliquer adéquatement le problème de la participation des membres

¹²⁶ Voir E. MAYO, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, McMillan, 1933.

¹²⁷ A.-H. MASLOW, *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954.

¹²⁸ D. MCGREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, McGraw-Hill, 1971.

¹²⁹ R. LIKERT, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974.

dans une organisation. Il semble que les analyses se soient 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. C'est à ces conclusions qu'en arrivent Philippe Bernoux. Voici ce qu'il écrit à ce sujet: «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 soi¹³⁰».

Pour le moment, retenons que l'expression «gestion participative» fait référence au gestionnaire qui encourage son personnel ou ses équipes de travail à participer à la vie interne de l'entreprise; cela peut aller jusqu'à une participation à la prise de décision, jusqu'à un partage de gains et des bénéfices. Plusieurs entreprises auraient depuis une vingtaine d'années préconisé cette philosophie de gestion, mais il semble difficile de faire le passage de la théorie à la pratique. Le gestionnaire «démocratique» diffère certainement du gestionnaire «autocratique» qui commande et qui prend seul toutes les décisions; celui-ci demande à ses

¹³⁰ Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations* (Points 180), Paris, Seuil, 1985, p. 90-91. Voir aussi Omar AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, 3^e édition, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 201-230. Ses conclusions sur le mouvement des relations humaines dans les organisations corroborent la position de P. Bernoux.

subordonnés d'exécuter les tâches comme il les voit et comme il le désire. S.-L. Dolan et G. Lamoureux définissent la gestion participative: «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 syndicat¹³¹».

Parler de «gestion participative» dans une culture démocratique, c'est reconnaître que les gestes se posent «avec», et non pas «sur» ou «contre». Cela signifie que la gestion s'effectue en tenant compte des partenaires, acteurs dans l'organisation, en tenant compte de leurs objectifs, de leurs aspirations, de leurs besoins, de leurs idées, etc. C'est aussi admettre la concertation, la subsidiarité, la coresponsabilité; bref, c'est avouer que les membres peuvent 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 manière de penser la participation dépasse la simple consultation. On se doit de parler ici vraiment de partenariat. Les études sur les entreprises allemandes, japonaises, suédoises et québécoises 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

¹³¹ S.-L. DOLAN et G. LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin, 1990, p. 467.

ensemble; cela dépasse les recettes «managérielles». C'est une nouvelle pratique sociale qui est en cause. Mais qu'implique-t-elle véritablement?

3. La participation: un terme polysémique

Nous avons constaté déjà l'intérêt de la plupart des répondantes et des répondants pour la mission de l'Église, mais en même temps, nous faisons remarquer le peu d'empressement qu'ils avaient à se reconnaître membres actifs de cette Église. N'y a-t-il pas là une certaine contradiction? S'ils sont critiques vis-à-vis l'institution, ils n'en reconnaissent pas moins qu'ils participent activement à la vie de leur communauté paroissiale ou à celle de leur Église locale. Là-dessus, celles et ceux qui exercent le métier d'agentes ou d'agents de pastorale se montrent évidemment plus volubiles. C'est là leur milieu de travail et c'est leur milieu de vie.

Depuis Vatican II, il est courant d'entendre que l'Église a voulu mettre fin au *modèle pyramidal et centralisateur* tel que pouvait nous le présenter l'encyclique *Vehementer nos* de Pie X, pour passer à un *modèle communionnel* selon une nouvelle théologie véhiculée par *Lumen Gentium*. Dans ce nouveau modèle, on parle de *la participation de tous et de toutes à la vie de l'Église et de l'égalité de tous ses membres, eu égard à leur dignité baptismale*¹³².

¹³² Voir à 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

Mais le mot «participation» est équivoque. Dans la bouche des personnes interviewées, il peut signifier: «collaboration», «concours», «connivence», «intérêt», «coopération», «contribution», «coresponsabilité», «cogestion», «consultation», etc. Le mot se retrouve si souvent dans leurs discours qu'il apparaît comme une sorte de mot passe-partout qui ne traduit pas toujours bien la réalité. Cette pluralité de sens dépend de la philosophie que les individus ou que les dirigeants d'une organisation ont de la gestion qui préside à sa vie interne. La participation est liée aux fonctions et aux tâches assignées aux personnes, bien que dans une organisation, des individus puissent exiger une plus grande participation que celle qui est reliée à leurs fonctions et à leurs tâches. Le mot «participation» peut avoir un sens statique ou extensible, ouvert ou fermé selon la philosophie qui nous habite. À notre avis, les arguments que l'on utilise pour défendre tel ou tel sens est d'ordre épistémologique. Selon Paul Foulquié, ce concept à une assez longue histoire¹³³.

Nous avons donc relevé une ambiguïté dans les propos des personnes interviewées. Des gens disent qu'ils s'impliquent beaucoup dans leur communauté paroissiale; d'autres se plaignent de ne pouvoir participer pleinement, alors qu'ils sont très actifs dans divers conseils ou comités. Quelques-uns sont satisfaits de leur

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.

¹³³ Voir Paul FOULQUIÉ, *Dictionnaire de la langue philosophique*, Paris, PUF, 1962, p. 514-515.

participation; d'autres contestent le fait qu'ils ne puissent pas décider avec leur pasteur des orientations pastorales, ce dernier étant, selon eux le seul décideur nommé par l'évêque. Mais n'anticipons pas. Nous voulions seulement signaler la confusion qu'il y a dans le contenu des entrevues autour du terme «participation». Par ailleurs, nous constatons la même confusion et les mêmes difficultés dans les entreprises et les organisations séculières. Ce fait a été signalé dans plusieurs des recherches que nous avons consultées, particulièrement celles d'Omar Aktouf, de P.-G. Bergeron et de P. Colletette.

C'est un fait que les discours de l'Église locale de Rimouski parlent de collaboration, de coresponsabilité, de partenariat et de la ministérialité de toute l'Église. La mise sur pied des Conseils paroissiaux de pastorale, d'un Conseil diocésain de pastorale et d'un Conseil pour les affaires économiques permet aux membres de participer effectivement à la vie diocésaine et pastorale. Nous avons interrogé plusieurs personnes qui y oeuvrent ou qui y ont déjà fait leurs armes. Il nous semblait intéressant de leur donner la parole pour qu'elles puissent s'exprimer sur cette nouvelle réalité ecclésiale.

Quelques personnes nous ont indiqué qu'elles travaillaient dans des groupes engagés auprès des démunis, mais qu'elles ne se sentaient pas trop intéressées aux comités paroissiaux: l'une, «parce qu'elle ne se sent pas chez elle dans la paroisse»,

l'autre, «parce qu'elle n'a pas d'attache géographique». Pour la plupart cependant, leur action pastorale s'exerce dans des lieux précis: au conseil paroissial de pastorale, au comité de liturgie, au comité de pastorale scolaire, au conseil de fabrique, dans les comités d'initiation sacramentelle, au Conseil diocésain de pastorale, dans les comités presbytéraux de zone... Les lieux d'insertion ne manquent pas, et la plupart des personnes interviewées déclarent être engagées au nom de leur baptême dans une sorte de prise en charge:

Nous participons dans l'Église au nom de notre foi, de notre baptême; nous avons été faits prêtre, prophète et roi; on a à remplir ces fonctions-là même si on n'a pas été ordonné. Je dois avouer que je ne connais pas toute la dimension du ministère ordonné.

Les laïcs peuvent participer aux décisions de par leur baptême, de par leur expérience dans la communauté chrétienne et peuvent rendre de nombreux services selon des politiques établies.

Les laïcs participent dans notre paroisse quand ils sont invités; ils ont participé parce qu'il y avait une place pour eux. C'est normal; ce sont des baptisés.

Regardons de plus près ce que nos répondantes et répondants ont dit de leur «participation» dans les différents conseils où ils sont actifs, plus particulièrement en regard du processus décisionnel.

4. À propos des lieux de participation et de décision

Je ne vois pas ce qui pourrait empêcher des laïcs de participer à des décisions selon la capacité des individus. Ce qui est premier, c'est la foi. On ne travaille pas pour une compagnie privée ou pour une entreprise de chaussures. On a une mission à remplir et il faut être partie prenante de cette mission. Si ces conditions sont remplies, la personne peut prendre part aux décisions, au processus décisionnel en respectant les niveaux de décision parce qu'il y a des

personnes dont la fonction principale est de prendre des décisions. Alors dans le processus, il peut y avoir des laïcs, des religieux et des religieuses pour épauler les individus qui prennent des décisions, mais pas les prendre à leur place.

Cet extrait nous conduit au coeur de la gestion participative dans les organisations ecclésiales. Qui est en mesure de prendre des décisions et qu'est-ce qui empêche que des laïcs puissent participer pleinement au processus décisionnel? Les personnes interviewées n'entrent pas dans de grandes théories explicatives; elles se bornent à nous dire comment cela se passe à l'intérieur de leur conseil ou comité et elles ne se gênent pas pour critiquer parfois le processus. Laissons-nous conduire un moment par elles dans trois lieux de participation.

4.1 Les Conseils de fabrique

La plupart des intervenantes et intervenants croient qu'effectivement des décisions sont prises dans les Conseils de fabrique. C'est un lieu reconnu par une loi québécoise; sa pratique de gestion est portée par une longue tradition. En principe, ces Conseils prennent les décisions administratives touchant plus particulièrement les aspects financiers de la vie paroissiale. Certains affirment que

les décisions sont prises en collégialité et que le curé est un membre comme un autre, puisque le président¹³⁴ est un laïc:

C'est le Conseil dans sa majorité qui décide. Si un membre n'est pas d'accord, c'est au président de trancher 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 de nous éclairer si une décision va à l'encontre des politiques du diocèse. Il nous apporte des explications et on prend une décision. On a autant de pouvoir que le prêtre.

D'autres pratiques existeraient cependant puisque selon certaines personnes interviewées, dans quelques paroisses, les décisions du Conseil ne seraient exécutées que si le curé est en accord avec elles. D'autres trouvent cela normal, d'autres pas du tout:

On travaille toujours avec le prêtre; c'est lui qui exerce le leadership. On ne décide rien sans l'autorisation du prêtre. L'ordre du jour est toujours fait par lui et il me semble que c'est normal.

Au Conseil de fabrique, une décision avait été prise avec l'assentiment du curé et après coup, il a manifesté sa dissidence. [...] Il y eut démission de certains marguilliers. C'est sûr que le curé est le directeur si on suit les structures. Maintenant on peut se rendre compte que les curés, en général, ont été habitués à ne pas être dérangés par un Conseil de fabrique. En autant que le Conseil fait ce que le curé veut, il n'y a pas de problème.

Ces quelques extraits attirent l'attention sur le rôle primordial joué par le curé dans l'organisation paroissiale. Même s'il se montre ouvert à la consultation,

¹³⁴ Ce 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. 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.

c'est lui qui décide en bout de ligne pour tout ce qui touche l'aspect administratif; la loi le veut ainsi. Mais l'insatisfaction est manifeste, surtout si c'est le curé qui décide de tout sans tenir compte des avis reçus, se retranchant derrière la structure juridique qui le protège. Enfin, retenons que certaines personnes s'accommodent bien de cette façon de gérer, puisque le prêtre est reconnu comme celui qui détient l'autorité et à qui la décision finale revient. On lie ainsi pouvoir décisionnel, autorité formelle et ministre ordonné.

Finalement, soulignons 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. Ces deux extraits d'entrevue résument bien ce débat, d'autant plus que ces personnes, membres aujourd'hui d'un Conseil paroissial de pastorale, ont été membres déjà d'un Conseil de fabrique.

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 des 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.

4.2 Les Conseils paroissiaux de pastorale

Le Conseil paroissial de pastorale (CPP) a une histoire beaucoup plus courte que celle du Conseil de fabrique. Dans certaines paroisses, il fonctionne depuis une vingtaine d'années, dans d'autres, il commence à peine à émerger. La plupart de ces conseils déploient leur énergie dans le secteur de la vie liturgique de la communauté et dans tout ce qui touche l'initiation sacramentelle. Peu de projets d'envergure ont été signalés. Même si plusieurs soulignent que le Conseil de pastorale est un bon lieu d'échange, nous percevons un certain malaise dans ce qui entoure l'acte décisionnel, bien qu'il faille signaler que tout cela dépend encore du style de leadership exercé par le curé. Il ne semble pas y avoir de modèle descriptif commun qui balise le fonctionnement de tous ces conseils. Voici quelques textes d'entrevues qui illustrent bien en effet la pluralité de fonctionnement:

Les décisions sont prises parfois par l'équipe; cela ne peut se faire autrement. Aujourd'hui, il faut une participation positive; on a été assez longtemps passif avec le curé qui parlait du haut de sa chaire et nous, on avait peur.

Ça dépend du curé en place. S'il a un esprit démocratique, il peut tricoter dans les règles de l'Église pour les détourner; s'il y croit vraiment, il trouve les moyens de le faire. [...] Oui, on prend nos idées mais...c'est le curé qui décide. Je doute que les laïcs aient une marge de manoeuvre réelle...Bien souvent, je trouve que ce sont les prêtres qui orientent, mais pas tout le temps. Les laïcs vont être mis sur la voie d'évitement s'ils critiquent trop.

Le prêtre a une grande importance dans les décisions qui peuvent être prises au CPP. Il est certain que ses suggestions prennent plus de place que celles des laïcs. Cela ne me frustre pas parce que ça ne m'empêche pas de dire ce que je pense. Le prêtre a une vision des choses et des perceptions que je n'ai pas. C'est

peut-être dû au fait que je n'ai pas d'autorité ou à cause de mon manque d'enracinement.

C'est sûr qu'on a notre mot à dire comme dans tous les comités. Mais ce qui va se passer est décidé à l'avance. C'est le prêtre qui décide du programme et de ce qu'on va faire. On a un petit mot à dire pour changer quelque chose là-dedans, mais la base, la base, non ! Cela peut prendre une autre couleur si on a un prêtre évolué.

Les laïcs ont leur mot à dire dans les décisions à prendre, mais ça dépend toujours des prêtres avec qui on travaille; s'ils ne veulent pas travailler en équipe, ça va être difficile. Nous avons connu ça, un prêtre qui ne voulait pas travailler en équipe. [...] La participation des laïcs aux décisions dépend des mentalités. Il y a encore des prêtres qui décident de tout et refusent la participation des laïcs dans les décisions.

Nous avons pris une décision avec notre ancien curé au CPP. Arrive un nouveau curé dernièrement, et il renverse cette décision. On aurait pu être consulté [...] Il me semble qu'il y a deux langages: ils veulent qu'on participe aux décisions mais c'est pour masquer des choses; dans la prise de décision, on est mis de côté. On devrait être au courant de tout.

Qui décide dans le CPP? C'est la structure qui décide. En plus, on essaie de nous faire croire que les laïcs font partie des décisions. Tu regarderas; il s'agit de s'entourer de personnes qui vont dire comme toi! Ce sont des décisions biaisées.

Il y a de tout dans ces propos. Nous y trouvons des efforts de participation, tout autant que des freins à une place réelle des laïcs dans la gestion du Conseil paroissial de pastorale. Ces propos mettent en évidence la précarité d'un espace réel pour les laïcs dans le processus de décision et confirment le pouvoir clérical exercé dans l'acte décisionnel. Les entrevues font remonter une grande insatisfaction devant le peu d'importance qu'on accorde aux avis des membres laïcs dans les décisions à prendre. Leur langage traduit une profonde déception; il tend vers la démobilisation. Les laïcs réclament sans contredit une marge de manoeuvre véritable dans les processus de participation aux décisions.

4.3 Le Conseil diocésain de pastorale

Plusieurs conseils existent au sein de l'organisation diocésaine en ce qui a trait à la gestion financière et pastorale: le Conseil pour les affaires économiques, le Conseil du presbyterium et le Conseil diocésain de pastorale. Nous nous attarderons plus particulièrement à ce dernier Conseil, puisque la majorité des personnes interviewées y ont fait allusion. Rappelons que le Conseil diocésain de pastorale (CDP) est l'organisme de consultation prévu dans le décret *Christus Dominus* de Vatican II et dans le *Code de droit canonique*. Il est composé des membres d'office (l'évêque, le vicaire général, le directeur de la pastorale d'ensemble, les présidents ou les présidentes et les vice-présidents ou vice-présidentes des zones pastorales), des délégués des zones pastorales (deux pour chacune de neuf zones pastorales regroupant les 118 paroisses) et des membres cooptés (choisis par l'évêque et son Conseil) pour représenter équitablement la communauté chrétienne et les différents secteurs de la vie diocésaine. Ce Conseil, sous l'autorité de l'évêque, étudie, évalue, propose des conclusions d'action sur tout ce qui regarde les activités pastorales du diocèse¹³⁵.

Certains laïcs et quelques prêtres questionnent cependant le fonctionnement du Conseil du presbyterium, qui n'est composé que de prêtres, puisque dans son

¹³⁵ Voir *Nouveaux décrets et ordonnances de l'Archidiocèse de Rimouski*, 1996-1997, La Chancellerie, Archevêché de Rimouski, F2-1- F2-5.

travail il empiète souvent sur celui qu'accomplit le CDP. Aux dires de certains, les questions discutées au Conseil du presbyterium relèvent souvent du CDP. Or, voilà qui donne encore une fois l'impression d'une mainmise du clergé sur la gestion pastorale.

C'est au Conseil diocésain de pastorale que se discutent les grandes orientations pastorales du diocèse. Comme pour son pendant au niveau paroissial, c'est un organisme consultatif et non décisionnel; il est prévu au *Code de droit canonique*, mais non obligatoire, alors que l'évêque doit constituer obligatoirement un Conseil du presbyterium. Nous avons crû déceler dans les entrevues une certaine méconnaissance des pouvoirs du CDP. Voyons ce qu'en pensent quelques répondants et répondantes:

Je pense au CDP et je crois que les décisions ne reviennent pas uniquement aux clercs. Il y a là beaucoup de laïcs impliqués et compétents pour apporter leurs points de vue dans les décisions à prendre. Mais, je ne suis pas sûr de tout cela.

L'évêque semble réceptif à nos discours et à nos réflexions, c'est comme une caution, mais on n'est pas sûr que ça va donner des résultats. En bout de ligne, on a toujours l'impression que tout est dit et tout est fait à l'avance. On vient chercher un peu ce qu'on pense mais déjà la décision est prise. Que nous reste-t-il?

Ce n'est pas pris au sérieux. On va d'un dossier à l'autre, sans orientation et sans visée. On va aux urgences. Au CDP, il y a des gens compétents (les membres des services diocésains), mais ils n'ont pas le droit de vote, seulement le droit de parole.

Les laïcs ne participent pas tant que cela au CDP. Le Conseil de pastorale est un conseil consultatif et non un conseil de décision. À plusieurs reprises, cela a été

remis en question et toujours la même conclusion : le droit canon nous dit que c'est un conseil consultatif...[...] En Église, les gens ne savent pas qu'ils peuvent faire des choses en commun et prendre des décisions en commun; ils s'en foutent. Si les gens étaient conscients de ce qui se passe, ils pourraient prendre des décisions en commun.

Nous constatons encore ici la même insatisfaction que nous avons notée à propos des Conseils paroissiaux de pastorale. Le seul caractère consultatif ne satisfait pas. On doute de la possibilité qu'une décision puisse se prendre par le groupe et, s'il s'en prenait une, des suites qu'elle pourrait connaître.

5. Une participation en déficit: les obstacles

La majorité des personnes interviewées ont une pratique d'engagement au sein de comités paroissiaux ou diocésains ou dans le cadre d'un mandat pastoral qui leur est donné par l'évêque. Ces personnes savent de quoi elles parlent lorsqu'elles questionnent la gestion participative. Ce questionnement est lié à leurs préoccupations devant tout ce qui se passe dans leur diocèse et surtout dans leur communauté paroissiale, qu'elles soient des personnes laïques ou des ministres ordonnés: la diminution du nombre de prêtres, le regroupement des paroisses en secteurs pastoraux, la désaffectation des fidèles au sein des communautés. On est inquiet aussi devant la montée des sectes, l'individualisme et le peu d'empresseme

nt à s'engager dans les comités existants. La plupart reconnaissent qu'ils sont membres de leur communauté paroissiale mais, comme nous le verrons, ils déplorent que la participation de l'ensemble soit déficitaire par rapport à leurs attentes; cela semble avoir une influence sur leur motivation. Ils sont conscients des causes qui empêchent de passer à une Église de la base et de la participation; leur discours emprunte la voie de la dénonciation et de la récrimination: «les responsables de paroisses ont décidé seuls pendant de nombreuses années ce qu'il fallait faire dans cette Église-là».

Je pense que les laïcs sont généreux, très généreux dans leur participation; ils sont patients et persévérants; ils attendent avec beaucoup de hâte de la part des instances et des autorités qu'il y ait des choses qui débouchent et que ça devienne plus libre.

La participation, ça nous encourage à rester dans l'Église parce qu'on se sent considéré et important et qu'on a quelque chose à faire. Les laïcs participent beaucoup aux activités et on leur demande beaucoup de qualité dans leur engagement, mais peu de participation dans les décisions. C'est un problème parce que je trouve que lorsque tu es engagé, tu aimes aussi participer au niveau de la décision.

«Patience et hâte», «beaucoup de qualité dans l'engagement» et «peu de participation dans les décisions»! Il y a là une sorte de contradiction qui en dit long sur une situation qui ne peut qu'aggraver si rien n'est fait. L'Église pourra-t-elle tenir indéfiniment un discours sur la participation alors même que ses membres les plus engagés disent n'y avoir qu'une très petite part?

Les entrevues nous mettent en garde contre certains discours qui donnent l'impression que les laïcs s'engagent massivement dans l'Église parce qu'ils sont présents dans différents comités. Il ne faut pas croire que tout va comme dans le meilleur des mondes. La majorité insiste sur l'individualisme des gens qui ne veulent pas s'impliquer dans la vie communautaire. Ceux-ci ont une attitude consumériste à l'image de ce qui se passe dans la société.

Ce fait engendre une lassitude et un essoufflement chez les plus engagés. Plusieurs soulignent également qu'on exige beaucoup de compétence de leur part et que cela risque d'en décourager plusieurs. Comme nous l'avons vu, la plupart du temps, il leur est demandé une contribution de bas niveau. Une intervenante le signalait en termes clairs: «les laïcs ont la chance de porter les pots, mais ils n'ont pas la chance de mettre quelque chose dedans»; une autre personne affirme qu'«il faut bien le dire, les prêtres occupent une place stratégique dans l'Église. Leur attitude influence beaucoup la participation des laïcs. On dirait qu'ils tirent la couverture de leur bord». Deux phrases-clés qui résument bien ce que l'ensemble des entrevues raconte à ce sujet. Les propos seront encore plus percutants lorsque nous analyserons la participation au pouvoir à tous les niveaux de l'Église locale. Pour le moment, analysons plus finement ce qui se cache dans les discours sur la participation «contenue» des laïcs dans les processus décisionnels. Plusieurs problèmes sont soulevés:

Les autorités diocésaines ont décidé de créer un secteur dans notre région. Lors d'une réunion paroissiale pour nous consulter après coup, j'ai dit au vicaire général: «Pourquoi vous ne nous avez consultés. On aurait eu peut-être des choses importantes à vous dire à ce sujet-là?». Moi, j'ai senti que ma question le dérangeait.

Il y a beaucoup de discours mais on dirait que ça ne va pas loin. Il va falloir qu'on laisse le monde évoluer dans l'Église comme ailleurs. On participe mais au bout de la ligne, c'est fermé. On a beau essayer, mais il y a toujours une réponse qu'on te donne: le pape ne veut pas en entendre parler. Alors on ferme les portes tout de suite. En tout cas, pour moi, ce n'est pas comme ça qu'on vit dans une démocratie.

Les laïcs ne sont pas interpellés pour jouer un rôle dans l'Église. Je pense aux laïcs qui ont des formations intéressantes sur le plan humain, pas seulement au niveau théologique. On ne cherche pas assez en dehors du 20% des pratiquants.

Trois obstacles majeurs bloquent une participation plus grande des laïcs: une consultation limitée, la peur d'un exercice démocratique en Église, une compétence et une expérience des laïcs non reconnues. Examinons de plus près ces barrières afin de mieux comprendre les problèmes de fonctionnement de l'organisation ecclésiale.

5.1 La consultation

Demander aux personnes de s'exprimer sur leur participation, c'est les faire entrer dans l'univers de leur organisation et de son fonctionnement interne. Nous le savions au départ et nous nous attendions à ce qu'ils nous racontent comment cela se passe réellement. Les gens ne sont pas dupes; ils savent bien qu'une première forme de participation à la vie ecclésiale passe d'abord par une

information adéquate et par des mécanismes de consultation comme cela se produit normalement dans des entreprises qui prônent une certaine coresponsabilité.

En effet, la consultation est un mécanisme incontournable pour toute entreprise qui croit à l'implication de ses membres. D'ailleurs, le mouvement des ressources humaines dans les années 60 s'est intéressé au mécanisme de consultation dans les entreprises parce qu'il touchait un des aspects humains de l'organisation, en l'occurrence, le rapport entre les supérieurs, les cadres intermédiaires et la base. Pourtant, un piège existe. Certaines recherches ont fait ressortir que cet appel à la consultation est souvent «devenu une pratique de manipulation destinée à faire mieux accepter des changements, des restrictions ou des mesures qui auraient été impopulaires sans "participation"¹³⁶». Comme le souligne D. McGregor, ce mécanisme est devenu une «duperie», une «illusion», une «farce», voire un «truc de manipulation¹³⁷». Nous devons donc rester vigilant surtout lorsqu'il y a

¹³⁶ O. AKTOUF, *Le management renouvelé entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 212. Nous aborderons plus loin la question du mécanisme de la consultation, mais notons dès à présent ce qu'en pense O. Aktouf: «Dans l'esprit initial du mouvement des ressources humaines, la participation n'était certes pas une forme de cogestion, mais certainement et au minimum un mécanisme plus ou moins systématique de consultation, même sur des aspects anodins de la vie de l'entreprise, entre direction et employés. Cet appel à la consultation est vite devenu une pratique de manipulation destinée à faire mieux accepter des changements, des restrictions ou des mesures qui auraient été impopulaires sans "participation"». *Ibidem*.

¹³⁷ Cf. D. MCGREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise* (Hommes et Organisations), Paris, Gauthier-Villars/McGraw-Hill, 1969, p. 100-101.

incohérence entre les discours et les pratiques, ce que semble confirmer notre enquête.

En même temps qu'elles soulignent un progrès notable à cet égard puisque les différents comités ou conseils plus officiels permettent une certaine prise de parole, les personnes consultées ne s'illusionnent pas sur la véritable portée de ces consultations. C'est une consultation qui ne porte pas sur les vraies «affaires ecclésiales» et qui engagent de vrais débats. C'est difficile pour les gens de s'engager dans un processus de consultation lorsqu'ils savent que les décisions sont déjà prises. Dans certaines entrevues, des fidèles se sont montrés là-dessus très sévères.

Si l'Église consultait davantage les laïcs et leur vécu, elle serait moins pharisenne et sexiste et plus évangélique...On a beau mettre sur pieds des beaux projets, mais dans la réalité, les gens ne se sentent pas concernés encore; ils ne sont pas consultés pour les vraies affaires.

Moi, je pense que les laïcs sont informés mais ne sont pas consultés sur les orientations pastorales. Les politiques viennent d'en haut, de la hiérarchie avec ses comités et vont être appliquées directement dans les paroisses sans qu'il y ait de consultation. Je regrette mais je crois que les principales personnes consultées, ce sont les prêtres. Tout doit passer par le Conseil du presbyterium. [C'est un prêtre qui parle].

Je fréquente régulièrement l'église; je n'ai jamais vu de consultations ou je les ai toutes manquées. Il y a eu la création d'un secteur urbain dont je fais partie maintenant et à ma connaissance, il n'y a pas eu de consultation, peut-être dans l'autre paroisse ou au CPP, mais je n'en suis pas sûre. En tout cas, je l'ai vu; il est clair qu'il était décidé à l'avance qu'une équipe allait se former.

On était déjà en secteur avant même qu'il le crée officiellement. Mais, nous n'avons jamais été consultés, absolument pas...Ce n'est pas normal que l'on apprenne des décisions (changement de curé) lors d'une homélie en grande

assemblée. Il me semble que les deux noyaux qui relient l'Église paroissiale doivent être consultés.

5.2 La démocratie

Ce que nous avons dégagé sur la consultation et le problème qu'elle soulève nous amène à considérer un autre point, la démocratie. Toutes les entrevues ont insisté là-dessus. Mais, voyons d'abord à travers quelle grille théorique nous avons relu ces propos.

La société démocratique occidentale lance un grand défi à l'Église: comment arrimer les «aspirations démocratiques» de ses membres dans un monde marqué par le provisoire, l'«inabsolu» des structures et la relativité de la vérité? Comme le souligne Paul Valadier: «Il est clair qu'ici encore cette perspective démocratique et cette approche de la vérité sont en opposition avec une société religieuse hiérarchique comme l'Église»¹³⁸. Il n'est pas rare d'entendre que l'Église n'est pas une société démocratique parce que son pouvoir vient d'un Autre; ou encore, en s'appuyant sur les avatars actuels de la démocratie, on soutient que

¹³⁸ P. VALADIER, «Catholicisme et modernité, un procès permanent», *Sociologie et sociétés* 2, (1990) 15. Voir aussi «Quelle démocratie dans l'Église», *Études* 3882 (1998) 219-229. On lira avec intérêt le chapitre «Le statut de la vérité» dans Ghislain LAFONT, *Imaginer l'Église catholique* (Théologies), Paris, Cerf, 1995, p. 87-114.

mieux vaudrait tenir l'Église à l'écart. On oublie trop souvent que la démocratie est quelque chose qui se crée et qui se vit au quotidien¹³⁹.

L'Église n'est pas une démocratie comme elle n'est pas une monarchie ou une aristocratie; le pouvoir qu'elle détient ne vient pas du peuple mais du Christ, encore qu'il faille bien s'entendre sur la nature de ce pouvoir. Ceci étant posé, on ne peut nier qu'il y ait circulation de pouvoir dans l'Église. L'institution ecclésiale ne peut disconvenir des prétentions au pluralisme, à la participation, au partage de la décision et des responsabilités, sous prétexte de transcendance¹⁴⁰. De toute façon, la modernité n'est pas en face de l'Église, elle saisit les chrétiens par tous les pores de la peau¹⁴¹.

Dans une société démocratique où le débat public est de mise, l'Église ne peut être entendue si elle présente le message de façon autoritaire; elle devra apprendre à débattre en son propre corps¹⁴². Dans une société où l'«inscription»

¹³⁹ Voir A. TOURAINE, *Qu'est-ce que la démocratie?*, Paris, Fayard, 1994. Et sur ce point précis, son point de vue sur la pseudo-participation en démocratie occidentale.

¹⁴⁰ B. CHENU et al., *Démocratie dans l'Église?* (Cahiers pour croire aujourd'hui 11), Paris, Éditions Assas, 1994, p. 9.

¹⁴¹ Voir à ce sujet l'entrevue que donnait Émile Poulat à la *Revue Notre-Dame*, «Christianisme et modernité» (février 1998), p. 14-28.

¹⁴² Voir H.-M. LEGRAND, «Démocratiser l'Église ou bien développer la vie synodale?», *Église de Montréal* 9 (1996) 295-300.

prend le dessus sur la «prescription», l'Église devra inventer des structures de participation à l'intérieur de son propre processus décisionnel, sinon elle risque de n'intéresser plus qu'une minorité, aux dires de nos répondants. N'oublions pas que les personnes que nous avons rencontrées évoluent dans d'autres organisations où la «culture démocratique» imprègne les mécanismes de participation: syndicat, comité d'école ou de parents, conseils municipaux, organismes de bénévolat, etc. Le contenu des entrevues pose de graves questions: comment, par exemple, tenir ensemble le droit à l'expression individuelle, la responsabilité de tous et de chacun dans la prise de décision et la nécessaire union autour des pasteurs? Comment concilier la liberté de conscience devant Dieu et le bien de l'ensemble de la communauté?

La présence des divers conseils et comités dans l'Église locale et dans les communautés paroissiales signifie bien que l'Église s'est engagée dans une nouvelle forme de gouvernement qui ne s'identifie pas comme tel à une démocratie, mais qui en emprunte cependant les composantes. Elle rejoint ainsi les institutions de la société dans lesquelles on tient conseil, où on délibère¹⁴³; elle peut même les dépasser si elle ne traite pas seulement d'organisation ou de gestion, mais

¹⁴³ Cf. Roger PETER, *L'Église dans tous ses conseils. Diriger, animer et vivre conseils et réunions d'Église*. Paris, Bayard Éditions/Centurion, 1997, p. 100.

davantage de pastorale et de mission comme certaines des personnes interviewées l'ont soutenu. Nous aborderons cet aspect dans la deuxième partie de la thèse.

Nous nous sommes imposé ce long détour pour mieux saisir et comprendre la saveur démocratique des discours sur la participation. Les personnes rencontrées reconnaissent malgré tout, qu'il y a place dans cette Église pour l'interaction et l'interrelation. Elles ont confiance en leurs ressources et en leurs capacités. Elles utilisent des stratégies et jouent le jeu des relations de pouvoir pour faire avancer les choses: rencontres informelles, sessions de formation et de perfectionnement, participation à différents comités de réflexion et d'action. Ces comportements montrent bien que l'institution ecclésiale a une action organisée et que tout ne peut être déterminé d'avance; il y a une certaine marge de liberté chez les acteurs et ils l'exercent dans le désir de partager une partie du pouvoir qui leur revient. Dans plusieurs entrevues, nous avons relevé beaucoup de références à la démocratie; nous constatons que cette réalité fait grandement difficulté dans le contexte ecclésial actuel. Nous reproduisons ici de larges extraits, vu la complexité du problème et la lenteur de certains à entendre, ou plutôt à écouter ce que de plus en plus de chrétiennes et chrétiens dénoncent aujourd'hui vertement.

Notre Église n'est pas démocratique: je remets en cause le manque de participation, les consultations et les recommandations qui n'ont pas de suivi. Les communautés ne participent pas à la nomination des pasteurs ou des agentes de pastorale. On peut donner des opinions, on est consulté mais pas assez au niveau des décisions. Ici dans notre Église, il n'y a pas de débat.

J'aimerais que les laïcs soient invités dans les conciles pour qu'ils aient un mot à dire (pas seulement des bonshommes de 70 ans qui décident tout pour nous), mais que le peuple soit capable de défendre son point de vue sur la foi et le monde d'aujourd'hui, sur ce qui se passe dans nos Églises. Ici, le peuple est consulté au niveau des comités, CPP, la Zone. À part cela, je pense qu'il n'est pas tellement consulté...je n'ai jamais vu le peuple voter pour avoir un évêque, on ne demande pas l'avis pour telle ou telle nomination de prêtre...

La démocratie, c'est un idéal. Mais elle est très difficile à vivre la démocratie peu importe l'endroit où elle se vit...j'en ai fait l'expérience. Elle doit se réviser constamment...on veut être efficace et parfois la démocratie retarde les décisions et rend les choses plus lentes, plus longues; il faut que tu renonces parfois à tes idées...il faut être dégagé et être rendu loin dans ta conscience personnelle pour en arriver à une démocratie idéale ou parfaite. Peut-on y arriver? [...] Et c'est peut-être dans l'Église qu'elle devrait s'exercer davantage. L'obstacle à la démocratie, c'est la structure; on se met au service de la structure et on voudrait fonctionner d'une façon à ne pas briser la structure...on se refuse un processus démocratique d'une décision (participatif) parce qu'on peut avoir l'intervention d'une personne qui vienne bousculer ce qui est déjà en place par la structure. La peur est un obstacle à la démocratie.

Il y a des formes de démocratie dans l'Église qui ne sont pas si bêtes que ça: le comité de nomination; je suis en cause cette année et j'ai été consulté et j'ai été respecté...Mais le peuple n'est pas consulté pour les nominations; ça arrête à un moment donné. [...] Les prêtres ont de la difficulté à voir comment la communauté pourrait choisir leur prêtre; le mécanisme n'est pas évident; ça va devenir difficile et ça va devenir intenable avec les idées qui sont là de plus en plus: consultations et participation.

Moi, j'ai envie de vous dire que la démocratie idéale, ça n'existe pas; la démocratie, ça s'exerce, ça doit se faire. Nous autres, on n'a pas été habilité à ça dans l'Église.

Ces citations ne sont pas douces et constituent une véritable charge et témoignent d'une prise de conscience que la participation des fidèles est en déficit dans notre Église locale. Ces discours sur la consultation et la démocratie nous incitent à croire que la question est importante et qu'elle est sur le point de susciter des actions concrètes de dénonciation dans notre milieu.

Nous sommes bien conscient qu'une certaine forme de consultation existe au sein des différents conseils et comités et nous l'avons relevé dans les entrevues. Mais il semble qu'il n'y a pas de mécanismes précis qui rejoignent l'ensemble des membres dans l'Église locale. Le même phénomène est relevé dans les communautés paroissiales, puisque des personnes non engagées dans les comités ne semblent pas informées de ce qui se passe ou n'ont pas été consultées pour des changements majeurs qui surviennent dans leur communauté; l'exemple donné est celui de la création des secteurs pastoraux. Enfin, la plupart des répondantes et répondants se disent déçus de la place qu'ils occupent dans l'Église, eu égard à la participation. Ils reprochent encore à la structure et à son fonctionnement de couper court aux aspirations démocratiques. On aspire à la démocratie mais il semble difficile de mettre en place les mécanismes permettant d'y arriver. À notre avis, la question est complexe, mais elle est en partie liée au fait que les répondantes et répondants ne savent pas faire toutes les distinctions nécessaires entre institution et structure, pouvoir et autorité, statut, rôle et fonction dans une organisation comme l'Église. Ils sont conscients pourtant que leur identité baptismale les appelle à plus mais ils ne savent pas comment «imposer» cette force; ils contestent le fonctionnement actuel parce qu'il ne tient pas compte de leur statut de membre à part entière du peuple de Dieu. Ils dénoncent des décisions ecclésiales que monopolise une seule catégorie de personnes.

5.3 La compétence

Il y a un autre phénomène observé dans cette dynamique de la participation, et c'est la mesure de la compétence. Plusieurs nous ont affirmé que souvent ils constataient que «les gens ne peuvent dire tout haut ce qu'ils pensent [...] ils ne veulent pas déplaire et surtout ils ne se sentent pas compétents pour entrer dans les discussions trop intellectuelles». Cela nous rend perplexe. Est-ce qu'il se peut qu'on ait fait de la participation un mécanisme lié uniquement au savoir, aucunement à l'être chrétien? En tout cas, ce point fut soulevé par plusieurs. Voici deux extraits:

Les prêtres ont des charismes, de la compétence, ils se sont formés. [...] Or des laïcs devant ces compétences se sentent inférieurs même si on leur confie un ministère. Mais il arrive de trouver des laïcs avec des compétences qui ne se sentent pas inférieurs. Il arrive aussi de trouver des ministres ordonnés qui se sentent inférieurs devant des laïcs compétents. C'est un problème humain que l'on retrouve aussi dans les industries.

On veut que les laïcs prennent des tâches, c'est bien beau tout cela. Mais tous les laïcs ne sont pas préparés à prendre les tâches qui sont disponibles, même des tâches qui sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'Église; il faut des compétences aussi. Mais seront-elles reconnues?

Le problème de la compétence renvoie à un autre problème, celui de la formation du personnel dans une entreprise; il importe de garder cela en mémoire. Se trouve ici soulevée toute la dynamique relationnelle puisque nous croyons que la compétence et la crédibilité qu'elle apporte influent sur la qualité des relations dans une structure organisationnelle, qu'elle soit ecclésiale ou autre. Si des personnes ne se sentent pas reconnues ou acceptées dans leur compétence à cause

du statut qu'elles occupent, cela joue sur leur motivation à participer aux différents conseils et comités. Les acteurs sont disposés à s'engager dans leur organisation et à en épouser les objectifs s'ils ont le sentiment que leur apport a une signification profonde pour les autres acteurs.

Nous venons de voir comment la consultation, la démocratie et la compétence recouvrent trois types d'univers (représentations et pratiques) qui semblent faire obstacle à une saine participation en Église. Mais qu'en est-il des gestionnaires?

Les personnes interviewées constatent que les décisions sont prises par l'évêque et ses proches collaborateurs selon une structure établie au plan diocésain avec un certain mécanisme de consultation. Quant au niveau paroissial, ils soulignent que le même processus est en vigueur et que la participation des laïcs aux décisions pastorales dépend du style de leadership exercé par le prêtre résident; aucune entrevue n'a signalé une décision importante prise dans leur CPP. Dans un seul cas, il a été fait mention de la décision prise de créer un secteur pastoral, mais alors c'était pour déplorer le peu de consultation qu'il y avait eu auprès des laïcs à cet égard. En fait, on avait pu discuter d'une décision déjà prise par les autorités diocésaines.

Nous constatons en effet que la majorité des entrevues posent des questions sur le processus de l'acte décisionnel et sur la place prépondérante qu'occupe le curé ou l'évêque dans ce processus. Il importe donc d'étudier les discours qui traitent du rôle de ces deux gestionnaires qui sont parmi les plus importants de l'institution ecclésiale: l'évêque et le prêtre.

6. Les gestionnaires dans le processus décisionnel

Précisons d'abord cet autre élément de la grille que nous avons utilisée pour décrypter le contenu des entrevues. Dans la littérature de gestion, le manager est présenté comme un décideur. On insiste énormément sur l'acte de décision parce que celui-ci est perçue comme une tâche importante du travail du gestionnaire; il «est le cerveau qui commande»¹⁴⁴. Le gestionnaire est celui qui donne le ton à l'organisation. Son approche décisionnelle ou son style de leadership en cette matière indiquent à quel genre d'organisation nous avons affaire. Lorsque des gens nous parlent de leurs gestionnaires et de la façon dont ceux-ci décident, ils nous donnent un aperçu de la vie de leur organisation.

Au cours des entrevues, les personnes rencontrées se sont beaucoup exprimé sur leurs gestionnaires: l'évêque à la tête de l'Église locale et le prêtre, son

¹⁴⁴ O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 133.

premier collaborateur dans les différentes communautés paroissiales. C'est à travers le travail de ces gestionnaires qu'on peut saisir la vie de l'Église et de toutes ses communautés.

6.1. L'évêque: premier dirigeant de l'organisation diocésaine

Tous reconnaissent que la pleine responsabilité de la charge pastorale dans une Église locale revient à l'évêque. Pour certains, il représente le pouvoir; pour d'autres, un rouage administratif et de coordination des services à l'intérieur de l'Église. Deux contenus d'entrevues soulignent que l'évêque se doit d'être le grand patron, le chef qui donne des ordres pour que tous marchent dans la même ligne, dans le style d'une gestion dite «classique». D'autres remettent en question certaines pratiques de gestion parce que, disent-ils, l'évêque doit être d'abord le rassembleur du peuple de Dieu. Nous avons été étonné de retrouver une telle unanimité sur son rôle de pasteur, y compris chez celles et ceux qui se déclarent hors de l'institution ou sans lien avec elle. Pour la plupart, l'évêque est celui qui fait le lien avec les autres Églises locales et avec l'Église de Rome. Nous avons pu déceler des avenues nouvelles pour l'exercice de son leadership; quelques-uns ont en effet questionné sa forme de présence et les modalités d'exercice de son autorité et de son pouvoir. Nous développerons davantage ces aspects lorsque nous analyserons les trois réalités incontournables de la gestion. Voici quelques extraits d'entrevues:

Pour moi, l'évêque c'est d'abord le pasteur, quelqu'un qui aime le peuple de Dieu, la portion du peuple de Dieu qui lui est confiée. C'est aussi un guide qui suscite un dynamisme et la confiance. Il est celui qui provoque la vie, l'engagement et la participation. C'est peut-être cela son autorité.

Je ne le vois pas comme dans un rôle de pouvoir mais dans un rôle de coordination parce qu'il a une vue d'ensemble pour une planification d'ensemble. Je ne le vois pas non plus dans un rôle de décision sur toutes choses, mais un rôle de collégialité avec les prêtres et les membres du CDP, un rôle de présence et d'encouragement pour que les paroisses puissent s'autogérer. Son pouvoir est dans l'écoute active [...]. Dans notre diocèse, le leadership est assuré par plusieurs personnes, particulièrement les prêtres. Je me demande parfois s'ils n'empiètent pas sur le leadership que l'évêque doit exercer de par sa fonction.

Je ne sais pas s'il a vraiment du pouvoir. C'est lui, le décideur et il exerce sûrement un pouvoir par le poste qu'il occupe; c'est un chef et il a une autorité. Mais je suis convaincu que le pouvoir matériel ne lui revient pas. On ne me changera jamais cette idée-là.

On constate une certaine confusion dans les propos quand il s'agit pour les personnes interviewées de préciser en quoi consiste le pouvoir épiscopal; celles-ci pensent que le fait d'exercer un leadership donne du pouvoir, ce pouvoir étant appuyé sur la position d'autorité. On peut y voir aussi une difficile articulation du discours quand on veut s'exprimer sur le jeu du pouvoir dans l'Église ou quand on veut décrire la circulation du pouvoir dans l'institution. De toute évidence, la légitimité du pouvoir ou l'exercice de l'autorité ne semblent pas être remises en cause, même si on ne sait dire toujours en quoi elle consiste. Quant au rôle de décideur de l'évêque, cela reste ambigu pour les personnes que nous avons rencontrées. Celui-ci peut décider puisqu'il est en autorité, mais des domaines précis comme l'administration financière ou la gestion matérielle pourraient lui échapper. Selon ces personnes, l'évêque n'aurait pas tout le pouvoir décisionnel,

mais elles se montrent incapables de préciser les lieux de décision qui seraient les siens. L'accent est surtout mis sur le pouvoir qu'il a comme pasteur d'un peuple, encore qu'il faille préciser en quoi il consiste vraiment.

6.2 Le prêtre: premier collaborateur de l'évêque

Les personnes interviewées furent beaucoup plus volubiles sur le rôle du prêtre dans leur communauté. Ils le voient agir et exercer son ministère dans des pratiques quotidiennes. Comme nous allons le voir, il est perçu dans un rôle qui se rapproche de celui de l'évêque, mais avec des nuances. Souvent, ces personnes vont établir un lien entre le ministère presbytéral et les ministères exercés par les laïcs. Ces ministères sont nombreux; le diocèse de Rimouski est constitué de plusieurs petites paroisses étalées sur un vaste territoire et il est grandement touché par le manque de ressources presbytérales. Quelques laïcs ont donc des responsabilités ministérielles et cette nouvelle donne interfère sur l'identité du prêtre et sa façon de gérer la vie pastorale. Plusieurs vont jusqu'à contester son leadership qu'ils jugent un peu trop traditionnel à leur goût; les avis sont là-dessus partagés, suivant la vision qu'on a de l'Église. Ces longs extraits résument bien leurs discours:

Il a à peu près le même rôle que l'évêque, mais dans un secteur différent. C'est important qu'il soit leader. Il a une charge particulière et son rôle est d'être un rassembleur au nom de Jésus, par son témoignage de vie, les sacrements qu'ils président ou autres choses encore. Mais il faudrait que nos pasteurs soient au milieu des personnes, au milieu des problèmes que nous vivons. Il maintient la

communion, une bonne communion pour que personne ne manque de quoi que ce soit.

C'est un rôle de coordination dans la paroisse où il y a de l'autonomie, comme l'évêque dans le diocèse. C'est un rôle de leader comme membre d'une communauté. Je compare cela à la famille où chaque membre participe; il est l'âme de la paroisse où il y a beaucoup de richesses. Il n'est plus un administrateur, ni un décideur solitaire.

C'est le guide, le point de repère, le point de direction avec la formation qu'il a et le ministère qu'il doit accomplir. Ce n'est pas un manipulateur, ni un preneur de décision; c'est le gardien du phare. [...] Les prêtres ont à exercer un leadership religieux, mais cela ne devrait pas nous empêcher pas de prendre nos responsabilités.

Le prêtre est un guide et doit être proche des gens. Il n'est pas une autorité ou un propriétaire de l'Église. Le prêtre doit faire confiance à tout ce que l'Esprit réalise dans les personnes. Plus il saura déléguer et faire confiance, plus il saura trouver des collaborateurs pour partager sa tâche pastorale, plus il sera dégagé et présent aux gens de son milieu. Mais ce n'est pas toujours comme cela que ça se passe.

Je crois que certains ministres ordonnés devraient se répéter qu'ils sont au service de l'Église et de sa mission; ils n'en sont pas les propriétaires... ni les fonctionnaires...C'est tout le peuple de Dieu qui est sacerdotal; nous aussi, nous pouvons exercer des ministères. D'ailleurs, dans notre diocèse il y a des laïcs qui ont une tâche qui ressemble à la sienne.

Le prêtre, c'est un coordonnateur. C'est entendu qu'il faut qu'il reste le président de la communauté; c'est lui qui a le dernier mot, mais il faut qu'il soit capable d'aller chercher son monde, de les écouter, de les consulter et de voir les bonnes idées qu'il partage dans une confiance naturelle avec son coeur et sa personnalité. Nous, nous sommes choyés; cela m'emballe et je ne veux pas démissionner. C'est comme cela qu'on attire les gens du monde parce que les gens sont respectés.

Le prêtre est donc perçu comme un leader de la communauté mais il n'est pas propriétaire de l'Église; les laïcs se rappellent la parole de Jean-Paul II à leur égard: «L'Église, c'est vous!». Sa position ne lui donnerait pas tout le pouvoir décisionnel, ni toute l'autorité, puisque les membres du peuple de Dieu peuvent

encore participer aux décisions qui concernent la bonne marche communautaire. Certains pensent que des prêtres sont devenus trop fonctionnaires à leur goût, ce qui entraîne probablement chez eux un accaparement du pouvoir. Nous sommes donc en présence de trois réalités de la gestion qui restent énigmatiques pour les répondantes et répondants mais qui sont nécessaires pour que puisse survivre l'organisation: le *pouvoir*, l'*autorité* et le *leadership*. Les fidèles revendiquent un pouvoir mais sont bien conscients qu'à la fonction du prêtre est rattaché un pouvoir, d'où le jeu de la négociation pour une répartition juste du pouvoir dans un contexte de contraintes structurelles. Il nous semble évident que ces contraintes se retrouvent au sein de tous ces conseils et comités que nous avons analysés déjà. Les entrevues laissent entendre que les intervenantes et intervenants souhaiteraient bien pouvoir, s'ils en avaient les moyens, changer la nature du jeu. Nous y reviendrons.

7. Pouvoir, autorité et leadership : trois réalités incontournables

Dans toutes les entrevues, on a fait allusion au style de *leadership* exercé dans les communautés, au *pouvoir* et à l'*autorité* que possédaient les dirigeants de ces communautés. En fait, aucune des personnes interviewées ne pouvaient y échapper puisque des questions portaient précisément là-dessus. Ces trois réalités du monde de la gestion sont incontournables. Faut-il ici rappeler que gérer, c'est

«aménager», «prendre soin de», «conduire», «gouverner¹⁴⁵»; c'est un processus qui permet de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation afin d'atteindre des buts précis. De tout cela, il a été question depuis le début de notre recherche. Mais il nous faut encore préciser ce qu'on entend habituellement par *pouvoir*, par *autorité* et par *leadership* selon les théories du management.

7.1 La réalité du pouvoir

Aucune organisation ne peut subsister longtemps sans une reconnaissance de la liberté des acteurs¹⁴⁶, sans relations de pouvoir. Le fait est que, dans une organisation, en donnant aux membres la liberté, donc la possibilité de faire des choix et de prendre des décisions, on leur donne en même temps du pouvoir. Les acteurs utilisent des stratégies pour atteindre leurs objectifs au sein d'une organisation qui elle-même poursuit des objectifs; ils s'engagent dans toute action

¹⁴⁵ Cf. O. AKTOUF, *op. cit.*, p. 16-17 et P.-G. BERGERON, *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*, Montréal, Gaëtan Morin, 1986, p. 184.

¹⁴⁶ Voir M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, (Points 248), Paris, Seuil, 1977. Les réflexions qui suivent s'inspirent des pages 41-90.

organisée¹⁴⁷ si celle-ci leur permet de faire des gains, de quelque nature qu'ils soient. L'acteur n'est pas en dehors du système; il est à l'intérieur de celui-ci même si sa marge de liberté s'exerce souvent dans un rapport hiérarchisé et donc sur une certaine base d'inégalité. Est-ce à dire cependant que les rapports devraient être égaux? À notre avis, dans le monde de la gestion, aucun débat sur l'«égalitarisme» n'a cours encore. Même si la philosophie de «cogestion» qui pointe dans certaines organisations laisse entendre que la chose commence d'en intéresser plus d'un, nous n'avons trouvé aucune théorie prônant la fin des statuts d'autorité dans l'organisation. Le pouvoir est donc ce rapport de forces ou d'intérêts souvent inégalitaire, où l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où également l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Tout dépend des atouts, des ressources, des forces des parties, bref de leur puissance respective. Le pouvoir réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires avec leurs contraintes respectives. Le pouvoir est aussi fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude et de l'imprévisibilité du comportement du partenaire. L'exercice du pouvoir et l'autorité qui en découle demeurent des réalités nécessaires pour la vitalité d'une organisation. Le problème est dans la façon d'exercer ce pouvoir et dans la théorie qui sous-tend cet exercice¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Par action organisée, il faut entendre une action collective, un construit humain, social. Ce construit humain devient problématique parce qu'il n'est pas naturel.

¹⁴⁸ Le mot *pouvoir* est polysémique; il est en lien avec des réalités telles que **décision, autorité, compétence, légitimation et autres**. Max Weber, Michel Foucault, Hannah Arendt

Les rapports humains dans toute organisation sociale sont potentiellement instables et conflictuels. L'ensemble des mécanismes que se donne toute organisation est un outil contingent qui permet de construire la coopération et la coordination indispensables entre les initiatives, les actions et les conduites des divers acteurs. La construction de cette coopération constitue le problème central et fondamental de toute organisation comme de toute entreprise collective. Si l'acteur accepte de se mobiliser dans l'organisation¹⁴⁹, c'est parce qu'il y trouve des enjeux pertinents au regard de ses atouts et de ses objectifs et suffisamment importants pour justifier cette mobilisation de sa part¹⁵⁰.

et Guy Rocher, pour ne nommer que ceux-là, ont analysé différents aspects du pouvoir et soulignent l'entrelacement du pouvoir dans les relations sociales. Le pouvoir circule dans les sociétés démocratiques, mais quel est son fonctionnement? Nous renvoyons aussi à l'article de A. BEAUREGARD, «Pouvoir et anti-pouvoir du discours théologique. Crédibilité du discours en fonction des drames humains», *Drames humains et foi chrétienne. Approches éthiques et théologiques* (Héritage et projet 55), s. la dir. de C. Ménard et de F. Villeneuve, Montréal, Fides, 1995, p. 131-153.

¹⁴⁹ O. Aktouf parle d'un renouvellement du management en faisant l'analyse des grandes entreprises japonaises, allemandes, suédoises, coréennes et québécoises (Cascades); celles-ci réussissent bien parce qu'elles font appel à un management renouvelé où tous les membres sont appelés à partager le pouvoir, particulièrement dans l'exercice de la codécision. Cf. O. AKTOUF, *Le management renouvelé entre tradition et renouvellement*, Montréal, GaÉtan Morin, 1994, p. 509-634.

¹⁵⁰ Cf. *Ibidem*, p. 541-634. Dans ses nombreuses recherches sur le fonctionnement des entreprises, l'auteur conclut que le mode de gestion qui conduit à la réussite de celles-ci est liée à la participation de tous les membres à la survie de l'organisation: le partage du pouvoir, la codécision, la reconnaissance des personnes, la prise de parole, l'autonomie et l'auto-organisation, le changement vécu par les dirigeants et la créativité.

Le pouvoir nous permet donc d'analyser le construit organisationnel porté par l'acteur; il en est le témoin. Au sein d'une organisation, tout est jeu de relations de pouvoir. Celui-ci implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes (par amitié, par respect, par admiration, par motivation, etc.); c'est une relation et non un attribut. Le pouvoir se développe dans un échange entre les acteurs et il est lié à la négociation pour aboutir à des résultats dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation tout en tenant compte des objectifs personnels. Le pouvoir est défini ici comme toute forme d'influence d'une personne sur une autre. Voyons encore une fois ce qu'en pensent les personnes que nous avons interviewées. Nous n'hésiterons pas à les citer largement. Quelques sous-titres aideront à classer les avis:

a) Le pouvoir clérical

Je ne me suis pas laissée avoir par certains pouvoirs qui m'ont empêchée de prendre la parole. Mais je me dis que l'Église est assez cléricale...il y a encore trop de pouvoir réservé à l'évêque, réservé aux prêtres. C'est comme ça parce qu'il y a une tradition qui nous porte. On comprend qu'il faut faire autre chose. Le pouvoir, je le vois au niveau de la décision, de la gérance.

Le pouvoir est exercé par les autorités pastorales, l'évêque, celui qui dirige la pastorale d'ensemble, celui qui dirige le conseil du presbyterium, je pense que les prêtres ont un très grand pouvoir...

Qui a le pouvoir ? C'est le prêtre, même si on n'est pas tous d'accord là-dessus. On ne peut pas contester le prêtre et l'évêque...je ne serais pas capable. Ça toujours été comme ça. On a notre mot à dire parce que c'est la vie du secteur...les autorités diocésaines ne sont pas dans notre milieu, ils peuvent avoir des idées mais ils ne vivent pas ici.

Nous sommes des prêtres, donc des permanents. Regarde, les responsables de communauté qui s'en viennent; ils vont devenir permanents. Malgré tout, nous

avons plus de pouvoir, plus de temps pour l'exercer. Le jour où je serai minoritaire dans une équipe, comme prêtre avec six responsables laïcs de paroisses, ils vont parler comme nous en connaissance de cause, ils vont revendiquer le pouvoir.

b) Le pouvoir sacramental

Le pouvoir, c'est pouvoir faire les choses... je manque de pouvoir pour donner un sacrement quand je suis obligé de dire: " Monsieur, je ne peux pas vous confesser", mais j'ai le pouvoir de vous écouter et j'ai le devoir de le faire et je me sens bien là-dedans.

c) Le pouvoir partagé ou délégué

Le droit définit le pouvoir de l'évêque et ses responsabilités; il y a des organismes de consultation mais il appartient à l'évêque de dire si les organismes de consultation ont un pouvoir par délégation. Actuellement cette délégation de pouvoir, en mon esprit, n'existe pas et cela dans tous les organismes, que ce soient des organismes très proches ou éloignés de l'évêque. Je n'ai jamais vu un évêque dire: «si vous faites un travail sérieux et que vous arrivez à produire un rapport sur le plan des politiques, je vais les accepter". Jamais, jamais, jamais.

La personne qui a une autorité doit avoir une certaine compétence...pour moi, le pouvoir a une connotation négative...la recherche du pouvoir se retrouve chez les personnes et souvent quand on tient un rôle important dans un organisme, l'abus de pouvoir est risqué; le pouvoir est politisé même chez les laïcs...car on peut aller chercher des partisans...il y a toujours un jeu de pouvoir qui se joue. L'idéal serait un partage de pouvoir qui cherche un point de vue de tous les participants...ça serait une décision démocratique.

Quand tu partages ton pouvoir, il y a toujours un risque de partager. À force de déléguer, tu perds le contrôle; c'est épeurant de partager le pouvoir. Ceux qui prennent les rênes du pouvoir ne sont pas nécessairement prêts à laisser de la corde; c'est une question de confiance.

d) Le pouvoir du peuple

Qui exerce le pouvoir dans l'Église ? Ce n'est sûrement pas comme je l'ai appris, le peuple de Dieu, pas encore. Le peuple de Dieu n'est même pas au courant qu'il a un pouvoir. La hiérarchie est trop puissante. Si on a un pouvoir, nous comme peuple, c'est celui de continuer à se battre pour faire changer les choses pour faire réagir ceux qui ont le pouvoir...

Si les chrétiennes et les chrétiens comprenaient la mission de l'Église, ils n'auraient pas peur de revendiquer du pouvoir et sauraient qu'ils en ont. Il y a des chrétiens qui auraient le goût de s'impliquer et de se mettre à évangéliser demain matin...il y a des gens qui pensent et qui réfléchissent à cela et ils ne sont pas religieux, religieuses ou théologiens; ils arrivent à cela en méditant l'Évangile. Ces gens-là pourraient s'embarquer et diriger eux aussi dans l'Église.

Tous ces propos, excepté un, nous viennent de laïcs engagés dans le milieu, la plupart du temps dans un conseil ou un comité. Ils manifestent un malaise et une profonde frustration au sein de l'organisation ecclésiale. La plupart des personnes interviewées reconnaissent qu'elles ont une responsabilité mais qu'elles n'ont pas de pouvoir. Elles doivent le négocier avec les ministres ordonnés qui, eux, le détiennent en droit. Il y a dans plusieurs propos une contestation réelle de ce pouvoir monopolisé par les clercs. Quelques répondants, par contre, ont du pouvoir une perception négative; le jeu serait de se l'accaparer comme si le pouvoir était un attribut qui appartient en propre à quelqu'un et qu'il fallait l'usurper pour pouvoir bénéficier de ses privilèges. D'autres encore considèrent le pouvoir comme quelque chose dont il faut se méfier ou confondent tout simplement autorité et pouvoir, ce que nous avons constaté déjà. Enfin, certains prêtres admettent avoir du pouvoir de par leur fonction mais constatent qu'ils devront bientôt le partager avec des laïcs placés en responsabilité pastorale. Ce qui revient à dire qu'ils sont conscients que ce pouvoir n'est pas nécessairement lié à leur ordination presbytérale. Un débat qu'il faudra bien ouvrir un jour!

7.2 L'exercice de l'autorité

Nous sommes des prêtres, donc des permanents. Regarde, les responsables de communauté qui s'en viennent; ils vont devenir permanents. Malgré tout, nous avons plus de pouvoir, plus de temps pour l'exercer. Le jour où je serai minoritaire dans une équipe, comme prêtre avec six responsables laïcs de paroisses, ils vont parler comme nous en connaissance de cause, ils vont revendiquer le pouvoir.

Cette intervention nous introduit à l'exercice de l'*autorité* et à son lien avec le *leadership*. Si ceux qui détiennent une certaine forme de pouvoir considèrent que celui-ci peut être partagé éventuellement, c'est qu'ils touchent, peut-être sans le savoir, à deux réalités associées au pouvoir: le *leadership* et l'*autorité*¹⁵¹.
Abordons ici la question de l'autorité.

Selon P. Collerette, l'*exercice de l'autorité* n'est pas nécessairement attaché au *statut d'autorité*. Le statut, aussi important soit-il, peut constituer une base fragile et illusoire et s'avérer insuffisant pour procurer un pouvoir significatif. Aussi devons-nous distinguer l'autorité formelle de l'autorité informelle.

L'autorité formelle est confiée à quelqu'un par l'institution et elle contrôlée par elle. Pour P. Collerette, «c'est le droit de réaliser des activités et de diriger les comportements d'individus dans un système social en vertu d'un rôle formel ou

¹⁵¹ Voir ici P. COLLERETTE, *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Québec, PUQ, 1995.

d'un poste occupé¹⁵²». Cette définition est en lien avec celle qui dit que l'autorité permet de recourir à des sanctions formelles, sans quoi, il ne s'agirait que d'un droit théorique, sans levier réel pour l'actualiser; mais peu de gestionnaires utilisent les sanctions formelles, sachant qu'elles génèrent des conflits parfois insurmontables, d'où le jeu des négociations pour un arrangement mutuel. Les entrevues n'ont pas soulevé la question des sanctions formelles, sinon le fait que des personnes divorcées et remariées soient mises à l'écart des sacrements du pardon et de l'eucharistie. À noter que les gens sont encore prêts à se soumettre à une autorité, mais ils veulent avoir leur mot à dire sur l'étendue de cette autorité.

L'autorité est une notion sociale puisqu'elle représente une relation dans laquelle deux ou plusieurs partenaires sont impliqués; dans cette relation, on reconnaît à un individu le pouvoir d'imposer l'obéissance: autorité parentale, autorité pédagogique, autorité charismatique, etc. Dans ce type d'autorité, il est classique de parler de «supérieur» et d'«inférieur», et cela en dépit de l'égalitarisme que poursuivent les sociétés modernes. L'exercice de l'autorité ou la réciprocité de ces deux catégories de personnes fait en sorte que tous les deux en tirent avantage.

¹⁵² *Ibidem*, p. 129.

À l'autorité formelle, il faut ajouter l'autorité informelle. Celle-ci n'est pas confiée à un individu par l'institution mais par le groupe qui reconnaît en cet individu une capacité d'influence. Cette autorité peut très bien s'exercer par une personne au sein d'un groupe selon un *leadership* assuré et accepté, mais ce n'est pas elle qui décide. C'est le groupe qui accepte de se laisser influencer par cette autorité informelle parce qu'elle répond à ses besoins. Cette autorité est situationnelle et dépend la plupart du temps du *leadership* que peut assurer tel ou tel individu. Aussi, n'est-il pas rare de voir un individu perdre son autorité informelle parce qu'il ne répond plus aux attentes du groupe. Enfin, on reconnaît que l'autorité formelle se trouve la plupart du temps en négociation de pouvoir avec l'autorité informelle qu'un groupe a confiée à un individu. Retournons à nos entrevues pour voir ce qui est dit de l'autorité et de l'autoritarisme.

a) Autorité formelle

L'autorité, je la vois au niveau de la responsabilité: même si les laïcs doivent participer aux décisions, il reste qu'il faut toujours quelqu'un qui a une responsabilité première au niveau d'un secteur donné; c'est l'autorité.

b) Autorité informelle

L'autorité pour moi, ça serait comme quelqu'un de responsable. Il a la responsabilité de tel projet, de tel groupe, de telle association mais ce n'est pas lui qui déciderait nécessairement. On peut être ensemble sauf qu'il y a une personne à qui on fait référence.

c) Autorité formelle/Autoritarisme

Ça fonctionne encore avec beaucoup d'autorité de la part de Rome qui a beaucoup la main mise sur les Églises locales. Celles-ci ont trouvé de belles choses importantes et belles à vivre pour rénover l'Église... Dans l'Église de Rimouski, il y a des choses extraordinaires qui pourraient faire du nouveau... et dès qu'on a l'oeil de Rome qui nous surveille, on dirait qu'on perd tous nos moyens et qu'on n'a plus la parole.

Les entrevues montrent bien que l'autorité est liée à une responsabilité dans la communauté même si les personnes interviewées ne précisent pas le sens qu'elles donnent au mot «responsabilité». Nous pouvons penser qu'elles font référence à la direction de la communauté, c'est-à-dire à la personne qui a tout ce qu'il faut pour faire appliquer les décisions prises au sein du groupe. Donc, l'autorité est une tâche reconnue et confiée à une personne pour le bien du groupe mais, dans la façon de l'exercer, elle est liée également au charisme de ces personnes. Cette tâche ne serait donc pas nécessairement liée à la personne ordonnée, d'où un appel à préciser les niveaux de responsabilité. Quelques entrevues lient pouvoir et autorité, particulièrement en ce qui touche les interventions romaines; on conteste que Rome puisse avoir l'autorité nécessaire pour arrêter ce qu'un évêque décide au plan pastoral dans son diocèse. On reconnaît l'importance de l'autorité, mais en même temps on questionne la légitimité de certaines formes d'autorité. Certains propos manifestent que l'autoritarisme n'est pas synonyme de pouvoir, les deux ne coïncidant pas nécessairement. «Je peux avoir du pouvoir sans être autoritaire», fait-on remarquer.

7.3 Le style de leadership

Les entrevues manifestent le lien qui existe entre *autorité, pouvoir et leadership*, mais une confusion règne quant à leur nature réciproque. Elles soulignent également que ces trois réalités sont appelées à s'exercer et à se partager, à moins de vivre dans un régime dictatorial; mais ces régimes sont éphémères. La question du leadership est primordiale dans l'approche organisationnelle et les personnes que nous avons interviewées nous l'ont rappelé. Alors qu'entendons-nous exactement par leadership? Pour P. Collerette, ce serait la capacité qu'a un individu d'influencer les autres dans le sens qu'il désire, sans avoir à recourir, explicitement ou implicitement à des sanctions formelles. Ainsi, le leadership constitue une façon d'exercer le pouvoir et l'autorité, caractérisée par le fait que les destinataires ne sont pas forcés d'accepter l'influence, étant donné que nous sommes dans la zone de l'informel. Ce n'est pas celui qui exerce un leadership qui décide, mais ce sont les autres qui acceptent de se laisser influencer. Ici, des stratégies du leader peuvent s'élaborer dans le but d'élargir la zone d'influence. Dans le cas de l'autorité formelle, les gens sont dans une certaine mesure obligés de se conformer aux ordres qu'ils reçoivent. Nous reconnaissons donc le leadership « comme étant la capacité d'obtenir que les autres adhèrent volontairement aux positions que l'on adopte ou aux propositions que l'on émet¹⁵³ ». Le style de gestion

¹⁵³ P. COLLERETTE, *op. cit.*, p. 156

pratiqué par un gestionnaire peut influencer le leadership qu'il veut obtenir des personnes mais la base d'une gestion autorisée reste son autorité formelle. On peut influencer les décisions mais pas totalement; parfois il faut décider.

Sans doute est-il souhaitable qu'un bon gestionnaire ait du leadership. Mais on ne peut confondre gestion et leadership. Il arrive que des gestionnaires réussissent bien sans leadership reconnu, tout dépend des attentes des groupes et de leurs objectifs. Selon P. Collerette, beaucoup d'ambiguïtés persistent quant aux liens qui prévalent entre gestion, autorité et pouvoir, d'autant qu'il est reconnu que le leadership n'est pas l'apanage d'un seul individu dans une entreprise. Selon certaines études en sociologie des organisations, il semble que les individus soient à la recherche d'un leader surtout en situation de crise¹⁵⁴. Mais qu'en pensent ici ces personnes que nous avons interviewées?

Je pense que c'est très difficile d'exercer un leadership, il faut qu'il y ait une personne qui soit présente, qu'elle soit présente d'une façon physique et d'une façon que je dirais morale. La personne doit nous donner des indications, doit montrer ce qu'elle peut faire, de quelle façon elle peut amener les gens à faire un bout de chemin avec elle, où elle est rendue. Actuellement, nous avons un grand besoin de leaders dans notre Église parce que ça ne va pas tellement bien.

Ici dans le diocèse, le leadership est assuré par plusieurs personnes (les différents comités ou groupe de travail); le leadership est assuré par le vicaire général et un groupe de personnes, notamment des prêtres qui vont définir une politique.

¹⁵⁴ Voir 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. 196.

Je suis d'accord avec vous, ce qui manque, dans ce que je peux voir et ce que je viens d'entendre, c'est le leader qui manque dans une paroisse, c'est le prêtre qui est là pour accueillir les idées.

Définitivement et toujours, je l'espère encore, le leadership est assuré par le prêtre et l'évêque, et c'est tant mieux...peusement les religieux mais je ne dis pas qu'il ne faut pas de collaboration des laïcs. C'est lui notre prêtre qui est le coeur de tout ça; les laïcs participent, mais si on n'avait pas de prêtre...c'est le chef, le guide, le programmeur.

C'est le président (prêtre) qui assure le leadership dans le CPP. C'est lui qui prépare l'ordre du jour avec la secrétaire; il reste ouvert. Nous avons toujours fonctionné comme ça. Mais on a notre mot à dire sur les projets.

On remarquera que le leadership semble être rattaché particulièrement à la personne qui exerce une autorité formelle et que l'on exige sa présence physique pour qu'elle puisse être reconnue. Quelques répondants croient que le leadership pourrait être assuré par plusieurs personnes, mais cette affirmation est timide. La plupart des intervenants sont plutôt portés à penser qu'il appartient en propre à des personnes en autorité comme le prêtre ou l'évêque, par exemple. On ne parle pas du leadership informel que certaines personnes exercent pourtant dans différents conseils ou comités paroissiaux. On ne dit pas que des laïcs ne pourraient pas l'exercer, mais on se montre hésitant. Rappelons que certaines entrevues nous ont révélé que des laïcs se sont déjà fait rappeler à l'ordre parce qu'ils empiétaient sur un «territoire» réservé au pasteur dans son rôle de direction. Faut-il s'en surprendre quand on sait pertinemment que le leadership pastoral est rattaché traditionnellement au ministre ordonné?

CHAPITRE 6

L'ANALYSE DES SIGNIFIANTS

Jusqu'ici, dans notre analyse de contenu, nous nous sommes attardé aux signifiés, soit les thèmes que nous avons retenus en fonction des objectifs que nous poursuivions. En effet, si les personnes interviewées s'expriment sur la gestion participative et sur le processus décisionnel à partir de leur expérience, elles le font généralement en termes de contenu ou d'énoncé. L'entretien semi-directif les y incitait déjà d'une certaine façon. Mais nous avons constaté que les répondantes et les répondants utilisaient d'autres signifiants pour exprimer leur conviction profonde ou, si l'on veut, pour signifier quelque chose au-delà de la question posée. Rappelons ici ce que nous entendons par «signifiant»: c'est le véhicule qui permet d'accéder au sens. Le discours est tissé de multiples signifiants qui font accéder au signifié. Ainsi, le discours devient un processus, une parole en acte où une signification s'élabore au fur et à mesure qu'il progresse, même si parfois il semble se glisser des contradictions; mais celles-ci peuvent être porteuses de sens. Nous proposons donc ici une analyse d'énonciation, comme le suggère Laurence Bardin¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Cf. L. BARDIN, *L'analyse de contenu* (Le psychologue 69), Paris, PUF, 1989, p. 223-242.

Dans leur prise de parole, les répondantes et répondants utilisaient des mots, des expressions-chocs, des silences, des gestes qui renvoyaient à des signifiés qu'il fallait décrypter. Nous étions toujours habité par cette question: «Ils parlent de quoi en nous parlant de ça?» Notre objectif était de découvrir dans ces énonciations ce qu'elles pouvaient laisser entrevoir de sens. Nous avons omis volontairement les silences et les gestes pour nous arrêter surtout aux propos qui déboulaient en cascades comme pour marquer une insistance. Nous avons retenu quatre signifiants qui sont revenus constamment et qui apparaissent les plus reliés aux objectifs de notre recherche: les *relations*, les *sentiments*, les *rêves* et les *obstacles* soulevés.

Ces signifiants conduisent au passage de la notion formelle d'un énoncé à sa signification profonde pour l'individu. À ce stade-ci, nous sommes porté à croire que procéder à une telle analyse, c'est s'engager dans un univers proche du domaine affectif où quelque chose échappe. Nous basant sur des éléments théoriques tirés des sciences de la gestion, l'analyse thématique était plus proche d'un énoncé immobile, manipulable et segmentable, comme le souligne Laurence Bardin.

Porter un autre regard sur ce qui se profile à travers les signifiants impose, comme nous le verrons, un certain déplacement dans l'observation.

1. Les relations

Ce signifiant se manifestait dans toutes les entrevues et parfois avec insistance. Il fallait s'y attendre puisque nos questions conduisaient la plupart sur le terrain de leurs pratiques quotidiennes en Église. Aucun étonnement n'était prévu puisque nous les avons interrogés sur le travail en équipe et sur l'aspect participatif de ce travail. Mais nous avons eu des surprises: quelque chose ne va pas dans les relations ecclésiales. Énorme question pour une organisation qui prétend à la communion.

Or, selon la plupart des experts, la question des relations humaines est une des dimensions les plus difficiles à traiter dans l'univers organisationnel. Cela se comprend puisque toute relation implique un rapport entre des personnes. Et qui peut prétendre être au clair en ce domaine complexe? Il y a tellement d'éléments qui entrent en ligne de compte, particulièrement ceux de la psychologie¹⁵⁶, de la psychanalyse, de la culture, etc. Il faut donc être très prudent dans ce que nous avançons lorsque nous traitons des aspects humains d'une organisation¹⁵⁷. Cela ne signifie nullement que nous sommes totalement dépourvu. Certaines recherches permettent d'en arriver à une meilleure compréhension de ce qui se passe dans

¹⁵⁶ Voir S.-L. DOLAN et G. LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin, 1990.

¹⁵⁷ Voir J.-L. BERGERON et al., *Les aspects humains de l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin, 1979.

l'univers diffus des relations humaines et peuvent éviter des jugements trop rapides sur les comportements ou sur les attitudes qui nous semblent évidents au départ.

Avant d'aborder les propos des interviewés, il importe de rappeler certains éléments-clés qui touchent les aspects humains de l'organisation. Les études abondent en ce sens, mais la plupart retiennent les points suivants: la gestion des ressources humaines¹⁵⁸, le climat de l'entreprise, la motivation au travail, l'environnement interne et externe de l'organisation, la communication entre les personnes et les groupes, la gestion des conflits, les mécanismes de participation selon la philosophie de l'entreprise, les relations de pouvoir, d'autorité et de leadership, la gestion des différences et la discrimination. Ce sont là autant d'éléments qui interviennent lorsque nous parlons de l'aspect humain d'une organisation et des relations entre ses membres.

Il ne s'agit pas d'approfondir ici tous ces éléments; nous ne retiendrons que ceux qui émergent d'une façon significative du corpus des entrevues même si nous devons admettre qu'une interconnexion existe entre eux. À ce stade-ci, il importait de choisir ce type d'analyse pour comprendre tel ou tel propos.

¹⁵⁸ Voir G. GUÉRIN et Th. WILS, *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, PUM, 1996.

Les personnes rencontrées nous ont raconté comment elles se situaient par rapport à l'institution ecclésiale. Certaines vivent des relations symboliques où les liens sont plus ou moins porteurs de sens; parfois même, ils sont coupés, déchirés ou morcelés:

«Je me sens membre du peuple de Dieu et non de l'institution, surtout Rome; on veut confondre peuple de Dieu et Église institutionnelle»;

«Je ne suis plus chez-nous dans la paroisse» ; «Je ne suis plus présente dans ma communauté, je suis itinérante, oui je suis itinérante depuis 6-7 ans. [...] Je voyage beaucoup dans la ville»;

«J'ai très peu de liens avec la paroisse et ses célébrations, mais j'en ai avec l'Église des baptisés et avec les gens qui souffrent, les exclus et les personnes qui sont hors normes selon l'Église-institution».

D'autres insistent sur les relations de travail au sein des comités ou autres organismes communautaires. On parle peu des relations qui existent entre les membres de ces comités, sinon pour dire que certains donnent rarement leur opinion et se rangent du côté du curé lorsqu'il y a des décisions à prendre. C'est comme si la relation ne fonctionnait que dans le sens vertical, l'horizontalité étant quasiment absente: « Tu sais, nous autres, on est comme du côté de ceux et celles qui ne savent pas; avant de parler, il faut être sûr de ce qu'on va dire et proposer, et surtout, être sûr de soi». Cependant, il arrive que des membres se téléphonent pour discuter tel ou tel point inscrit à l'ordre du jour. Quelques personnes ont mentionné les bonnes relations qu'elles entretenaient avec les gens de la paroisse, dans le monde scolaire ou hospitalier: «Je crois que les gens apprécient ce que je

fais; lorsqu'ils ont un petit problème, ils viennent me voir; cela me fait du bien et me motive». Une minorité explique la qualité de ses relations par le mandat reçu des autorités diocésaines. On y perçoit une reconnaissance publique.

Là où les paroles abondent, c'est lorsqu'on aborde les relations avec les personnes en autorité. Nous avons été attentif à plusieurs éléments qui entrent en ligne de compte dans ce type de relation : la qualité de la communication, les perceptions, les attitudes, la reconnaissance, les conflits, la relation de pouvoir et d'autorité ainsi que le leadership. Retenons les plus marquants.

Tout d'abord, nous avons constaté une certaine distance entre les ministres ordonnés et les laïcs en général. Parfois des relations bonnes existent entre le pasteur et les membres de la communauté; elles dépendent de la personnalité et du leadership du pasteur. Le plus souvent, les relations sont difficiles à établir parce qu'il manque un climat de confiance entre les partenaires, et cela semble influencer sur la motivation des membres dans leur engagement. Souvent nous avons décelé des jeux d'alliances souterraines, de l'agressivité, des déceptions, ce qui manifeste un type de climat conflictuel. La totalité des entrevues en parlent.

On est loin les uns des autres ; chacun est campé dans son rôle et dans ses fonctions. On a peur les uns des autres; c'est ce qui entraîne la démission de part et d'autre. On n'a pas encore trouver l'issue, le chemin qu'il fallait prendre.

Moi, en tout cas, je le vois régulièrement de par mes fonctions ; il y a une très grande image du presbyterium et le reste, ce sont des laïcs, des religieux et des

religieuses. Il y a encore des chasses gardées. Les prêtres disent en parlant des laïcs : « Bon, ces gens-là n'ont pas nécessairement le même niveau d'engagement qu'on a depuis notre ordination, donc il ne faut pas mélanger tout le monde ».

J'ai eu la chance de connaître plusieurs prêtres, des éveilleurs avec qui c'était possible de faire équipe, de présenter des projets et proposer une action commune. Avec certains, j'ai connu le désastre. Ils ne nous font même pas confiance pour poster une lettre. J'explique cela par la hiérarchisation. Souvent, je me sens du bord de ceux qui ne savent pas ; il y en a d'autres qui savent.

C'est difficile de vivre en partenaires dans nos communautés parce qu'il y a des tensions: les laïcs ne se sentent pas compris dans leur rôle et les prêtres portent une incompréhension de leur rôle.

J'ai vécu un problème très difficile dans l'exercice de mon mandat pastoral. [...] Je me suis tournée vers les autorités diocésaines pour exprimer ce que je vivais mais sans résultat. J'ai senti qu'il y avait vraiment une hiérarchie d'hommes et mes interventions n'ont apporté aucun changement.

Bien sûr, certains propos sont positifs:

Le prêtre est dans la communauté; il faut qu'il aille plus loin que de dire la messe. J'ai connu ça un prêtre qui était proche de la communauté et des pauvres de sa communauté. Actuellement, nous avons des prêtres qui travaillent avec nous. On les apprécie beaucoup parce qu'ils nous font confiance et c'est plaisant d'échanger avec eux et de travailler avec eux.

J'ai connu un prêtre qui nous manifestait de la confiance et qui nous donnait des responsabilités. Nos relations étaient bonnes avec lui et cela nous donnait le goût de nous embarquer avec lui dans les projets qu'il nous proposait.

Inutile de chercher à gommer les problèmes. Il y a plusieurs aspects dans ces extraits qui montrent à quel point les relations ecclésiales sont difficiles. Les communications sont souvent liées au statut des personnes, à la compétence relative et reconnue, à la place occupée dans l'organisation, encore qu'il faille nuancer cette affirmation. Un laïc, ayant une responsabilité reconnue dans le

diocèse, exprimait la difficulté rencontrée à se faire accepter auprès de certains membres du clergé. La relation s'établit selon le style de leadership exercé par celui qui dirige la communauté et le climat de confiance qui règne entre les personnes. Il ne faut pas le nier, l'ambiguïté des rôles et des fonctions dans l'organisation ecclésiale est un fait marquant. On ne sait pas trop «qui fait quoi», «qui relève de qui», ou encore «qui est le véritable expert de quoi»; cela crée une rencontre difficile entre les personnes qui collaborent à la vie de la communauté. On se sent inférieur et c'est le silence, ou on conteste le monopole exercé par le pasteur et c'est la tension qui s'installe. Par ailleurs, les personnes qui ont vécu une expérience de partenariat insistent sur la confiance qui primait dans les relations réciproques. Qu'on le veuille ou non, la dimension affective occupe une place prépondérante dans les rapports humains, que ce soit à l'intérieur d'une organisation ou ailleurs.

2. Les sentiments

Voici un second signifiant qui se retrouve également dans toutes les entrevues. De fait, lorsque des personnes s'expriment sur leurs relations avec d'autres ou lorsqu'elles donnent leur avis sur la gestion participative et la vie de leur communauté paroissiale, elles le font souvent avec émotion et sensibilité: c'est le coeur qui parle, pas uniquement la raison. Il est fini le temps où nous pensions toucher le sens des réalités, indépendamment des intérêts ou des préférences. C'est une illusion qui persiste encore dans certaines théories organisationnelles, mais qui

nous laisse fort perplexe. La complexité des organisations montre bien les intérêts multiples des membres et les objectifs différents que poursuivent les individus. Aujourd'hui, les gestionnaires qui s'en remettent uniquement aux philosophies de gestion et qui écartent les besoins émotivo-affectifs des membres, sont voués à gérer une entreprise qui court à sa perte ou vers des crises parfois insurmontables¹⁵⁹.

Même si le sentiment touche le domaine affectif, il n'est pas indépendant du cognitif. Certes, c'est une intuition confuse qu'on ne sait pas toujours justifier rationnellement, mais c'est aussi une connaissance qui s'exprime à travers la vie semée d'expériences heureuses ou malheureuses. Comme le dit Jung, « le sentiment me dicte la valeur qu'a un objet pour moi¹⁶⁰ ». Les répondants se sont exprimés avec leur cœur et leur raison, c'est-à-dire à partir de «là où ils ont les pieds». Les sentiments exprimés manifestent un état affectif complexe qui révèle quelque chose de la réalité présente ou à venir. Il y a là une conscience plus ou moins claire de ce qui s'offre à eux ou de ce qu'ils en perçoivent. Quelques extraits apparaissaient plus pertinents que d'autres car ils touchent la vie organisationnelle

¹⁵⁹ Omar Aktouf et d'autres penseurs de la gestion soulignent fortement cet aspect dans leur critique du management traditionnel. Voir aussi T.-C. PAUCHANT et I.-I. MITROFF, *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, 1995.

¹⁶⁰ P. FOULQUIÉ, *Dictionnaire de la langue philosophique*, Paris, PUF, 1962, p. 670.

de notre Église. Ils parlent d'isolement, de joie, de confiance, de peur, de souffrance, de fermeture, de désespérance, de frustration et de solidarité.

Il m'arrive, à moi aussi parfois de sentir cette infériorité. Dans ce monde performant, si on se sent faible, ce n'est pas sûr que l'on se fasse une place et c'est comme cela. Et c'est d'autant plus difficile que l'on est dans un milieu où le discours dit qu'il faut s'occuper des plus petits, des plus faibles...

Moi, ça me fait souffrir parce que nous n'avons pas la liberté humaine de dire, nous vivons des choses, nous avons tel besoin, nous serions prêts à...mais notre mère Église (des hommes) n'est pas d'accord.

Où je souffre en tant que femme dans l'Église...c'est dans mon travail d'accompagnement des mourants et je ne peux donner le sacrements des malades...je me sens limité; je l'ai demandé à Mgr et ça n'a rien donné...je me sens mal là-dedans...

En disant tout cela, je participe sans doute, d'un esprit critique, et d'autre part je ressens une grande joie intérieure, parce que le temps que nous vivons apparaît aussi merveilleux et exaltant que morose et désespérant. C'est comme si nous étions en train de changer de carapace, comme les homards.

Je vis un sentiment de confiance parce que les deux prêtres sont là...j'aime cela quand quelqu'un fait confiance, laisse les gens parler et favorise le travail d'équipe.

Mon attachement à l'Église ne m'empêche pas de me situer parfois à des années-lumière du discours officiel. Ça me blesse, les discours pour expliquer l'exclusion des femmes du sacerdoce et les éloges sur l'admiration, le respect et l'estime à leur rendre. J'y vois qu'un abus de pouvoir avec l'intention de soumettre les intelligences et les volontés.

Des dénonciations nous ont abaissés, on nous a écrasés, on nous a affaiblis parce que c'était camouflé, parce qu'on cache nos vulnérabilités et qu'on n'accepte pas la liberté...mais ce n'est pas facile de vivre la liberté dans la société comme dans l'Église; tu te fais couper le cou. Dans l'Église, le prêtre a mangé le chrétien et le chrétien a mangé l'homme (à propos de situations que vivent les prêtres).

Nous constatons que les sentiments font référence à des expériences vécues et lorsqu'ils se manifestent, ils nous renvoient à ce qui passe à l'intérieur de la personne. Ils nous révèlent une situation acceptée ou une situation que l'on juge

inadéquate, insensée et parfois même blessante. Tous les propos énoncés ci-haut soulignent à leur manière les deux versants de la situation ecclésiale. D'une part, on y manifeste de la joie et de la confiance devant une Église qui s'ouvre de plus en plus à une participation des laïcs *ad intra*. Elles s'installent quand des personnes se sentent valorisées et respectées dans l'Église. Cette expérience conduit à une prise de conscience de son appartenance réelle à la communauté ecclésiale et semble être source d'un investissement de la personne dans la vie communautaire. Par contre, c'est l'autre versant, un bon nombre d'entrevues recèlent un sentiment de souffrance devant le peu de place accordé aux baptisés dans cette Église. Plusieurs expriment une frustration devant le fait que les femmes soient exclues de certains ministères; une tristesse s'empare de quelques-unes devant des discours qui n'aboutissent pas à une pratique concrète de partenariat; plusieurs hommes et des prêtres en entrevue manifestaient la même souffrance. Le sentiment d'infériorité vécu par certaines personnes peut conduire à un retrait de la vie active parce qu'il est bien difficile pour elles de viser la solidarité dans un lieu où l'inégalité des chances est évidente. On sent une liberté intérieure qui s'exprime dans un contexte ecclésial où cette même liberté est contingentée ou bafouée par une structure lénifiante.

Mises à part, les quelques expériences satisfaisantes, ces expressions de sentiment montrent à l'envi que les répondantes et répondants s'indignent devant

une situation qu'ils jugent injuste. Comment vivre la communion lorsqu'on souffre d'isolement dans une organisation structurée par catégories de personnes? Comment contribuer à la croissance et à la vie d'une institution lorsque des membres engagés sentent qu'ils ne peuvent participer pleinement aux décisions qui président au fonctionnement de l'organisation? Si tout est décidé d'avance et que les personnes perçoivent qu'elles n'ont pas ce qu'il faut pour entrer dans le jeu du changement espéré, il ne leur reste qu'une chose à faire, partir. Nous avons rencontré des répondants qui s'interrogeaient sur cette possibilité; ils nous confiaient qu'ils avaient au moins cette liberté. À notre avis, il y a là un véritable symptôme de crise: le départ des plus engagés devant une situation incongrue. Des propos percutants vont en ce sens:

«Des femmes démissionnent parce qu'elles ne voient pas d'issue présentement»;
 «l'Église perd beaucoup de ressources parce qu'elle n'offre pas ce qu'il faut pour s'engager avec motivation»;

«Il y a un malaise dans l'Église et on se demande où cela va s'échoir ou s'écraser...il y a la participation des femmes et les décisions confinées aux hommes. Cela ne peut pas continuer longtemps à fonctionner comme ça parce que c'est blessant».

Ces sentiments ne sont pas anodins; ils disent à leur manière le problème qu'engendre une structure qui marginalise et exclut. Refuser d'entendre ce que les gens nous disent à travers leurs sentiments sous prétexte que ce n'est pas objectif, c'est se condamner à ne voir que partiellement ce qui se passe ou s'enfermer dans

une idéologie. Lors des entrevues, nous avons été témoin de profonds soupirs et de longs silences qui en disaient beaucoup.

3. Les rêves

Le rêve est la projection d'un désir dont la pensée absorbe l'esprit. Constamment, les personnes rencontrées nous ont parlé de leur rêve concernant l'Église et son organisation même si la question était prévue pour la fin de l'entrevue. Lorsqu'ils parlent de leurs rêves, assez souvent ils s'expriment sur l'Église idéale, mais aussi sur des changements possibles aujourd'hui. Le rêve ne projette pas toujours dans le futur; il peut être source de créativité pour l'action présente. Chose certaine, les rêves ont des visées différentes qu'il importe de saisir. Pour le moment, comment ne pas référer à Jean-Paul Sartre lorsqu'il affirmait dans *L'imaginaire*: «Il est possible que, dans le rêve, je m'imagine que je perçois; mais ce qui est certain, c'est que, lorsque je veille, je ne puis pas douter que je perçoive¹⁶¹». Que dire encore de ce que Paul Valéry exprime aussi à propos du rêve: «Le rêve est le phénomène que nous n'observons que pendant son absence¹⁶²». Que ces deux citations nous entraînent à nous laisser porter par les rêves des interviewés.

¹⁶¹ Cité par P. FOULQUIÉ, *Dictionnaire de la langue philosophique*, Paris, PUF, 1962, p. 641.

¹⁶² *Ibidem*.

Le rêve porte sur une Église différente de celle que nous connaissons actuellement. Lorsqu'on n'accepte pas qu'elle marginalise les non-ordonnés, on se projette alors dans une autre Église: une Église «démocratique» où le droit de parole est respecté et où les responsabilités sont accessibles à tous et à toutes. En d'autres mots, on rêve d'un changement structurel qui permettra l'égalité des chances dans la communauté réelle. La fin du monopole clérical se présente comme une réponse au sentiment d'infériorité que nous avons relevé déjà.

Je rêve d'une Église qui s'engage de plus en plus dans une ouverture aux laïcs. Il m'arrive de rêver d'une Église qui partage les responsabilités. [...] Je continue à croire que les plus grandes conversions doivent s'opérer dans le cœur des pasteurs et qu'ils ne doivent pas agir comme si tout leur reposait sur les épaules.

Pour moi, l'Église idéale sera l'Église où se vivra une véritable coresponsabilité. Ce qui exige de la consultation, une participation aux décisions, le partage de toutes les charges sur le plan spirituel et sur le plan matériel. Dans cette Église, il n'y aura pas de place pour quelqu'un qui penserait et déciderait pour tous.

Je rêve d'une Église plus fraternelle et plus démocratique. Je rêve d'une Église de fraternité et de responsabilité commune. Pour moi, ça serait l'Église qui répondrait à Jésus Christ, une Église d'amour, une Église de pardon, une Église qui dirige, mais qui quand même peut comprendre...la vie est difficile avec tous ses problèmes...

Je rêve d'une Église démocratique et non hiérarchisée; une Église qui donne le droit de parole, de décision et d'exécution à tous ses membres. Une Église où règne l'égalité et qui considère de façon égale les hommes, les femmes, les enfants, les orientations sexuelles...

Les femmes surtout portent une grande espérance: être reconnues dans leur dignité et leur différence. Elles demandent que la marginalité dont elles sont victimes disparaisse dans l'Église. Le système actuel maintient une césure qui n'a pas sa raison d'être. Ce rêve est revenu constamment dans les échanges et il est

affiché tant par les hommes que par les femmes. L'Église institutionnelle pourra-t-elle indéfiniment faire la sourde oreille à ces appels déchirants? L'intervention d'une femme engagée en paroisse au sein d'un conseil de pastorale permet une synthèse remarquable de ce que nous avons entendu dans la plupart des entrevues:

Une Église plus proche des femmes, beaucoup plus réaliste, plus compréhensive, beaucoup plus communicative face aux femmes; celles-ci ont toujours des tâches mineures, servantes derrière, la sacristie et elles ne peuvent présider l'eucharistie à cause de leur sexe. Une Église plus humaine où tous et toutes sont parties intégrantes de cette Église.

Un autre rêve concerne les valeurs dont l'Église doit s'imprégner pour être fidèle à sa mission. L'Église porte un projet d'amour total, sans restriction, inauguré par le Christ. Les répondants et répondantes souhaitent que l'Église se mette au service des plus pauvres. En ce sens, on peut dire que ces personnes rêvent de «renouveau intérieur», ou peut-être de «conversion» tout simplement.

Je rêve d'une Église neuve qui n'a pas peur de changer ses rites et son langage; une Église qui rejoint le monde dans son quotidien où les démunis, les marginaux, les divorcés et les gens en difficulté puissent avoir une place...une Église de la rue.

À mon âge, on sait qu'il faut mesurer ses attentes mais la particularité que j'espère le plus retrouver, c'est une Église au service jusqu'à la folie. Et quand on est au service, on accepte de déranger ses petites habitudes; on ne se demande pas si telle ou telle demande va créer un précédent, on aime, on donne de l'espoir, on va de l'avant.

Ces projections dans le rêve constituent l'idéalisation de tout ce que nous avons analysé jusqu'ici. Encore une fois, la participation et les relations dans

l'organisation ecclésiale apparaissent comme des voies pour transformer le rêve en réalité: vivre le projet libérateur de justice annoncé par Jésus Christ. Les dérives historiques peuvent se comprendre mais elles ne peuvent justifier l'entêtement actuel; l'horizon souhaité par les personnes interviewées nous renvoie à l'acte fondateur pour un rééquilibre de la réalité actuelle ou pour un changement en profondeur. Leurs rêves nous parlent d'un «manque» qu'il nous faudra bien un jour résoudre par la pleine reconnaissance de toutes et tous dans l'institution ecclésiale.

4. Les obstacles

En progressant dans notre analyse, nous avons rencontré plusieurs contraintes concernant la mission de l'Église et sa vie organisationnelle; nous en avons traité dans le chapitre sur la mission, sans toutefois les énoncer formellement. La charge émotive qui accompagne cette litanie d'obstacles nous induit ici à en relever au moins deux d'une façon explicite parce qu'ils touchent la survie de l'organisation. Ils nous apparaissent important d'en comprendre la signification.

Le premier obstacle semble être le fait que *l'Église porte une idéologie qui exclut a priori certains membres du pouvoir*. Selon les répondants, l'institution s'appuie sur la volonté divine pour fonder son autorité en matière de fonctionnement organisationnel, de distribution des rôles, de statuts et de fonctions. Les interviewés perçoivent cela comme un obstacle important. La théorie sociologique

des idéologies s'est penchée là-dessus en se demandant comment des idées douteuses ou fausses arrivent à s'imposer à une collectivité. Plusieurs types de réponses s'offrent au chercheur. Nous choisissons celle de R. Boudon car elle éclaire bien les propos des intervenantes et intervenants. Selon lui, «la théorie rationnelle des idéologies insiste plutôt sur le fait que l'acteur social ne peut maîtriser son environnement qu'en l'interprétant à l'aide d'idées, de conjonctures, de représentations, de théories dont il ne peut déterminer la validité que de manière très partielle et incertaine¹⁶³». Cette facilité à croire sur une base fragile a pu se vivre dans l'histoire de l'Église, mais aujourd'hui de plus en plus de fidèles remettent en question des discours qui se réfèrent à la volonté divine pour maintenir certaines structures organisationnelles. Plusieurs en effet prennent des distances vis-à-vis les raisonnements institutionnels qui veulent justifier la catégorisation des individus et des pratiques marginalisantes en s'appuyant sur la Révélation et à la Tradition chrétiennes. Ce qui pouvait être reçu comme une réponse raisonnable, il n'y a pas si longtemps, ne l'est plus. Cette nouvelle donne pose la question: une organisation peut-elle survivre lorsque les membres mettent en doute la philosophie qui préside à sa structuration? Nous citons quatre extraits qui témoignent de la lucidité de ces personnes devant ce qu'elles considèrent comme une idéologie paralysante:

¹⁶³ R. BOUDON *et al.*, *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 1995, p. 117.

« Je pense aussi qu'il y a un petit problème qui vient peut-être de l'institution, peut-être de l'idéologie, je ne sais pas. On veut tellement bâtir une communauté à tout prix et on ne se soucie pas de l'individu éclaté en mille miettes dans l'Église et dans le monde. L'individu est sacrifié, surtout les femmes, pour faire une communauté selon un modèle qu'on a décidé d'avance.

Aujourd'hui, qu'on ne permette pas aux femmes de s'impliquer davantage dans l'Église, de prendre des décisions parce qu'un homme c'est un homme et qu'une femme c'est une femme et qu'on ne pense pas pareil. Quand on ne vient pas chercher la pensée de 50% de la population, je pense qu'on manque d'une grande maturité.

J'ai beaucoup à dire. Le problème, je le situe dans l'idéologie de droite et conservatrice véhiculée dans des pratiques: la hiérarchisation qui amène la soumission, le contrôle et les inégalités dans la vie des peuples et des individus (femmes en particulier). Une doctrine qui exclut les femmes du sacerdoce et qui a une emprise sur la sexualité des hommes et des femmes. Un discours contre la théologie de la libération, le peu d'implication des laïcs dans de réelles décisions; une attitude d'exclusion vis-à-vis les personnes qui s'impliquent réellement contre les injustices sociales: Abbé Pierre, Gaillot. Une Église déconnectée de la vie réelle: l'implication monétaire dans des mouvements de droite comme Pro-Vie et Opus Dei, la richesse du Vatican.

L'autre obstacle qui apparaît le plus souvent, et cela dans la majorité des entrevues, c'est celui de *la relève des «permanents» dans l'institution*: les prêtres, les responsables de paroisse, les membres actifs des comités, etc. On souligne que les prêtres seront de moins en moins nombreux, que le fait d'évincer les femmes de l'ordre presbytéral ne fera qu'empirer la situation et surtout que la relève dans les grands conseils d'Église commence à faire problème. Dans son entrevue, le vicaire général du diocèse, Raynald Brillant, l'affirmait avec une certaine angoisse:

«Il y a un point qui me fatigue actuellement, c'est la difficulté que l'on a à rénover nos conseils diocésains. Ce sont toujours les mêmes personnes qui sont là-dedans...Je réfléchissais sur ce point et ça me fait souffrir parce que l'Église me semble un corps qui n'est pas capable de se régénérer; elle n'en a plus le dynamisme. Mais tu sais, je ne suis pas sociologue».

Justement, il nous apparaît qu'il y a là un obstacle ou une difficulté qui relève de la sociologie des organisations. Tout au long de notre analyse, on a trouvé des propos qui remettaient en cause le fonctionnement organisationnel et les critères qui président à la vie interne de l'Église: le monopole des clercs dans le processus décisionnel, le pouvoir exclusif entre les mains d'une minorité d'hommes, le rôle des femmes plus ou moins reconnu aux divers paliers de la structure. É. Poulat souligne cette situation incongrue en ces termes:

L'espace de gouvernement ainsi dessiné, reste à savoir comment s'y meuvent les gouvernés, quels sont les degrés et les formes aussi bien de leur soumission que de leur dépendance. L'Église est hiérarchisée, comme l'armée, comme un parti, comme une administration, mais elle n'est ni une armée ni un parti, et elle ne se réduit pas à une administration. C'est un peu chaque fidèle et même chaque prêtre qui définit son mode de rattachement. On peut être un bon catholique - ou le penser - et n'avoir aucun contact avec son curé, surtout dans les grandes agglomérations urbaines, moins encore avec son évêque¹⁶⁴.

Ces propos indiquent bien dans quel univers les chrétiens et les chrétiennes doivent naviguer pour réussir à se trouver une place réelle ou une identité comme membres de l'Église. D'une part, si l'individualisme engendre un esprit d'indépendance vis-à-vis l'institution où chacun prend ce qui lui convient, on comprend que les plus engagés soient inquiets devant le peu d'empressement de la majorité des membres à s'investir dans une responsabilité pour la survie de leur organisation. D'autre part, on saisit également que les personnes interviewées y voient un obstacle qu'il faudra surmonter pour que la mission se poursuive concrètement.

¹⁶⁴ É. POULAT, *Où va le christianisme ?* (Encyclopédie des phénomènes spirituels), Paris, Plon/Mame, 1996, p. 185.

Encore faudra-t-il travailler sur les causes qui ont conduit à un tel état de fait.

Quelques citations encore nous ramènent au coeur de cet obstacle qui touche la survie même de l'institution ecclésiale.

Le problème, c'est le manque de prêtres mais on n'a pas préparé les laïcs à des responsabilités dans l'Église; c'est cela qui est décevant. Les laïcs ne sont pas des extra-terrestres; comment vont-ils prendre la place ?

Le problème de la relève dans l'implication des comités: toujours les mêmes personnes et l'essoufflement. Ils sont déjà impliqués dans d'autres comités sociaux de la paroisse...ça prend du temps et de l'énergie...travail, famille, la vie de fraternité.

Il y a le problème de la participation des jeunes dans l'Église, le problème de l'animation des jeunes, le problème de la rémunération des responsables de la communauté et de la participation des laïcs à la gestion financière de leur Église. L'Église perd beaucoup de ressources. C'est comme une hémorragie qu'on ne peut enrayer. Comment survivre devant une telle crise?

CONCLUSION

SYNTHÈSE DES DONNÉES ET DIAGNOSTIC

Nous arrivons au terme de notre analyse de contenu. Plusieurs forces et faiblesses de l'institution ecclésiale sont ressorties à travers les discours que nous avons écoutés. Des faits, des expériences, des déceptions, des attentes et des contestations montrent que nous sommes devant une situation incongrue. Si des hommes et des femmes osent exprimer tout haut leur déconvenue, c'est qu'il y a quelque chose qui ne va plus dans leur institution. Il convenait donc de scruter le mieux possible leurs propos pour en saisir toute la portée; c'est ce que nous avons fait.

Un deuxième pas s'impose maintenant: celui de l'interprétation à la lumière des référents sociologiques et théologiques dont nous disposons. Mais d'abord, nous proposons une synthèse des données recueillies. Nous pointerons les éléments qui apparaissent les plus pertinents pour établir la problématique soulevée par les pratiques et les discours des intervenantes et intervenants. Certes, l'analyse des entrevues nous a déjà fait entrer dans l'axe de l'interprétation, mais nous sommes convaincu qu'il faut aller encore plus loin. Nous le ferons à partir des huit pointes suivantes.

1. L'Église, une institution à mission spécifique

Il faut faire en sorte que nos efforts soient conjoints pour atteindre cette mission. On ne peut pas, chacun de notre côté, avoir notre propre vision de la mission de l'Église. C'est ensemble qu'il faut chercher des moyens, des solutions pour un fonctionnement autre dans la situation actuelle, pour faire un bout de chemin pour atteindre cette mission-là; c'est le processus de la coresponsabilité et de la synodalité. C'est une question de leadership.

La plupart des répondantes et répondants considèrent que l'Église est une institution comme une autre mais qu'elle a une mission spécifique: annoncer le projet libérateur du Christ et le vivre au coeur du monde, à la suite de Jésus (*sequela Jesu*). On y rappelle que cette mission est liée fondamentalement à la coresponsabilité des membres, qu'elle appartient à tous et à toutes, eu égard à leur participation à la triple fonction du Christ, sacerdotale, prophétique et royale. Pour eux, l'Église semble aujourd'hui s'éloigner de ce projet de libération; aussi est-elle appelée à retrouver ce dynamisme missionnaire et son essence évangélique pour pouvoir être crédible auprès des hommes et des femmes de ce temps. Pour ce faire, elle devra se rapprocher des pauvres et des marginaux et rétablir l'égalité entre les hommes et les femmes. On ne nie pas que les discours institutionnels visent la mission mais dans la pratique on sent bien que quelque chose ne va pas. La dureté des dirigeants à l'égard de celles et ceux qui ne sont pas conformes à ce que proclament les discours moraux officiels en dérangeant plus d'un: les divorcés remariés, les personnes homosexuelles, les gens qui pratiquent la contraception, les théologiennes et les théologiens qui critiquent les positions romaines, etc. Les

entrevues expriment une tension entre les images qu'elles se font de la mission et la façon dont l'institution la véhicule concrètement. Pour eux, il existe un écart entre le fonctionnement institutionnel et les objectifs incontournables de la mission.

2. Un fonctionnement lié à une idéologie discriminante

Moi, après quelques années, je me rends bien compte que je trouve très difficile de séparer les ministères, non pas à vrai dire les ministères, mais de séparer les personnes, le niveau des personnes dans l'Église. Nous sommes tous égaux de par notre baptême; le reste ce sont des services, des talents mis au service du peuple de Dieu que l'on soit ministre ordonné ou agent de pastorale. C'est moins une affaire d'ordination, que de mission à accomplir dans le monde. En divisant les personnes dans l'Église, on brise l'harmonie.

L'institution l'affirme mais ne reconnaît pas dans sa pratique la réalité première du peuple de Dieu dans l'agir pastoral comme dans celui de son organisation. La mission est masquée ou mise dans l'ombre par le fonctionnement interne de la structure. Dans leur prise de parole, les personnes interviewées constatent que la mission telle qu'elle est portée actuellement par les dirigeants ecclésiaux ne rejoint plus la «clientèle». L'institution ecclésiale est trop centrée sur son pouvoir; elle est surtout préoccupée de préserver son autorité de plus en plus contestée et menacée à l'intérieur même de la grande Église. Divisant les personnes et les groupes, comme le dit notre interviewé, les dirigeants en arrivent à oublier qu'ils sont au service de la communion ecclésiale. Figée historiquement, la réalité

institutionnelle se trouve critiquée parce qu'elle n'est plus perçue comme une force de libération; elle «sépare» les membres de la communauté et se trouve loin des intérêts fondamentaux des hommes et des femmes d'aujourd'hui. Les répondantes et les répondants dénoncent l'écart idéologique, structurel et juridique que l'on continue à entretenir entre les clercs et les laïcs, les hommes et les femmes, les jeunes et les aînés.

Pour ces personnes, le fait de maintenir des structures sclérosées liées à une certaine conception de l'Église ne permet pas pour le moment d'ouvrir une brèche où il serait possible d'envisager un changement réel; voilà pourquoi elles critiquent vertement l'exercice de l'autorité institutionnelle. Elles peuvent le faire parce qu'elles croient qu'entre chrétiens et chrétiennes, il doit exister une solidarité et une égalité fondamentale, excluant toute relation du type «supérieur-subordonné». Pour les personnes que nous avons rencontrées, il y va de la fidélité à l'évangile. Par ailleurs, cette critique sévère n'exclut pas le rôle de l'autorité, ni la nécessaire instance de direction dans l'organisation ecclésiale.

3. Une institution qui neutralise les débats

Les débats sont importants en autant qu'on en tienne compte; ils doivent être francs et ouverts; nous n'avons pas raison d'avoir peur et de chercher à neutraliser les grandes questions. Les débats doivent être préparés et sincères. Les laïcs peuvent y participer même s'ils n'ont pas la connaissance théologique et une compétence au niveau de la structure; ils ont le sens pratique et peuvent apporter des éléments importants. Après tout, ils ont été baptisés...

Les répondantes et répondants sont choqués du fait que les vrais débats sont étouffés dans leur institution. Les laïcs de la base ne peuvent soulever activement et ouvertement des débats difficiles, mais importants, à cause de leur statut bien campé dans une vision théologique qui les confine dans un rôle secondaire. Cette situation n'est pas acceptée et dans ce sens, nous percevons une tension dans les propos entendus: comment les dirigeants de l'Église universelle peuvent-ils imposer aux membres de l'Église locale une gestion toute planifiée d'avance et neutraliser le processus de décision qui relève de la régie interne de l'Église locale. On déplore le fait que la centralisation romaine coupe court aux aspirations de changement portées par les membres de l'Église locale, celle-ci étant vouée sans plus à l'obéissance. Cette situation est contestée et quelques-uns affirment qu'ils ne se sentent plus chez-eux parce que tout est décidé par le haut. De plus en plus, un fossé se creuse entre la direction de l'Église et cette base ecclésiale.

4. Une structure aux éléments organisationnels incohérents

Dans le fond, on essaie de vivre le message évangélique avec des vieilles structures. On a implanté de nouvelles structures comme tous les conseils mais je ne suis pas certain que cela a changé grand-chose. On revient toujours à l'ancienne structure du pouvoir hiérarchique. Moi, je ne peux pas philosopher là-dessus. C'est vraiment trop compliqué pour nous autres. C'est dommage; on ne peut pas toujours les suivre parce qu'on ne comprend pas tout dans ce fonctionnement-là.

Nous pointons aussi le fait qu'il y a une profonde confusion dans la compréhension que les répondantes et répondants ont de l'institution, de ses structures et de son gouvernement hiérarchique. Les structures ecclésiales sont incomprises, contestées, oubliées ou tout simplement rejetées, même par des gens qui oeuvrent à l'intérieur de ces structures. On reconnaît que l'Église est un système organisé mais on arrive difficilement à se situer comme acteurs dans cette organisation. Il y a là une situation de fait qui est le symptôme d'un problème. Il y a, parmi ces personnes, des gens qui sont dans l'institution comme n'y étant pas ou en d'autres mots, ils se reconnaissent être de l'intérieur tout en niant la pertinence ou parfois même la nécessité des structures. Nous croyons être en présence d'un problème d'identification à l'organisation et de compréhension des structures existantes. À notre avis, ces propos révèlent aussi un problème de légitimation des structures, telles qu'elles sont pensées et imposées actuellement. Comment les membres peuvent-ils être intéressés et comprendre les mécanismes juridiques qui structurent leur institution s'ils sont complètement mis à l'écart dans l'élaboration de ces mécanismes?

5. Une institution dont le pouvoir clérical est contesté

Qui exerce le pouvoir dans l'Église ? Ce n'est sûrement pas comme je l'ai appris, le peuple de Dieu! Il n'est même pas au courant qu'il a un pouvoir, on lui a caché cela. La hiérarchie est trop puissante et elle a peur de perdre cette

puissance. Si on a un pouvoir aujourd'hui, c'est celui de continuer à se battre pour faire changer les choses. Par contre, je me demande si les gens ont le goût de s'embarquer dans cette lutte...c'est tellement gros!

Ce problème de légitimation des structures actuelles se manifeste particulièrement dans la perception qu'ont les répondants des ministres ordonnés. Ceux-ci ne sont pas contestés en tant que sujets de l'Église; sauf exception, ils sont reconnus positivement dans leur rôle de présidence à l'intérieur de la communauté et pour leur apport au dynamisme ecclésial. Cependant, les interviewés rejettent le fait que les ministères ordonnés soient «centraux» dans cette Église et qu'ils occupent toute la place. L'appareil clérical et l'encadrement qui lui est associé suscitent chez les répondants un grand malaise que nous appellerons tension structurelle (contrainte ou résistance), surtout au niveau du processus décisionnel. Le leadership des clercs, l'autorité et le pouvoir sont reconnus comme nécessaires à la vie organisationnelle mais on ne comprend pas trop comment cela fonctionne et pourquoi il faille centraliser à ce point le pouvoir. On l'a déjà vu, on n'accepte pas que tout soit entre les mains de quelques-uns parce qu'ils ont reçu un ministère ordonné. Concrètement, les répondantes et répondants nous disent qu'en fait, il reste peu ou pas de place pour celles et ceux qui ne peuvent être ordonnés. Comment occuper un espace «réservé»? Pour les interviewés, ce qui empêche, *a priori*, d'y accéder, ce sont des critères posés par des dirigeants qui gardent

jalousement tout le pouvoir inhérent à leur statut. Une vraie place est exigée, eu égard à la dignité baptismale de tous et de toutes.

L'exclusion des femmes et des hommes mariés de l'ordination presbytérale est une incohérence entre un discours de communion et une pratique organisationnelle dominatrice. Certains sont écartés du pouvoir parce qu'ils ne peuvent pas être ordonnés; ils n'ont pas ce qu'il faut pour prendre des décisions qui orienteraient l'avenir de l'institution et qui inspireraient des changements significatifs. Cette catégorisation des personnes dans la structure actuelle engendre un profond malaise. Comment rêver à l'égalité des chances ou aspirer à des fonctions importantes dans une institution qui discrimine au départ des individus? Les entrevues manifestent chez certaines personnes un sentiment d'infériorité et de démobilisation devant le monopole clérical: le pouvoir, la compétence, l'autorité et le leadership sont pour d'autres. Quelques personnes encore risquent une parole de dénonciation et sont prêtes à se battre pour que cette situation change, dans leur communauté chrétienne, à tout le moins.

6. L'absence d'un réel processus collectif de prise de décision

Ce n'est pas parce qu'on est des laïcs qu'on ne peut pas participer aux décisions. Autrefois, ça pouvait marcher, mais aujourd'hui les chrétiens savent bien que ce qui se passe dans l'Église, cela les concerne. On nous donne une tâche à accomplir mais on sent toujours un malaise. Pourquoi faut-il toujours retourner au prêtre pour faire vérifier si c'est correct? C'est comme si on n'était pas responsable.

Les entrevues parlent beaucoup de «participation des membres dans l'Église» et d'accès aux lieux de décision au sein de leur organisation. Cependant, d'aucuns affirment que dans les conseils institués le ministre ordonné reste le décideur, tout en admettant que ce rôle s'exerce différemment selon la personnalité des ministres ou la philosophie de gestion qui l'habite. Il y a un espace fragile pour les laïcs dans le processus décisionnel; on reconnaît qu'il y a une certaine consultation mais celle-ci est décriée parce qu'elle ne va pas assez loin. Autrement dit, les entrevues laissent voir que les consultations prennent toute la place auprès des laïcs mais qu'il ne reste rien pour eux quand arrive le moment de prendre la décision; celle-ci appartient en propre aux ministres ordonnés. Dans l'ensemble, les répondantes et répondants restent convaincus que tout est décidé d'avance. L'Église a une structure et un fonctionnement qui coupent court aux aspirations «démocratiques»; des mécanismes de décision font défaut parce que tout le processus organisationnel est monopolisé par une catégorie de personnes, guidé par une philosophie de gestion centralisatrice.

Les mécanismes de prise de décision sont importants dans l'organisation et les répondants en sont bien conscients. Leur participation est déficitaire par rapport aux attentes exprimées et leur motivation à cet égard est en chute libre. En fait, les entrevues manifestent clairement qu'il n'y a aucune structure qui permet aux laïcs de participer davantage aux grandes orientations ecclésiales. Elles nous disent explicitement qu'il n'y a aucune manière ni moyen de faire que les laïcs puissent prendre part aux grandes décisions concernant l'avenir de leur organisation. Les répondantes et répondants constatent à leur manière que dans cette l'Église, il n'y a pas de règles claires pour protéger la communauté d'une centralisation excessive.

7. Une organisation dont les fonctions et les rôles sont tantôt figés, tantôt diffus

Ce qui empêche une plus grande participation des fidèles aux décisions, au rôle de direction ou au rôle de leadership, c'est peut-être qu'ils ne savent pas trop ce qu'ils ont à faire dans l'Église. On nous donne une responsabilité mais on ne sait pas trop quoi faire avec ça s'il faut prendre une décision; à ce moment-là, c'est quoi notre rôle. C'est tout mêlé; ce n'est pas pris au sérieux, on va d'un dossier à l'autre. C'est quoi justement avoir une tâche importante dans l'Église...je ne le sais pas.

Nous avons aussi constaté que dans les entrevues, on s'exprime dans un langage qui se rapproche du monde de la gestion. On ne craint pas de parler de *clientèle* externe et interne. On parle des *relations humaines* parfois tendues qui existent entre les membres de l'institution; ce fait relationnel a des répercussions

sur la vie interne de la communauté. Les ministres ordonnés sont considérés comme des *dirigeants* et les laïcs comme des *subordonnés*, tout dépendant de la personnalité du ministre, du *climat de confiance*, de la *motivation*, de la *compétence* et de la reconnaissance du *statut* des membres. Nous observons également que la plupart des personnes interviewées éprouvent de la difficulté à préciser exactement le rôle, la fonction et le statut des personnes impliquées dans leur organisation ecclésiale.

Nous le savons, en contexte organisationnel, la tâche est le travail qu'une personne peut accomplir; quant au rôle, il correspond aux fonctions occupées par les membres d'un groupe. Le rôle attribué à une personne est en rapport avec les comportements qu'on attend d'elle. Dans une entreprise, la description des tâches et les directives émises spécifient les rôles des individus. Quant au poste, il réfère à l'emploi auquel une personne est affectée dans une hiérarchie et il peut comporter plusieurs tâches; il correspond à une charge, à une fonction. Enfin, le statut est le rang ou la position qu'une personne occupe dans l'organisation. Nous reviendrons sur ces éléments dans la deuxième partie.

Les précisions précédentes sont utiles ici pour comprendre que les interviewés vivent un profond malaise. Ils savent bien qu'ils peuvent accomplir plusieurs tâches (présidence de comité, secrétariat, animation de groupe, etc.) mais

ils ne comprennent pas que la plupart des postes et des fonctions d'autorité puissent leur échapper. Certaines tâches qu'ils accomplissent sont en lien avec une fonction importante mais ils ne peuvent jouer leur rôle jusqu'au bout, surtout si une responsabilité conduit jusqu'à une décision qu'ils ne peuvent prendre, eu égard à leur «statut de laïc». Ce statut les empêche d'occuper un rang autre dans la hiérarchie.

8. Une paradoxale détermination à continuer malgré la situation de crise

Je pense que les laïcs sont très généreux, très généreux dans leur participation; ils sont patients, ils sont très persévérants mais attention, la patience a ses limites. Les laïcs attendent avec beaucoup de hâte de la part des instances et des autorités qu'il y ait des choses qui changent dans le fonctionnement actuel. Moi, je crois sincèrement qu'on est proche d'un revirement. Regarde ce qui se passe: il y a de moins en moins de prêtres et des laïcs ont de plus en plus de responsabilités. Si on continue à les traiter comme des subordonnés, ça va casser en quelque part ou ils vont se retrouver tout seuls. Moi, je continue à m'engager dans l'espérance de voir le jour où je pourrai être reconnue comme femme et décideuse dans cette Église-là même si je n'ai nullement l'intention d'être ordonnée.

Des personnes nous donnent leur vision de l'Église de demain tout en critiquant celle d'aujourd'hui qui ne reconnaît pas toute la place qu'elles pourraient y prendre. Une réforme est donc attendue. Les entrevues ont parlé d'une espérance de transformation, d'innovation et de changement malgré la situation de crise décelée dans plusieurs propos. Pour qu'une réforme sur la décentralisation du pouvoir réussisse, l'Église devra s'attaquer à l'idéologie qui maintient le pouvoir entre les mains des ministres ordonnés.

L'observation des discours et des pratiques des membres actifs dans l'Église locale de Rimouski nous fait voir une situation paradoxale: même s'ils ne se sentent pas tout à fait partie prenante de cette institution dirigée d'une façon centralisatrice par un groupe d'hommes favorisés par l'ordination, ceux-ci continuent néanmoins de participer à la vie de leur Église par le biais de certaines structures organisationnelles en s'engageant dans des projets ou activités de pastorale. Plusieurs constatent cependant que tout cela ne durera encore qu'un temps; déjà ils se rendent compte d'un essoufflement et d'une baisse de motivation chez les plus engagés. Cette situation contrastée manifeste un état de crise et appelle un modèle ecclésial autre qui passe par une vision autre de l'Église, un modèle centré sur la mission et sur la nature de la communauté chrétienne. Ce modèle autre aura des impacts sur la structuration, sur le fonctionnement et sur la reconnaissance de tous les acteurs dans l'Église.

Cette situation de crise place l'Église locale devant une alternative: soit gérer la crise au jour le jour en espérant que peut-être les choses s'arrangeront pour le mieux avec quelques petites améliorations, soit troquer son modèle centralisateur pour un modèle de partage du pouvoir qui responsabilise le plus de membres possibles en leur donnant pleinement accès au processus de décision, sans égard à leur sexe ou à leur statut dans l'Église. Dans ce cas, la pluralité des fonctions ou des ministères n'entravera en rien l'accessibilité au pouvoir décisionnel.

Le contenu des entrevues va nous conduire maintenant à explorer le deuxième volet de l'alternative parce qu'il nous semble être relié à la grande tradition ecclésiale. Notre choix nous paraît clair, si nous optons au départ pour l'égalité des membres et pour la pluralité des fonctions dans cette Église locale comme dans toute Église, sans discriminer personne *a priori*.

DEUXIÈME PARTIE

UNE ORGANISATION ECCLÉSIALE APPELÉE AU CHANGEMENT

SECTION I

INTERPRÉTATION SOCIO-ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION

D'une première analyse des entrevues se dégage un problème humain qui touche les dimensions organisationnelle et gestionnelle de l'institution ecclésiale. Certes, on ne peut ignorer que ce problème est aussi lié au modèle ecclésiologique qui sous-tend cette organisation. Mais nous allons d'abord considérer le problème à partir des sciences de la gestion et de théories nouvelles sur l'organisation. Nous avons déjà présenté dans la première partie de notre recherche l'Église locale de Rimouski. Il importe d'y revenir maintenant pour mieux comprendre ce qui s'y passe si on veut ensuite interpréter au mieux les propos des personnes que nous avons interviewées.

Pour effectuer une première analyse des interventions orales ou écrites des personnes rencontrées, nous avons fait appel à quelques concepts de base tirés de cadres théoriques portant sur les organisations et le monde de la gestion. Il faut bien l'admettre cependant, ces cadres théoriques n'ont pu tenir compte de toute la dynamique des entrevues. Nous les avons quand même crus utiles et nécessaires, même si nous ne pouvions, grâce à eux, prétendre couvrir tout le réel. D'ailleurs, les propos recueillis appelaient de notre part une seconde lecture puisqu'ils laissaient entrevoir des sentiments, des rêves, des désirs et un problème d'organisation qu'il était impossible de réduire à des invariants, à des lois ou règles

structurelles de transformation. La problématique, telle que nous la percevons à cette étape-ci, pose des questions complexes qui nous obligent à pousser plus avant notre interprétation de la vie organisationnelle et, implicitement, de la gestion.

Déjà dans la première partie de la recherche, nous avons indiqué quelques traits caractéristiques de toute organisation: la mission, les tâches, les rôles, les fonctions, le pouvoir, l'autorité, le leadership, l'implication des membres et leur motivation. En observant la place des clercs et des laïcs dans l'institution ainsi que les diverses structures mises en place dans l'Église locale, nous avons pressenti une sorte d'organigramme qui campe le rôle et la fonction de ces deux groupes. Mais nous ne pouvons en rester à cette vision purement descriptive. L'organigramme (représentation synthétique des diverses parties d'un ensemble organisé et de leurs relations mutuelles) n'explique pas totalement les interactions et interdépendances qui surgissent dans l'organisation. Il ne peut rendre compte non plus des différents courants de vie (le flux) qui circulent au sein d'elle, ni des contraintes, ni des attentes, ni des objectifs des membres actifs de l'institution. Il importe donc de rappeler qu'il en est « 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 membres¹⁶⁵». Si l'organisation est un tout, on ne peut oublier qu'il faut, à chaque niveau, étudier chacun des éléments et leur interaction dans ce tout. Nous sommes, au sein de l'institution ecclésiale, devant un problème complexe, parce que nous sommes en présence d'un système composé de plusieurs sous-systèmes (dirigeants, acteurs, fonctions diverses et quoi encore) insérés dans un autre système plus vaste qui est l'environnement social, économique, technologique et ecclésiologique. La recherche de H. Mintzberg¹⁶⁶ sur la structure et la dynamique des organisations nous apprend qu'un flux parcourt toute l'organisation, c'est-à-dire que différents courants de travail, d'informations, de décisions, de directives la traversent et influent sur son mode de fonctionnement; c'est ce qui lui donne précisément la vie.

Cette dynamique interne ne peut faire l'économie du postulat suivant:

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

¹⁶⁵ O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 150.

¹⁶⁶ Voir H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Neuvième tirage, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994.

entraînent le maintien, voire l'accentuation des caractéristiques premières. Ce phénomène est bien connu sous le nom de cercles vicieux organisationnels¹⁶⁷.

De plus, force est de constater que des acteurs engagés dans l'institution ecclésiale contestent la structure actuelle ou commencent à prendre des distances vis-à-vis elle, ou s'interrogent sur la légitimité des statuts et des fonctions établies par elle. Tout cela donne l'impression d'une sorte d'engorgement ou de cul-de-sac organisationnel qu'il nous apparaît urgent d'élucider.

La lecture d'un article d'Edgar Morin¹⁶⁸ sur la complexité des organisations nous a fourni une grille d'interprétation concernant le problème qui nous retient, à savoir l'insatisfaction des membres au sein de leur organisation quant à leur implication dans le processus décisionnel. La méthode que propose Edgar Morin nous guide et nous aide à ne pas oublier que nous sommes en face d'un phénomène relationnel complexe et que, malgré l'apparence d'une certaine homogénéité, il peut se cacher des conflits, des ruptures et des désordres qui appellent une vision autre de l'organisation, c'est-à-dire une vision non déterministe¹⁶⁹. Le chercheur qui ne

¹⁶⁷ E. FRIEDBERG, «Organisation», *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 1995, p. 166.

¹⁶⁸ 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 J.-L. Malouin, Québec, Presses de l'université Laval, 1986, p. 135-154.

¹⁶⁹ Les entrevues montrent bien que les relations entre les ministres ordonnés et les laïcs ne se vivent pas comme le prévoient les autorités ecclésiales. La collaboration, la coresponsabilité et le support mutuel ne se réalisent pas selon un programme tracé d'avance par ceux qui pensent

tient pas compte de ces réalités en tentant de trouver des explications ou de dégager des visions simplifiantes, se condamne à altérer le réel s'offrant à lui.

Dans notre tentative d'interpréter ce qui se passe dans l'Église locale de Rimouski quant à l'implication de ses membres dans le processus décisionnel, nous faisons appel aux philosophies déployées par les sciences de la gestion et aux théories de l'organisation qui sont les plus susceptibles de nous amener à une reconnaissance de **tous** les acteurs dans l'organisation ecclésiale. Nous croyons en la pertinence d'une lecture sociologique préalable¹⁷⁰ à une lecture théologique parce que nous constatons que le problème est humain avant d'être théologique ou ecclésiologique; ceci étant affirmé, rien n'empêche de penser que les deux aspects sont étroitement reliés. Notre pari est donc de réussir un arrimage significatif entre les sciences humaines et théologiques afin de proposer des pratiques ecclésiales de

que tout doit fonctionner selon un plan précis. D'autres facteurs interviennent qui bousculent la théorie préconisée.

¹⁷⁰ Nous allons faire ici plus particulièrement 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.

gestion qui soient en accord avec ce qu'il y a de plus fondamental dans la tradition chrétienne.

Cette première section s'ouvre donc sur un premier chapitre qui met en évidence la complexité de l'organisation ecclésiale. Le chapitre suivant va nous permettre de faire le point sur sa structure et son fonctionnement, et d'en découvrir les failles. Au chapitre neuf, nous exposerons dans ses grandes lignes une nouvelle philosophie de gestion; nous traiterons plus particulièrement de l'entreprise-réseau. Enfin, nous conclurons cette section en reprenant l'un des aspects les plus importants d'une gestion participative, le processus décisionnel.

CHAPITRE 7

LA COMPLEXITÉ DE L'ORGANISATION ECCLÉSIALE

La théorie de la pensée complexe¹⁷¹ nous oblige à repenser l'organisation ecclésiale. Elle pose des fondements qui rejoignent le questionnement et l'insatisfaction que nous avons mis en lumière au cours de notre enquête. En effet, le fonctionnement actuel des rôles, fonctions et statuts des personnes dans l'Église ne correspond plus aux attentes de celles et ceux qui s'y engagent et pas davantage aux attentes de celles et ceux qui la fréquentent occasionnellement.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord investiguer le contexte où évolue l'organisation ecclésiale, son «environnement organisationnel». Nous y relèverons ensuite quelques éléments de la théorie de la pensée complexe. Enfin, nous porterons un regard critique sur la situation actuelle de l'organisation ecclésiale. Elle traverse un moment difficile, un temps de crise. Mais cette crise, nous le démontrerons, est à voir comme un fait positif dans l'évolution de l'institution.

¹⁷¹ Pour exposer la théorie de pensée complexe, nous référons plus particulièrement aux ouvrages suivants: 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. GENELOT, *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.

1. L'environnement organisationnel

Habituellement, dans le monde de la gestion, le concept d'«environnement» est utilisé pour parler des éléments externes qui peuvent affecter directement ou indirectement le fonctionnement d'une organisation. Les analystes organisationnels distinguent environnement interne et environnement externe. Pour notre part, nous utilisons l'expression «environnement interne» pour rendre compte des facteurs qui permettent aux individus de travailler ensemble dans une organisation. Avant de décrire cet «environnement interne», nous disons un mot sur l'environnement externe.

1.1 Environnement externe

Toute organisation est située dans un environnement externe, c'est-à-dire liée au contexte externe qui conditionne sa mission et qui influe sur ses activités: le milieu socio-économique et culturel ambiant, les attentes des clients qu'elle sert, l'évolution du marché, la mutation sociale, l'évolution des idées sur la gestion dans les entreprises, la venue des médias et leur influence sur les sciences de la connaissance, etc. C'est le cas de l'Église locale de Rimouski. Ses membres sont bien conscients que celle-ci doit vivre sa mission dans un contexte tout à fait nouveau: de plus en plus de pauvres doivent être objet de leurs préoccupations, 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. De toute

évidence, les fidèles engagés autant que 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?

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 manoeuvre 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».

1.2 Environnement interne

D'aucuns prétendent que l'Église est une organisation unique qu'il ne faut pas traiter comme les autres organisations sociales. En fait, toutes les organisations se démarquent les unes des autres parce que chacune possède ses caractéristiques propres et des modes de fonctionnement différents. Chaque organisation vise une certaine cohérence entre les objectifs de ses membres et ses propres objectifs, ce qui entraîne un jeu de négociation, un *modus vivendi* particulier. Par ailleurs, la plupart des organisations se ressemblent par les éléments qui les composent: mission, structure, organigramme, autorité, pouvoir exercé, processus de décision, etc. Tous ces éléments constituent un univers organisationnel articulé qui ne peut échapper à celles et ceux qui en font l'analyse. L'organisation ecclésiale est à étudier dans cette perspective. Nous faisons nôtre la position de J.-F. McCann lorsqu'il situe l'Église dans un contexte organisationnel normal:

(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-mêmes¹⁷².

¹⁷² J.-F. McCANN, *Church and Organization. A Social and Theological Enquiry*, Scranton: University of Scranton Press, London and Toronto : Associated University Presses, 1993, p. 151. C'est nous qui traduisons ce texte.

J.-F. McCann parle de trois facteurs qui peuvent affecter une structure organisationnelle. Voyons donc très brièvement chacun de ces facteurs et comment ils affectent notre organisation ecclésiale.

1.2.1 *La situation*

L'analyse des entrevues a mis en évidence que l'organisation ecclésiale a une vie interne bien réelle; elle n'existe pas dans une abstraction ou une théorie universelle. Des membres y oeuvrent avec des visions personnelles, selon leur intérêt et avec des attentes particulières; ils s'y insèrent avec une culture diversifiée, avec des attitudes et des valeurs différentes mais interreliées. Les individus utilisent des stratégies visant une certaine autonomie dans le jeu de pouvoir, inégalement réparti au niveau des divers conseils qui structurent la vie de l'Église locale. La dynamique interne de l'organisation est liée à ces facteurs et sa structuration ne pourra éviter de prendre en considération ces réalités. On parle ici d'environnement interne. La plupart des études psychosociologiques et sociologiques des organisations s'intéressent à l'environnement interne et elles constatent que toute organisation semble avoir un problème commun, celui d'obtenir de ses membres le minimum de coopération indispensable à leur survie¹⁷³. Nous l'avons

¹⁷³ Cf. P. BERNOUX, *La sociologie de l'organisation. Initiation* (Points 180), Paris, Seuil, 1985, p. 145: «Toute organisation est composée d'acteurs structurant leurs relations dans un modèle aussi interactif qu'interdépendant, si elle veut «bien» fonctionner. La manière dont cet ensemble humain structure ses relations sera appelée système d'action concret, voire sous-système d'action concret. Il s'agit donc de la manière dont les acteurs organisent leur système

constaté, l'organisation ecclésiale n'y échappe pas. L'étude de son fonctionnement interne implique donc une prise en compte de ces faits et une analyse de ce qui s'y passe réellement. À cet effet, nous faisons nôtre la réflexion de E. Friedberg:

Le caractère non-naturel d'une organisation résulte du fait qu'elle doit se construire et se maintenir dans un contexte marqué par une triple limitation: **1.** *l'interdépendance limitée* des membres d'une organisation : ceux-ci ne sont jamais totalement dépendants les uns des autres, mais ont toujours une marge de liberté qu'ils cherchent à défendre, voire à agrandir dans la mesure où elle constitue toujours la base même de leur capacité d'action dans l'organisation; **2.** *la rationalité limitée* des comportements de tous les acteurs concernés qui choisissent leurs comportements selon les visions locales et partielles qui sont les seules dont ils soient capables et qu'aucune rationalité supérieure et englobante ne fait coïncider spontanément ; **3.** *la légitimité limitée* des buts de l'organisation; ceux-ci n'ont qu'une capacité d'intégration limitée dans la mesure où ils n'existent pas seuls, mais entrent en concurrence avec des objectifs que les membres de l'organisation développent dans la poursuite de leurs intérêts propres¹⁷⁴.

Ces propos sont en lien avec ce que nous avons observé dans les entretiens.

Les répondantes et les répondants veulent se garder une marge de manoeuvre dans l'institution et un espace de liberté pour faire valoir leurs propres objectifs au sein de l'institution, même si cela n'est pas toujours clair dans leurs interventions. S'ils collaborent dans différents conseils ou comités, ils ont des comportements qui ne sont pas nécessairement prévus par les structures en place: rencontres informelles

de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. Ils le font en fonction de leurs objectifs, qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation». L'auteur parle de système de régulation des relations et de système d'alliance de relations entre acteurs.

¹⁷⁴ E. FRIEDBERG, «Organisation», *Dictionnaire de la sociologie*, s. la dir. de R. Boudon *et al.*, Paris, Larousse, 1995, p. 165-166.

pour discuter des décisions prises, contestations souterraines par freinage ou autre, démissions surprenantes qui désorientent les décideurs.

De plus, des intervenantes et des intervenants ont manifesté leur désaccord sur les objectifs ou les buts que poursuit l'institution ecclésiale parce que celle-ci porte ombrage aux objectifs spécifiques de la mission. Ils remettent même en cause la légitimité du pouvoir monopolisé par les ministres ordonnés; les laïcs veulent, eux aussi, participer à ce pouvoir jusque dans la prise de décision, ou en d'autres mots, ils veulent dépasser le modèle consultatif imposé. À notre avis, on pose ici une limite à la légitimité de la structure en place.

Enfin, l'institution ecclésiale fonctionne comme toute organisation. Et, nous l'avons suffisamment souligné, les répondantes et répondants contestent leur institution ou, à tout le moins, vivent en tension avec elle. C'est là un problème puisqu'une organisation ne peut vivre sans un minimum de règles qui permettent aux membres de poursuivre des objectifs dans l'atteinte des buts ou des finalités de la mission. Pourquoi des individus remettent-ils en question une institution qui porte par ailleurs un projet séduisant pour eux-mêmes? Serait-ce que l'institution gère mal sa spécificité ou que les membres ignorent le bien-fondé de celle-ci? Pour notre part, nous croyons que les personnes interviewées comprennent très bien la particularité de l'institution ecclésiale: réaliser le Royaume au coeur du monde

d'aujourd'hui. Mais ils contestent les règles maintenues à l'intérieur par certains types de pouvoir et par des intervenants qui imposent leur maintien dans la communauté. Ces règles régissant l'institution ne permettent pas aux croyants et croyantes de se reconnaître comme des sujets égaux. À cet égard, plusieurs ont souligné que cela n'inspirait pas confiance et qu'ils n'étaient pas convaincus que ceux qui possèdent le pouvoir étaient prêts à le partager. De toute évidence, la réalité institutionnelle ecclésiale pose un problème aujourd'hui comme dans la plupart des organisations. Les sociologues comme les analystes de la gestion d'ailleurs, n'arrêtent pas d'étudier ce phénomène. Pour le moment, contentons-nous d'indiquer la position de B.-P. Lécuyer:

Il faut donc souligner l'importance des notions de socialisation et d'intériorisation de la règle. C'est pourquoi il est juste de mentionner avec R. Boudon et F. Bourricaud que « la théorie de l'institution fonctionne en alternative avec la théorie de la lutte des classes ». Elle n'est pas antagonique avec elle. Simplement elle rend mieux compte de certains phénomènes, particulièrement des processus sociaux qui reposent sur la confiance et cela, même si le risque d'exploitation n'est pas exclu¹⁷⁵.

1.2.2 Les membres et le genre de travail

Ces deuxième et troisième facteurs touchent l'attitude des dirigeants vis-à-vis les membres de l'organisation, la circulation du pouvoir et l'attitude ou la perception des membres vis-à-vis l'organisation. À cet égard, la plupart des

¹⁷⁵ B.-P. LÉCUYER, «Institution», *Dictionnaire de la sociologie*, s. la dir. de R. Boudon *et al.*, Paris, Larousse, 1995, p. 123-124.

personnes interviewées ont souligné que les laïcs devaient être considérés comme des sujets dans leur institution mais qu'ils ne se voyaient pas comme des membres à part entière. Nous détectons dans leurs propos qu'ils perçoivent l'institution ecclésiale comme une organisation basée sur une structure à deux classes - clercs/laïcs - et que le risque d'exploitation n'est pas exclu. Lorsque des intervenants se croient victimes d'un pouvoir inégalement distribué et auquel ils auraient droit, ils manifestent bien qu'ils ne se considèrent pas encore membres à part entière de leur institution, d'autant plus qu'ils croient qu'un changement ne peut intervenir si on ne modifie pas les règles du jeu établies par la structure centralisatrice. Cela influe sur les relations qui existent entre ceux qui décident et les gens de la base.

Nous constatons également que les membres sont conscients que leur travail au sein de l'organisation ecclésiale est lié au fait qu'elle est une institution à but non lucratif. Celle-ci doit rémunérer des personnes qui travaillent pour la communauté (les prêtres et agents ou agentes de pastorale); elle doit également gérer des biens et des immeubles. Plusieurs personnes interviewées ont parlé d'une situation financière préoccupante pour leur communauté. Ce dernier facteur limite les projets pastoraux; il devient même un obstacle à leur réalisation. Aussi, l'institution doit-elle se tourner vers le bénévolat, dévolu aux femmes la plupart du temps.

De plus, faut-il le souligner, l'institution ecclésiale touche à l'univers du *sacré*. Et lorsque des personnes décident de s'y investir, elles entrent dans un lieu complexe où valeurs et interprétations s'entrechoquent. Cet aspect est d'autant plus problématique que les membres non ordonnés sont devant des personnes investies d'un pouvoir dit «sacré» qui peuvent orienter l'organisation dans un sens ou dans un autre. Le travail qui s'effectue dans cette organisation est très marqué par les types de relation qui s'établissent entre les personnes; les structures organisationnelles mises en place sont révélatrices de ces types de relation. Toutes les entrevues ont souligné que les relations dans le monde ecclésial sont porteuses d'une telle complexité.

Tous ces facteurs réunis conduisent à reconnaître que «la fonction de l'organisation peut être définie comme *le processus de mise en oeuvre de structures organisationnelles permettant à des individus de coopérer à l'atteinte des mêmes objectifs*¹⁷⁶» dans un environnement interne complexe et un environnement externe toujours en évolution, en situation de changement perpétuel. Tous ces éléments constituent l'univers complexe des organisations et nous pouvons penser que certains échappent encore à notre compréhension. Cependant, nous croyons

¹⁷⁶ En italique dans le texte. P.-G. BERGERON, *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*, Montréal, Gaëtan Morin, 1986, p. 364. Voir également S.-L. DOLAN et G. LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin, 1990, p. 473.

que ceux qui ressortent des entrevues suffisent pour entrer dans l'interprétation du corpus; les propos et le récit des pratiques manifestent que l'Église est bien une réalité organisationnelle complexe dont il importe de bien comprendre la dynamique. La réalité fondamentale qui fait le lien entre les environnements demeure la mission.

2. La théorie de la pensée complexe

À plusieurs reprises, les personnes interviewées ont parlé de l'organisation ecclésiale comme de quelque chose de très compliqué. Sans le savoir, ils nous ont mis sur une piste d'interprétation fort importante. Aujourd'hui, la plupart des penseurs, à la suite d'Edgar Morin, reconnaissent que nous vivons dans un monde complexe causé par la multiplication des variables à prendre en compte au moment d'une décision quotidienne ou d'une planification stratégique¹⁷⁷, par le renforcement de leurs influences réciproques et par la quasi-instantanéité des relations qui s'établissent entre elles. Il est bien difficile de prévoir de quoi demain sera fait, dans le domaine économique, sociologique, culturel, organisationnel et ecclésial. On le sait, la plupart des grandes planifications stratégiques doivent se réajuster constamment parce que des impondérables surviennent à tout moment et que des

¹⁷⁷ La planification stratégique est 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.

faits émergents obligent les gestionnaires ou les dirigeants à revoir leurs stratégies. Il suffit de porter un regard rétrospectif sur la vie des grandes entreprises, des institutions politiques et sociales, pour s'en rendre compte. 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. Ceux-ci sont convaincus que la pensée complexe peut réussir à expliquer davantage ce qui se passe dans le monde mouvant des organisations et de la gestion, encore qu'il faille admettre que cela ne fait pas l'unanimité dans les grandes écoles managérielles. Précisons rapidement dans ses grandes lignes ce qu'est la pensée complexe, car nous croyons que c'est elle qui correspond le mieux à notre compréhension de ce qui se passe dans l'organisation ecclésiale.

Le problème de la complexité nous impose une méthode. Pour le professeur Edgar Morin, la méthode 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)¹⁷⁸». La méthode dit: «N'oublie pas que», ou en d'autres mots, essaie de voir le conflit et la rupture sous l'harmonie et l'unité; il se cache des choses derrière ce qui se dit et qu'il faut explorer. La méthode aide à ne pas oublier que le phénomène est complexe et à ne pas chercher des explications et des visions simplifiantes qui mutileraient la réalité. On ne peut réduire la recherche à la surface des choses; des réalités irréductibles émergent de la vie organisationnelle qu'il importe de sonder davantage. Voyons de plus près quelques éléments de la pensée complexe.

2.1. Unité et pluralité

La complexité est un problème évident pour toute chose que l'on étudie, que ce soit dans le domaine des sciences physiques ou humaines, de la philosophie, des organisations ou des institutions. La complexité pose des problèmes logiques de fond. Selon son étymologie, le mot *complexus* ou complexité signifie «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

¹⁷⁸ 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. 137.

connaissance de l'oeuvre d'art dans sa totalité¹⁷⁹.» La pensée complexe oblige à penser des choses dissemblables, hétérogènes ou d'origines différentes et qui pourtant forment une unité. Un ensemble est complexe lorsqu'il y a plusieurs interrelations dans le système dont les logiques internes ne sont pas toutes connues. Un tel système réagit au contexte et se transforme; assez souvent, le résultat de l'action prévue n'est pas celui qui était anticipé¹⁸⁰. C'est le cas de la nature et de l'ensemble économique, de la personne humaine et des entreprises humaines. Le temps des certitudes est terminé et la recherche de l'absolu et de l'objectivité pure semble dépassée. Mais on continue à gérer le complexe avec des outils et une pensée gestionnelle qui relèvent de la pensée classique. Le management traditionnel s'attaque au compliqué alors qu'on est devant un problème complexe.

2.2. Un défi à la science et à la théologie classiques

Cette façon d'appréhender la réalité pose un grand défi à la science classique qui nous avait habitués à cerner le réel autrement. La science qui a prévalu dans les deux derniers siècles était à la recherche de l'unité, de la formule générale en essayant de réduire le donné complexe au principe simple. Il y a des grands principes unificateurs, et l'ambition de la connaissance est de reconnaître

¹⁷⁹ Propos d'Edgar Morin cité par H. SÉRIEYX, *Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 82.

¹⁸⁰ H. SÉRIEYX, *op. cit.*, p. 83.

le «un» à travers le multiple. On peut se demander si la science n'est pas restée prisonnière de la philosophie néo-platonicienne. Si on en reste là, on arrive à cette conclusion: «En réalité, il y a un principe, une substance immobile et toute l'agitation, toute la diversité et tout le mouvement se sont que des apparences». Et comme le souligne encore Edgar Morin, toute recherche de l'un, de l'unité, du principe, de la simplicité est une recherche de l'abstraction; la science classique a cherché cette simplification, à voir le simple derrière le complexe à travers des lois (quelquefois générales), des principes et des unités élémentaires. Si cette façon de mener la recherche scientifique a permis de grandes avancées dans l'histoire de la connaissance, aujourd'hui, on se rend compte qu'il faut aller plus loin. On ne peut plus se contenter de l'universel; la singularité, la localité, la temporalité des choses et l'individu dépassent l'universel. Toute étude phénoménale qui s'en tient à quelques principes fondamentaux à caractère universel, reste une étude abstraite puisqu'elle ne tient pas compte des multiples relations qui se tissent entre les éléments qui forment le tout ou l'«un». Le rêve de la loi unifiante est un mythe puisque celle-ci est constamment mise au défi de se justifier devant les faits nouveaux qui l'obligent à se requestionner. Trop longtemps, on a cru que ce qui est important, c'est la structure des phénomènes et qu'il importe peu de savoir comment la structure est apparue localement et historiquement. Ce fut le cas dans de nombreuses recherches concernant le problème des entreprises et le management. Systématiquement, on ignorait complètement les individus qui oeuvraient

dans ces organisations. Un grand pas fut fait lorsque les sciences sociales ont découvert l'importance des acteurs dans la vie des organisations. Plus encore, elles ont démontré que l'individualité n'est pas seulement celle des individus humains, mais aussi celles des singularités culturelles, des singularités nationales; l'individualité d'une entité peut être un peuple, une nation, un groupe, une Église locale. Comme le prétend Edgar Morin, la bonne voie n'est pas de rejeter comme des scories tous les traits singuliers ou individuels, pour ne voir que les caractères généraux, ni de reconnaître le modèle général pour oublier la singularité. Il s'agit de tenir étroitement relié la rencontre du multiple et de l'«un» et d'associer les deux.

Ce qui se passe dans l'univers scientifique et philosophique n'est pas sans lien avec ce qui se vit dans l'Église actuelle. Sans entrer dans les détails, il convient de rappeler certains éléments qui sont en cause aujourd'hui dans la façon d'appréhender la vérité. Nous le savons, l'Église a été marquée dans sa pensée et sa pratique par les philosophies platonicienne et aristotélicienne. La théologie avait la prétention de connaître la Vérité et elle était au service de la hiérarchie qui imposait aux fidèles ce qu'il fallait croire. Les membres de la hiérarchie pouvaient le faire parce que le pouvoir dont ils étaient investis provenait de Dieu directement; plus une personne est placée haut dans la pyramide, plus elle est illuminée. On sait l'influence platonicienne du Pseudo-Denys dans la théologie classique et les effets

de cette idéologie sur l'ecclésiologie ancienne et médiévale. Comme le souligne L. Orsly, la théorie catholique a eu tendance à considérer son propre rôle comme une médiation de la connaissance et de la vertu et à regarder toutes les autres personnes comme destinées à recevoir ces bienfaits. De plus, la conformité au modèle platonicien a contribué à une centralisation croissante du gouvernement ecclésial entre les mains de la hiérarchie, la tâche des laïcs ne consistant plus qu'à obéir aux directives reçues¹⁸¹.

Mais aujourd'hui, qui oserait proposer une telle vision du monde, de l'Église et de la vérité? De nos jours, la vérité apparaît dans toute sa complexité et la théologie est appelée elle aussi à relever le défi de rendre témoignage à la vérité dans ses aspects communionnel et symbolique; elle doit de plus en plus tenir compte du fait que c'est l'Esprit qui introduit les fidèles à une intelligence croissante (*sensus fidelium*) de la vérité révélée. L'Église est appelée à servir cette vérité dans l'humilité. Elle ne peut plus se présenter au monde comme étant la détentrice de la vérité; elle doit s'y présenter comme missionnaire de Celui qui est la vérité, le Christ. D'ailleurs, le concile Vatican II a pris des distances par rapport à la notion figée de la vérité (essences éternelles) en utilisant un langage symbolique pour en parler tout en s'abstenant de la définir. Le chantier est ouvert

¹⁸¹ L. ORSLY, «La philosophie classique et la vie juridique de l'Église», *Concilium* 267 (1996) 26.

«mais il est clair alors que la perception présente du statut de la vérité exige des modes de témoignage, de prédication, de théologie, d'enseignement et éventuellement de défense qui restent à imaginer¹⁸².» Nous ajouterions des modes de gestion, d'où l'enjeu fondamental de cette thèse.

2.3. La pensée organisationnelle

La théorie de la pensée complexe pose un problème aux organisations; la vision classique ignorait l'organisation en ce sens que celle-ci devait fonctionner selon un modèle déterministe issu du taylorisme ou en d'autres mots selon des structures ou des techniques qui pouvaient tout prévoir. Encore aujourd'hui, de grandes organisations gèrent leur vie interne selon cette philosophie managérielle simplifiante¹⁸³. H. Sérieyx citant P. Pointu, un des précurseurs de la réflexion sur la nature complexe de l'entreprise, nous rappelle cette nouvelle donne: «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 personnes¹⁸⁴». Tout cela pour dire que pour en arriver à la créativité, adaptation et progrès dans

¹⁸² G. LAFONT, *Imaginer l'Église catholique*, Paris, Cerf, 1995, p. 113.

¹⁸³ Voir O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 59 et H. SÉRIEYX, *Le Big Bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 84.

¹⁸⁴ H. Sérieyx, *op. cit.*, p. 84.

un environnement changeant et hostile, rien ne peut remplacer une équipe d'hommes et de femmes libres, convaincus, solidaires, unis par quelques règles du jeu fortes et partagées¹⁸⁵. Le rêve du modèle déterministe est à évacuer dans un monde complexe et les outils de gestion les plus sophistiqués ne peuvent prendre la place des acteurs dans une organisation. Pourtant, il n'est pas rare d'entendre encore: «Donnez-nous des techniques pour réussir». Mais la technique ne peut remplacer l'intelligence humaine puisqu'elle est à son service. On peut dire la même chose des structures. Si nos répondantes et répondants sont si critiques vis-à-vis les structures ecclésiales, c'est parce qu'ils les trouvent souventes fois injustes, certes, mais aussi parce qu'ils ne veulent plus être béatement mis au service de structures perpétuant une vision simplifiante de la réalité ecclésiale.

2.4 La rationalité

Un autre problème organisationnel est celui de la rationalité, particulièrement dans les grandes administrations ou les grandes entreprises. La plupart des organisations déterminent des règles pour atteindre leur finalité dans l'action organisée: rôle, statut, fonction, etc. Mais les règles structurelles sont des outils au service de la mission; elles ne peuvent prévoir ce qui émerge de la vie de façon impromptue. Les règles rationnelles, tout en étant nécessaires, sont impuissantes

¹⁸⁵ Voir *Ibidem*,

assez souvent devant l'irrationnel. La «bureaucratization» est le fruit le plus typique de la «rationalisation» dans les organisations. La bureaucratie et la bureaucratization ont fait l'objet de nombreuses analyses critiques limitant l'intelligence individuelle, la créativité, l'intuition, etc.

Au problème de la rationalité est lié le problème de la rationalisation. Celle-ci veut tout expliquer à l'aide de grands principes et elle apparaît au moment où le système d'idées rationnelles croit enfermer le monde en lui-même ou détenir la vérité du monde ou du phénomène observé. La rationalité finit par se croire plus réelle que le réel lui-même. La pensée complexe rappelle à la rationalité qu'elle se doit d'être en dialogue avec le monde; or le monde est inépuisable par rapport à la rationalité; il excède le rationnel car notre pensée propose des systèmes qui n'enferment pas la réalité du monde. Des données nouvelles nous incitent à établir de nouvelles théories rationnelles provisoires devant des pratiques changeantes¹⁸⁶.

À cet égard, les dogmes dans leur rigidité conceptuelle et liés à une culture philosophique, nivellent tout essai de changement. Cela n'aide pas les membres d'une institution qui vivent une réalité toujours en pleine évolution. Quand les personnes interviewées se disent prisonnières d'un système sclérosé et porté par

¹⁸⁶ Voir ici E. MORIN, *art. cit.*, p. 146-147.

une vision dépassée du monde, on comprend qu'elles remettent en cause la légitimité du discours qui maintient un tel système. Nous pensons ici, entre autres, aux propos qui contestent l'infaillibilité pontificale et l'hégémonie des ministres ordonnés au sein de l'institution. On comprend également leur position critique vis-à-vis l'Église de Rome qui, dans sa recherche d'unité et sa peur du désordre, nivelle toute tentative de créativité dans les Églises locales. Loin de séduire les membres de la base ecclésiale, cette rationalité est en passe de les faire fuir.

On pense qu'une organisation est rationnelle si elle s'approche le plus possible d'un modèle d'ordre, par peur d'anarchie. La rationalité a peur du désordre et du «bruit». Dans sa recherche d'un idéal d'équilibre et d'harmonie, elle élimine les antagonismes et les conflits. Elle tolère le moins de discussion possible pour atteindre une pérennité; elle garde surtout en mémoire un principe de conservation pour éviter qu'il y ait dégradation par la fiabilité maximum des outils et des structures organisationnelles. Or les grandes avancées scientifiques, les grandes découvertes et les grandes oeuvres de création se sont réalisées grâce à un désordre ou dans des moments de déséquilibre. Rappelons-nous les découvertes de Galilée et de Copernic, pour ne nommer que celles-là, qui ont remis en cause de grands principes reconnus comme universels et intouchables. Le changement se crée lorsqu'on est obligé de faire face à des périodes de déséquilibre temporaire.

2.5. L'ordre et le désordre

Ceci nous amène à préciser ce que nous entendons par désordre; c'est un problème qu'il importe de considérer dans sa totalité et qu'il ne faut surtout pas isoler de l'ensemble du système pour n'y voir qu'un dysfonctionnement organisationnel. Il est bien évident que certains désordres ou une certaine dose de désordre sont de caractère destructeur; il s'agit de penser aux grandes manifestations violentes qui sèment la mort au lieu de faire grandir la vie. Il est aussi reconnu que la cause des excès de désordre peut se trouver dans l'excès d'ordre. Mais il y a une nécessaire importance du désordre parce qu'elle est la contrepartie vitale du caractère arbitraire et autoritaire de l'ordre. La plupart du temps, il se passe dans les organisations autoritaires, soucieuses de l'ordre, un phénomène qui donne une chance à celles-ci de survivre: le désordre par lequel les êtres et les groupes résistent. Mais cette résistance même corrobore l'institution et la fait perdurer. Nous avons perçu ce phénomène dans les entrevues: des personnes en effet contestent, résistent, prennent des distances vis-à-vis l'institution, tout en continuant à reconnaître timidement la légitimité de ses lois prescriptives visant la conformité. Nous y reviendrons; disons seulement tout de suite que les entrevues ont manifestement fait la différence entre unité et conformité. La pluralité leur est quelque chose d'essentiel.

Il se passe également dans l'institution ecclésiastique un phénomène qui ressemble étrangement à ce que vivent les grandes administrations, soucieuses de l'ordre et obligées aux contraintes généralisées; en jargon de gestion, cela s'appelle le «programmation». Or, comme le souligne encore Edgar Morin, «il est certain qu'une administration d'une entreprise ou d'un État est quelque chose qui se fonde sur une grande quantité d'ordres et que c'est un système en principe de type programmation plutôt que stratégique où la hiérarchie est là pour faire rayonner les ordres en réseau et où les *feed-back* sont uniquement d'information, et où il n'est pas question de modifier le programme¹⁸⁷».

2.6. Le stratégique

Le «programmation» vit difficilement avec le monde stratégique et pourtant les organisations actuelles ne peuvent suivre l'évolution des choses si elles repoussent les stratégies. Une stratégie, c'est quelque chose qui se détermine en tenant compte d'une situation aléatoire, d'éléments adverses, voire d'adversaires. Une organisation a la chance de survivre dans l'état actuel des choses si elle peut se modifier en fonction des informations qui lui arrivent si elle peut s'ouvrir à l'inédit avec une grande souplesse. Disons-le franchement, la stratégie appelle une organisation qui ne soit pas fabriquée pour obéir à une programmation mais qui

¹⁸⁷ *Ibidem*, p. 153.

contienne des éléments capables de contribuer à l'élaboration et au développement d'alternatives dans une situation de changement. Nous croyons que l'institution ecclésiale, de par sa structure pyramidale forte, ne pense pas «stratégie», même si elle propose parfois des réformes structurelles. Elle ne le peut pas, parce qu'elle est trop soucieuse de l'ordre et que le «bruit» la dérange. En fait, l'institution ecclésiale, comme tant d'autres, ne peut admettre que le désordre constitue la réponse inévitable, nécessaire et souvent féconde, au caractère sclérosé, schématique, abstrait et simplificateur de l'ordre qu'elle préconise inlassablement. Cette situation est inquiétante puisqu'il est prouvé aujourd'hui que les organisations qui tolèrent et acceptent le «bruit» dans leur planification stratégique, ont plus de chance de survivre.

2.7 Le dialogique

Un des principes pour saisir la pensée complexe est le «dialogique»; ce principe rend compte de la dualité au sein de l'unité¹⁸⁸. Si ordre et désordre

¹⁸⁸ Voir H. SÉRIEYX, *Le Big Bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 213.

s'opposent, ils sont complémentaires l'un de l'autre et ne s'excluent pas. Alors qu'on pensait que l'ordre était nécessaire pour maintenir un état d'équilibre, on se rend compte qu'il faut un certain désordre pour que la vie puisse suivre son cours; l'état d'équilibre est un mythe qui n'existe plus et il n'y a aucune recette d'équilibre. L'univers s'organise en se désintégrant. La société progresse dans la mort de ses individus; on vit de la mort de nos cellules, et ainsi de suite. Comme le souligne encore Hervé Sérieyx, «tous ceux qui pilotent des systèmes humains complexes (entreprises, associations, communes, etc.) savent instinctivement que le dynamisme du système suppose qu'ils acceptent de faire cohabiter les forces de maintien (les gestionnaires) et les forces de remise en cause (les innovateurs), que c'est à ce prix que l'organisation peut évoluer sans exploser, vivre sans se scléroser¹⁸⁹». La seule façon de lutter contre la dégénérescence est dans la génération permanente, autrement dit dans l'aptitude de l'ensemble de l'organisation à se régénérer et à se réorganiser en faisant front à toutes les causes, soit classiques, soit nouvelles, de dégénération. Habituellement, on cherche la normalité dans le stable et la durabilité, alors qu'elle se trouve dans la désintégration et la décadence. «Autrement dit, ce qui est normal ce n'est pas que les choses durent, telles quelles, parfaitement, ce qui serait au contraire parfaitement inquiétant¹⁹⁰». Ceci dit, même si la corruption est inévitable et nécessaire, il

¹⁸⁹ *Ibidem.*

¹⁹⁰ E. MORIN, *art. cit.* p. 154.

devient de plus en plus urgent d'entretenir la lutte contre cette stagnation qui ne peut se combattre que par l'ouverture à des sources vitales de caractère inventif et créateur. Le réflexe qui conduit une organisation à rechercher la stabilité ne peut que conduire à la mort.

L'Église, dans sa recherche d'unité, promeut la stabilité sous prétexte que l'unité ne peut se vivre sans un certain ordre. Il est sans doute nécessaire qu'il y ait un certain ordre, une certaine pérennité et une certaine programmation; mais en même temps, il est nécessaire que jouent les forces contraires qui peuvent porter le désordre, mais qui peuvent aussi apporter l'inventivité, la vie et l'adaptativité au sein de l'organisation. La pensée complexe nous apprend que sans cette dualité acceptée une organisation entre inévitablement dans un processus de crise qui peut conduire à sa perte. Ce fut le cas de nombreuses entreprises qui ont misé sur la stabilité en oubliant ou niant que l'environnement interne et externe appelait une transformation profonde¹⁹¹. En ce sens, un retour à l'histoire permet de constater que l'Église a dû, elle aussi, accepter certaines morts pour faire face aux réalités changeantes qui s'offraient à elle. Songeons à tous les changements vécus depuis

¹⁹¹ À cet égard, T.-C. Pauchant fait une analyse du problème vécu par quelques entreprises américaines qui ont refusé de voir la situation complexe dans laquelle elles se trouvaient. Voir T.-C. PAUCHANT et I.-I. MITROFF, *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations* (HEC), Montréal, Québec/Amérique, 1995, p. 35-71.

Vatican II, mais reconnaissons que les membres de l'Église attendent encore de plus grands changements.

2.8. Complexité et structures

Généralement, toute organisation se dote d'une structure essentielle pour être viable dans la poursuite de sa mission et de ses objectifs; on peut parler alors de structure fondamentale (hiérarchique, démocratique, autoritaire, participative, ecclésiale...). En ce sens, la structure¹⁹² est normative et révèle l'identité et la mission de l'organisation. Mais celle-ci ne peut opérer efficacement avec qualité si elle ne s'incarne pas dans des structures organisationnelles ou dans des formes concrètes d'organisations¹⁹³ sur lesquelles reposent les relations formelles entre les personnes ou les unités organisationnelles. Les sociologues parlent ici de

¹⁹² Nous adhérons au sens que Bernard Sesboüé donne au mot «structure». Voir B. SESBOÜÉ, «Ministère et structure de l'Église», *Le ministère et les ministères selon le Nouveau Testament*, s. la dir. de J. Delorme, Paris, Seuil, 1974, p. 349: «Le terme de structure évoque en effet avec plus de rigueur, dans la recherche récente des mathématiques et des sciences humaines, une totalité organique d'éléments qui entretiennent entre eux un jeu de relations tel que le déplacement ou la modification de l'un entraîne inévitablement le déplacement ou la modification corrélatrice des autres. Une structure est mobile, et donc ouverte à des variations de grande amplitude, mais à l'intérieur de certaines limites au-delà desquelles elle perd son identité. Sa cohérence et son intelligibilité sont donc toujours à chercher dans le cadre de son unité totale. De même, si un élément est pris pour le tout, ou si à l'inverse il cesse de fonctionner, la structure s'effondre».

¹⁹³ Henry Mintzberg parle de «configurations structurelles»: structure simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, adhocratie et structure divisionnalisée. Cf. H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, neuvième tirage, Paris, Les Éditions d'organisation, 1994, p. 267-405.

«structure sociale» pour expliquer le fonctionnement interne et externe d'une organisation:

Plus généralement, l'expression « structure sociale » est employée comme synonyme d'*organisation sociale* : ensemble des modalités d'organisation d'un groupe social et des types de relations existant à l'intérieur et entre les divers domaines de toute société (aussi bien au niveau de la parenté que de l'organisation économique et politique). Dans une perspective analytique, l'étude de la structure sociale d'une société cherche à rendre compte de son organisation et de son fonctionnement, de l'agencement de ses différentes parties (groupes et institutions), de sa cohérence interne, de ses divisions et contradictions, de son mouvement et de ses changements¹⁹⁴.

Selon certaines études sur les organisations, on peut affirmer que les structures sont la manière dont une organisation combine ses différentes dimensions (humaines et matérielles) en un tout cohérent dans son fonctionnement et que l'organigramme représente graphiquement. Celui-ci explicite ou rend visible l'ensemble du système ainsi que les sous-ensembles du système qui les lient entre eux: le rôle précis et la fonction de chacun des membres au sein de l'organisation et le rôle de l'autorité. En d'autres mots, les structures permettent de répondre aux questions suivantes: qui fait quoi, qui commande qui, qui transmet les ordres et les informations, et à qui? Mais les structures ne peuvent prétendre expliquer totalement le jeu des stratégies des membres au sein de l'organisation et prévoir le jeu des relations de pouvoir de plus en plus complexe. En cela, les entrevues nous ont convaincu que les structures existantes dans l'institution ecclésiale ne

¹⁹⁴ Cf. Y. CHEVALIER, «Structure sociale», *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 1995, p. 220-221.

réussissent pas à endiguer la crise qui se vit chez elle; elles font même apparaître le malaise d'une manière plus évidente encore parce qu'elles sont trop soucieuses de maintenir un écart entre la base et la hiérarchie. C'est en ce sens que nous interprétons les entrevues qui parlent des structures en termes négatifs parce qu'elles deviennent des outils de récupération.

3. Une situation de crise

Les entrevues indiquent que l'organisation ecclésiale telle que perçue et vécue par les membres est dans une phase que nous pourrions qualifier de «crise plus structurelle que conjoncturelle». Il se passe quelque chose qui s'enracine dans une histoire et qui se perpétue aujourd'hui. L'inconfort des membres et le constat qu'ils font, exigent de notre part une investigation plus serrée du phénomène persistant que nous appelons «crise».

3.1. La nature de la crise

Le diagnostic laisse voir une situation problématique. La plupart des personnes interviewées ont laissé entendre que leur participation à la vie interne de leur Église était en déficit. Ces personnes croient que la structure actuelle et son fonctionnement ne permettent pas l'accès au processus décisionnel dans toute son

intégralité. Comme un intervenant l'exprimait avec force: « Qui décide dans le CPP ou le CDP ? C'est la structure qui décide. En plus, on essaie de nous faire croire que les laïcs font partie des décisions. Regarde, ils s'entourent de personnes qui vont dire comme eux. Ce sont des décisions biaisées». Il y a là dans ce discours et dans bien d'autres une rupture ou un blocage d'ordre structurel et organisationnel lié à une vision de l'Église qui empêche les acteurs d'être pleinement reconnus au sein de l'organisation, eu égard à leur statut. Ils vivent cette situation comme une entrave majeure à l'évolution des choses, des événements, des idées. Mais ce n'est pas une manifestation émotive, soudaine et violente qui arrive sans crier gare. Cette crise se prépare depuis longtemps mais les circonstances actuelles font qu'elle se manifeste maintenant au grand jour; elle se vit et se dit parce que l'ensemble en est affecté d'une façon dramatique. Il importe donc de décrypter cette situation incongrue tant au niveau sociologique qu'ecclésiologique. Précisons donc ce que nous entendons par crise.

La crise actuelle n'est pas un «incident» de parcours que l'on peut régler en trouvant des solutions rapides, en pensant que l'insatisfaction pourrait être enrayerée en conférant aux laïcs des postes de décision qui soient conformes à leurs demandes. De fait, dans une entreprise ou une organisation, les différents ne peuvent être réglés qu'en identifiant rapidement le problème et qu'en proposant les solutions qui s'imposent: mutation de personnel ou création de nouveaux postes,

mise sur pied de structures nouvelles de participation, formation plus poussée des membres, etc. Dans l'Église locale, on a tenté bien des fois depuis Vatican II de résoudre la crise actuelle. Mais on a souvent pensé que l'insatisfaction des laïcs n'était le fait que de quelques groupes revendicateurs; on a cru que ce n'était que des incidents de parcours qui ne remettaient pas en cause l'ensemble du système. On croyait que ce qui faisait problème pouvait facilement être réparé ou éliminé; on le pense encore en de nombreux lieux. Mais ce qui se passe montre qu'il y plus que cela, puisque toutes les unités de l'ensemble de l'Église semblent en être affectées: les clercs, les laïcs, les structures organisationnelles et leur fonctionnement. Il n'y a pas ici que des faits isolés puisque l'insatisfaction se manifeste à tous les paliers ou presque de l'organisation ecclésiale.

Cette crise n'est pas non plus un «accident», c'est-à-dire une perturbation grave qui affecte le système dans son ensemble. Lorsqu'il survient, l'accident arrête habituellement la vie du système pour quelque temps. Il s'agit de réparer ce qui est brisé ou ce qui cause l'arrêt momentané pour que l'organisation retrouve sa vitalité. Ce qui se passe dans l'Église est plus qu'accidentel. L'organisation ne s'est pas arrêtée dans la poursuite de ses activités, loin de là; celles-ci furent de plus en plus nombreuses, et cela en dépit d'un sentiment de course effrénée et essoufflante. C'est une crise qui se prépare depuis longtemps et dont les tentatives de solutions n'ont pas réussi à redonner à l'organisation la vitalité escomptée. Les structures

suscitées par le concile Vatican II, le changement des dirigeants de l'Église locale et la réorganisation dans les communautés paroissiales ne donnent pas les résultats attendus; les gens continuent à dire leur insatisfaction, eu égard à leur participation à la vie interne de leur organisation. Les personnes que nous avons rencontrées crient leur frustration comme «sujets de l'Église» tout en se reconnaissant pour la plupart membres de cette institution. C'est un fait paradoxal: l'organisation ecclésiale ne s'arrête pas malgré tout, elle ne bat que de l'aile. Mais c'est à se demander si cela peut durer encore longtemps.

Comment comprendre ce fait et surtout comment l'interpréter? Nous sommes devant un problème organisationnel, ecclésiologique et humain qu'il importe de cerner afin de proposer une solution adéquate. Nous référons ici à T.-C. Pauchant et I.-I. Mitroff pour circonscrire le phénomène. Pour ces auteurs, deux conditions sont nécessaires pour qu'il y ait effectivement crise:

premièrement, le système doit être physiquement affecté dans son ensemble et, deuxièmement, les principes fondamentaux des membres de l'organisation doivent être mis à l'épreuve jusqu'au point où ils sont dans l'obligation, soit de reconnaître la fausseté de leurs suppositions de base ou de développer d'importants mécanismes de défense importants contre les attaques à ces suppositions de base¹⁹⁵.

¹⁹⁵ T.-C. PAUCHANT et I.-I. MITROFF, *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations* (HEC), Montréal, Québec/Amérique, 1995, p. 39-40.

Voilà qui est clair! Ce n'est pas un «incident» de parcours ou même un «accident»; ce n'est pas une unité du système ni un sous-système qui est affecté, mais c'est tout l'ensemble qui est touché. Or, nous l'avons vu dans le diagnostic posé au terme de l'observation: c'est toute l'Église qui est compromise dans la situation présente. C'est dans tous les groupes de personnes interviewés que nous avons perçu cet inconfort, plus encore cette insatisfaction, quand il ne s'agissait pas carrément de colère. Pourtant, ces personnes ne remettent pas en question la raison d'être d'une structure ecclésiale. C'est probablement la raison pour laquelle ils ne développent aucun mécanisme de défense contre des attaques venues de l'extérieur. Elles sont convaincues que la source du problème est interne à l'organisation. Voilà une véritable crise: les membres fidèles ne croient plus en leur propre organisation.

Toujours selon T.-C. Pauchant et I.-I. Mitroff, une crise épuise les ressources de l'organisation; elle coûte cher, pas seulement au plan financier mais aux niveaux physique et émotionnel. Une crise affecte toute la personne, en ce sens que celle ou celui qui traverse une crise en arrive à questionner les postulats de base de son organisation, en même temps que ses façons de voir la vie et le monde. Cela ressort nettement des entrevues: on conteste la pertinence de l'institution ecclésiale telle qu'elle fonctionne actuellement, quelques-uns remettent en cause sa légitimité. Certains ont remis en question leur appartenance à l'Église parce

qu'elle ne réussit pas à leur faire vivre la dynamique évangélique. Quand comprendrons-nous qu'il y a là indication d'un scandale?

Inutile donc de passer sous silence les effets existentiels d'une crise. Elle met en pleine lumière un dysfonctionnement qui ne peut plus durer et qui déstabilise tous les niveaux de l'organisation. Une crise majeure peut changer radicalement la mission stratégique d'une organisation (les exemples dans les entreprises foisonnent en ce sens). Pour notre propos, disons que l'objet de la mission ecclésiale n'est pas appelé à changer puisqu'il vient d'un Autre. Il n'appartient pas à l'institution de changer la mission, mais elle peut changer sa structure et son fonctionnement pour mieux réaliser la mission qui lui est confiée. Finalement, la plupart du temps, les individus éprouvent la crise comme une atteinte à leur identité et à leur cohésion interne. À cet égard, rappelons-nous les propos de certaines femmes qui se sentent reléguées à un statut inférieur, ceux de laïcs qui se voient comme des citoyens de seconde zone dans leur propre communauté.

3.2. La complexité de la crise

Les théories sur les crises sont diverses puisqu'elles touchent plusieurs disciplines: économie, sociologie, histoire, psychologie et ecclésiologie. Mais force est de constater que leurs études ne peuvent être bénéfiques qu'à la condition

d'être ouvertes à la complexité et aux forces positives plutôt que d'en rester aux forces négatives qui bloquent la vie. Pour notre part, nous croyons que la crise actuelle de l'Église porte des éléments positifs qui peuvent aider à mettre en lumière le fondamental et le nécessaire pour poursuivre la mission au cœur de ce monde. Comme beaucoup d'auteurs l'ont souligné, et particulièrement T.-C. Pauchant et I.-I. Mitroff, «une crise est un phénomène qui s'auto-alimente; elle est le résultat de cercles vicieux dans un système complexe¹⁹⁶». L'institution ecclésiale est complexe par ses structures, par ses membres, par les courants de théologie qui y circulent et par le pouvoir qui la traverse. La crise actuelle est causée par un ensemble de variables qui proviennent de l'histoire, mais qui ont des effets sur l'organisation ecclésiale actuelle. Il s'agit pour nous d'en mesurer toute l'étendue et de proposer une solution qui puisse l'aider à s'en tirer, pas nécessairement la meilleure, mais au moins une bonne, même si cela devait conduire à certaines morts.

Le concept de crise est...extrêmement riche; plus riche que l'idée de perturbation; plus riche que l'idée de désordre; portant en lui perturbations, désordres, déviations, antagonismes, mais pas seulement; stimulant en lui les forces de vie et les forces de mort, qui deviennent, ici encore, plus encore qu'ailleurs les deux faces du même phénomène. Dans la crise sont simultanément stimulés les processus quasi «névrotiques»...et les processus inventifs et créateurs¹⁹⁷.

¹⁹⁶ T.-C. PAUCHANT, *op. cit.*, p. 49.

¹⁹⁷ E. MORIN, «Pour une crisologie», *Connexions* 25 (1976) 160.

Les forces destructives de la crise sont une condition *sine qua non* du développement de l'Église dans le sens de sa mission, même si elles nous semblent au premier regard conduire à sa perte. L'Église ne garde-t-elle pas en mémoire l'événement mort-résurrection du Christ? Mais nous le savons, et l'histoire est là pour nous le rappeler, l'institution ecclésiale a toujours eu de la difficulté à vivre avec le «bruit»¹⁹⁸, le désordre et l'instabilité. Ces réalités s'opposaient au silence, à l'ordre et à la stabilité promues par la philosophie néo-platonicienne¹⁹⁹. Cela persiste encore aujourd'hui. Loin de se nier mutuellement, toutes ces réalités sont complémentaires et même si elles s'opposent, elles font en sorte que la vie émerge. C'est notre conviction profonde lorsque nous réfléchissons sur l'organisation ecclésiale dans le cadre de la pensée complexe et que nous regardons la situation actuelle comme en étant une de «crise».

C'est dans cet esprit que nous essayons d'interpréter ce qui se passe dans l'organisation diocésaine rimouskoise. Si nous n'étions pas convaincu que la vie ne peut naître que de la mort de certaines choses, nous ne pourrions proposer des avenues nouvelles pour une participation entière des laïcs à la vie interne de notre Église. Prisonnier d'une tradition figée et à perpétuer, nous ne pourrions que

¹⁹⁸ Cf. O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 544.

¹⁹⁹ Voir G. LAFONT, *Imaginer l'Église catholique*, Paris, Cerf, 1995 et L. ORSLY, «La philosophie classique et la vie juridique de l'Église», *Concilium* 267 (1996) 23-35.

rappeler ce qui est écrit et vécu depuis des siècles sans espoir d'une innovation ou d'un changement réel. La crise actuelle est en effet un passage obligé pour retrouver le chemin de la vérité.

Une crise est exactement ce qui est nécessaire pour sortir le monde de sa dépendance insoupçonnée à un dogme externe et pour le forcer à démasquer les couches de prétention afin de révéler la vérité nue sur lui-même [...]²⁰⁰.

²⁰⁰ Citation de May, Angel et Ellenberg, *Existence*, 1958. Elle est reproduite par T.-C. PAUCHANT et I.-I. MITROFF, *op. cit.*, p. 35.

CHAPITRE 8

LE FONCTIONNEMENT ECCLÉSIAL

Le diagnostic posé à la fin de notre exploration laisse entendre que les personnes interviewées éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre les mécanismes de gestion de leur institution. Les structures existantes ne réussissent pas à créer un tissu conjonctif qui permettrait aux membres de vivre une cohérence dans leur pratique. Si des membres remettent ainsi en cause les structures de leur organisation et même leur légitimité, c'est qu'il y a un problème de fond qu'il importe d'élucider.

Dans ce chapitre, nous traitons d'abord de l'organisation et des structures de l'Église à la lumière de la sociologie et de la théorie des organisations; nous recourons à cette science ou discipline pour en donner une interprétation. Nous précisons ensuite deux des éléments qui assurent le fonctionnement des structures: le rôle et le statut des membres. Nous le faisons en tenant compte du questionnement et des problèmes soulevés lors des entrevues.

1. Organisation et structures

Nous avons déjà souligné la nécessité des structures dans l'organisation ecclésiale comme dans toute organisation. Celle-ci essaie de combiner ses différentes dimensions en un tout cohérent. En d'autres mots, les structures organisationnelles précisent l'ensemble des relations formelles entre les unités organisationnelles et les relations entre les membres d'une organisation²⁰¹.

Il importe ici de s'accorder sur le sens des mots. Lorsque nous parlons de «structure», nous visons la «forme»; quant au concept d'«organisation», il prétend signifier la «façon de fonctionner». Mais dans une analyse organisationnelle, il est bien difficile de ne pas tenir les deux ensemble. Ceci nous conduit aux configurations que prennent habituellement les organisations. Henry Mintzberg a fait l'analyse de ces différentes configurations structurelles à partir d'une observation directe; il constate qu'on passe du plus simple au plus élaboré: la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnalisée, la structure adhocratique²⁰². Enfin, ce chercheur rappelle que la plupart des organisations reposent sur cinq éléments de base: le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure et les fonctions de support

²⁰¹ P.-G. BERGERON, *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1986, p. 904.

²⁰² H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Neuvième tirage, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994, p. 267-405.

logistique. Ce travail colossal lui a permis également d'identifier le rôle des gestionnaires dans les différentes configurations organisationnelles²⁰³.

Mais comme tout système particulier vivant, l'organisation est traversée par différents flux et interreliés: autorité, acteurs divers aux attentes multiples, matériel, informations et processus de décision (formelle et informelle). Comme le soulignent la plupart des chercheurs, nulle part n'existe à l'état pur une configuration organisationnelle avec un fonctionnement immuable. Chaque organisation est obligée d'évoluer et de répondre à l'environnement toujours changeant, sinon elle se condamne à mourir à plus ou moins brève échéance. On croit de plus en plus aujourd'hui, en sociologie des organisations, qu'il y a un mouvement vers l'auto-organisation dans l'évolution des structures, mais comme le soutient O. Aktouf, les gestionnaires ont tendance à croire que l'évolution est «naturelle» et indépendante du vouloir des intervenants, notamment des dirigeants.

Avant de songer à une restructuration, l'organisation est appelée à se questionner sur les véritables objectifs qu'elle poursuit et sur la volonté de

²⁰³ La plupart des critiques reconnaissent l'apport de H. Mintzberg dans la réflexion managérielle d'aujourd'hui. Cependant, on lui reproche de remettre en évidence le «mythe» du manager omnipotent, du seul maître à bord et d'ignorer totalement la présence de l'ouvrier ou de l'employé alors que la reconnaissance de celui-ci est la seule condition pour qu'une entreprise soit performante, productrice et créative. Voir O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 256-257.

changement qu'ont les dirigeants, car ce sont eux qui prennent les décisions en gestion. L'organisation s'adaptera au contexte actuel si les gestionnaires se questionnent sur leur mentalité de collaboration, de concertation et de partage de pouvoir. Ces questionnements renvoient nécessairement à la conception qu'une organisation a d'elle-même, de ses statuts et du rôle des ses acteurs, et des relations qu'impliquent ses structures²⁰⁴. Nous affirmons tout cela parce que les entrevues nous renvoient à cette réalité complexe que trop souvent les gestionnaires oublient, obnubilés qu'ils sont par la vision mécaniste de leur organisation telle que véhiculée par la philosophie classique de la gestion. Les gestionnaires de l'institution ecclésiale n'y échappent pas.

2. Éléments structurels de fonctionnement

On parle beaucoup de responsabilité dans les discours ecclésiaux et les divers comités formés par les dirigeants de l'Église locale essaient d'arrimer ces discours et leur pratique. On a dit aux personnes engagées qu'elles étaient coresponsables de la mission évangélique. Mais responsables de quoi exactement? D'ailleurs, plusieurs des personnes que nous avons interviewées affirment qu'elles participent depuis plusieurs années à des activités paroissiales ou autres. S'estiment-elles responsables ou même coresponsables? Quand on parle de

²⁰⁴ Voir O. AKTOUF, *op. cit.*, p. 156-160.

responsabilité, on veut dire qu'un individu ou un groupe auront à répondre des résultats attendus d'objectifs préalablement fixés. Ceux-ci peuvent provenir de tous les niveaux (institutions, acteurs, responsables de projet, etc.). L'exercice de cette responsabilité suppose une définition claire des rôles, des fonctions et des moyens mis en oeuvre pour répondre à la mission.

Or, dans l'institution ecclésiale, on a essayé de définir les «rôles» en spécifiant ce que l'on attend d'une personne qui est chargée de telle ou telle «fonction». On a voulu définir ses «tâches». Ce faisant, on a le plus souvent sans s'en rendre compte, déterminé l'échelle des «statuts» dans l'organisation. Par ailleurs, on a aussi confié à des laïcs des tâches relevant traditionnellement d'une fonction dévolue à un clerc, sans y accorder l'autorité et le statut réel qui les accompagnaient. Autrement dit, on a donné la responsabilité sans y adjoindre le pouvoir de l'exercer totalement. Pas étonnant que nos entrevues dénotent confusion et insatisfaction autour de la répartition des «rôles» et des «fonctions» dans l'Église. Souvent on parle de «rôle» alors qu'il est question de «fonction» ou bien de «fonction» alors qu'on s'en prend au «statut» qui introduit une situation d'inégalité dans l'organisation. Il importe donc que tout cela soit clarifié.

2.1 Le rôle des membres

Dans les manuels de gestion, le *rôle* correspond aux comportements et aux activités qu'on attend d'une personne. On y trouve la description de tâches et les directives spécifiant les balises à l'intérieur desquelles ces tâches doivent être accomplies²⁰⁵. Cette simple définition ne réussit pas à circonscrire le malaise qui ressort des entrevues. Il y a plus encore dans cette réalité complexe qui touche les relations humaines, le partage de l'autorité, la formation, l'expertise, bref, autant de réalités qui concernent au plus haut point le monde de la gestion.

Nous empruntons la définition que donne M. Charkaoui pour expliquer le malaise vécu par les intervenantes et intervenants. Selon cet auteur, le *rôle* est un concept majeur pour définir l'identité sociale des individus; il serait lié à la société et aux concepts de norme et de modèle culturel acceptés par un groupe social. La norme est une obligation abstraite de rôle, une contrainte sociale liant un individu à un groupe ou à plusieurs groupes. La norme sert à décrire idéalement ce qui doit être et à expliquer les uniformités du comportement des membres d'un même groupe; autrement dit, les rôles prescrits par des normes sont des règles sociales acceptées par la majorité pour garantir un fonctionnement social. Pour la plupart des théoriciens, le concept le plus lié au *rôle* est celui de *statut* ou position sociale, d'où l'importance du concept de «statut» lorsqu'il s'agit de préciser le rôle des

²⁰⁵ Cf. S.-L. DOLAN et G. LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin, 1990, p. 477-478.

individus dans une organisation. D'aucuns prétendent qu'il n'y a pas de statut sans rôle, ni de rôle sans statut, mais aujourd'hui la plupart critiquent cette correspondance, car un même individu peut avoir un statut particulier (statut de médecin ou de prêtre, par exemple) et exercer des rôles divers dans la société tout comme une personne peut exercer un rôle social important sans référer à un statut particulier. Ainsi dans l'Église actuelle, une femme peut exercer le *rôle* de «présidence» d'une communauté sans obtenir le *statut* de clerc. Soit! Mais dans un contexte de travail, le rôle correspond aux fonctions qu'une personne occupe et aux comportements qu'on attend d'elle. S'il y a ambiguïté, celle-ci provient davantage de règles institutionnelles situées en porte-à-faux face à la réalité de la position, de la compétence ou de la qualité des individus. Dans ce cas, c'est le consensus des membres du groupe qui fonde la légitimité du *rôle* et non pas le *statut* accordé par l'institution. Les attentes de *rôle* sont des actions attendues de la part d'un individu qui occupe une position et pour lequel il a été socialisé à cet effet. C'est là qu'il y a problème dans l'Église. On donne des rôles importants sans *statut* ou on accorde un *statut* (laïc) sans *rôles* reconnus. C'est ce dernier point qui nous intéresse puisque les personnes interviewées dénoncent les rôles dans lesquels ils se sentent confinés, eu égard à leur statut.

Selon M. Cherkaoui, «pour exécuter un rôle, le sujet doit donc être au fait des droits et des devoirs de la position qu'il occupe dans l'organisation. Les attentes

peuvent spécifier de façon stricte le comportement requis ou être simplement des indications qui offrent à l'acteur la possibilité de jouer librement son rôle. Ces variations sont fonction de la sanction, de la certitude et du consensus relatif aux attentes²⁰⁶». Toujours selon ce sociologue, il y aurait actuellement consensus pour admettre trois types d'attributs du *rôle*. Premier type: les attributs fondamentaux dont l'absence ou la modification transforment radicalement la définition du rôle acceptée socialement (par exemple, un médecin qui n'exerce pas ou un député qui ne participe pas aux débats parlementaires); deuxième type: les attributs dont l'absence ou la modification font apparaître une différence dans la perception de l'efficacité du rôle (par exemple, un enseignant qui ne se recycle pas); troisième type: les attributs périphériques dont l'absence ou la variation n'affectent pas l'efficacité du rôle et sa perception (par exemple, un médecin célibataire; ce qui ne serait pas le cas pour un prêtre marié dans l'organisation ecclésiastique catholique).

Nous adhérons à la position de Alexandre Faivre pour comprendre que, d'une manière générale, le *rôle* est lié à l'utilité d'une activité, regardée du point de vue des attentes qu'en donnent les acteurs d'une société donnée; il a une dimension dynamique. De ce point de vue, un *rôle* peut être imposé par une société; l'accord des membres de cette société place ainsi l'individu dans un *rôle* obligé comme

²⁰⁶ M. CHERKAOUI, *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Larousse, 1995, p. 196.

l'agent de pastorale, le prêtre et plus encore, l'évêque, qui peuvent être amenés à jouer un *rôle* de notable dans la société civile. Mais un *rôle* peut, au contraire, être accaparé par l'acteur ou par un groupe. Il y a alors conflit, ou simplement dissociation, entre *rôle* et *statut*, comme le montre l'exemple des prêtres qui ont voulu devenir ouvriers ou des fidèles qui tiennent à jouer un rôle dans le culte, dans la recherche théologique ou dans l'exercice du pouvoir. Nous sommes conduits à poser comme postulat que *rôle* et *statut* définissent *la place de l'individu dans une société*, en même temps qu'ils sont de bons indicateurs des changements de cette société²⁰⁷.

La revendication des membres pour une plus grande participation à la vie interne de l'organisation ecclésiale entretient justement une tension entre *rôle* et *statut*. Le statut qui est imposé aux laïcs a une incidence négative sur le rôle et la place qu'ils désirent prendre au sein de l'organisation.

2.2. Le statut des membres

Habituellement, en gestion ou management, on considère que le *statut* d'un individu est lié au rang ou à la position qu'il occupe dans l'organisation. Cette

²⁰⁷ Cf. A. FAIVRE, *Ordonner la fraternité*, Paris, Cerf, 1992, p. 57.

notion s'applique aussi à l'ensemble du groupe, car le rang ou la position du groupe dans l'organisation peuvent avoir une grande influence sur l'efficacité de l'organisation²⁰⁸. Il nous faut recourir encore à la sociologie pour comprendre ce qu'est véritablement le *statut*. Voici ce qu'écrivent R. Boudon et F. Bourricaud:

On peut définir le statut comme un ensemble de ressources réelles ou virtuelles, dont la disposition par un acteur permet à celui-ci d'interpréter ou de jouer ses rôles selon des modulations plus ou moins originales. Mais la relation du rôle et du statut n'est pas unilatérale. Le statut n'est pas seulement une ressource pour l'acteur dans l'exercice de ses rôles. C'est aussi la sanction de la manière dont il s'en est acquitté. Cette sanction peut être positive ou négative. Le statut n'est donc pas un ensemble *ne varietur* de droits et de devoirs. Il ne suffit pas d'être âgé pour être respectable [...]. La relation entre les *attributs* du statut et le processus d'*attribution* du statut lui-même est largement problématique²⁰⁹.

Cette réalité est bien complexe aujourd'hui surtout si on la compare à celle vécue dans la société traditionnelle. Aujourd'hui, les attentes des individus deviennent largement indéterminées et instables dans une société changeante. C'était autrement plus clair dans la société traditionnelle où chacun savait ce qui l'attendait; chaque individu connaissait ses droits et devoirs. Ce n'est pas aussi évident dans une société post-moderne. Dans la société traditionnelle, certains statuts étaient liés à la dimension religieuse et la position hiérarchique pouvait toujours référer au droit divin pour se justifier; c'était une garantie «métasociale», selon Alain Touraine. De plus, dans les communautés rurales traditionnelles,

²⁰⁸ S.-L. DOLAN et G. LAMOUREUX, *op. cit.*, p. 478.

²⁰⁹ R. BOUDON et F. BOURRICAUD, «Statut», *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1990, p. 565.

personne ou «personnage» et statut étaient étroitement associés. Aujourd'hui, la personne et le statut tendent à se distinguer. L'identité personnelle n'est plus donnée: elle se construit avec l'effort pendant toute une vie. Ainsi ressaisissons-nous une identité qui tend à nous fuir du fait de la multiplicité des aspects sous lesquels nous apparaît notre statut. Du même coup, l'identité personnelle s'éprouve moins par l'adhérence à un statut fixé une fois pour toutes que par le sentiment de sa précarité²¹⁰.

Le statut dépend aussi d'attributs permanents qui préexistent et qui survivent à la participation de tel ou tel individu à un groupe: homme ou femme, âge, profession, etc. Ces attributs permanents influent sur les autres et façonnent leur perception du *statut*; cela peut être lié à une culture, la culture ecclésiale dans notre cas. De plus, la manière dont l'individu s'acquitte de certains rôles peut être conditionnée au fait que ces rôles sont associés à ces attributs. Une femme responsable de paroisse n'exerce pas son rôle de la même façon qu'un prêtre. L'exercice d'un rôle se trouve facilité ou contrarié selon que les attributs sont ou non congruents. À notre avis, le débat actuel sur le partenariat est associé à la complexité sociale des statuts, des rôles, des attributs et des fonctions dans une organisation.

²¹⁰ Voir R. BOUDON et F. BOURRICAUD, *art. cit.*, p. 564-569.

Toujours selon M. Cherkaoui, le *statut* n'est pas uniquement l'ensemble des attributs qui permettent à l'acteur social de jouer un rôle; il définit aussi des processus d'attribution. Être médecin est une position qui détermine des droits et des obligations à l'égard des patients notamment, mais s'il exécute mal son rôle en commettant des fautes professionnelles, son statut peut lui être enlevé. Le statut n'est donc pas lié à une personne d'une façon permanente. Cela pose question pour ce qui est du statut clérical, puisqu'il est rattaché au ministre ordonné d'une manière permanente. On admet de plus en plus que parfois l'attribution d'un statut est difficile en raison de son ambiguïté²¹¹. Entrent en ligne de compte, la compétence, le mérite, l'éthique, l'adresse ou la pertinence des interventions, la qualité des stratégies, le sérieux, l'honnêteté. Le statut est affecté par tous ces éléments. À cet effet, les scandales concernant des prêtres et des évêques entachent considérablement l'image traditionnelle que revêtait le statut clérical.

Dans toutes les organisations, il arrive de trouver des difficultés qui affectent l'attribution des statuts; nous l'avons perçu dans les propos des intervenantes et intervenants lorsque ceux-ci n'arrivaient pas à situer leur propre pratique et la reconnaissance que peut en faire l'institution ecclésiale. Même si l'organigramme reflète assez bien la structure formelle et la spécification des statuts, il se passe

²¹¹ Voir M. CHERKAOUI, «Statut», dans *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 1995, p. 217-218.

en réalité des phénomènes qui vont au-delà de la structure formelle, car la structure formelle est souvent différente de la structure informelle. Cet écart entre la hiérarchie formelle et l'autre latente (informelle) montre la complexité des statuts. Ainsi, le statut d'un prêtre qui dirige la communauté de foi n'est pas seulement lié à sa capacité de décider et aux responsabilités qui lui sont rattachées. Il tient aussi à son image et à sa popularité. Établir la hiérarchie des statuts ne répond pas seulement à la question «qui décide?» mais aussi à d'autres questions comme «qui dans le groupe est perçu comme le plus compétent? le plus populaire? le plus dévoué?». Dans les entrevues, cet aspect est touché quand on souligne que des laïcs peuvent, grâce à leur compétence, exercer dans la paroisse une tâche reconnue par la communauté. Quand des paroissiens ou des agentes de pastorale en milieu hospitalier affirment que certaines personnes pourraient aller plus loin dans leur intervention mais en sont empêchées parce qu'elles ne sont pas ordonnées, c'est qu'il y a un blocage au niveau du statut. Comme le souligne encore R. Boudon, le problème de la hiérarchie des statuts ne se pose pas seulement aux organisations et à leurs responsables, il affecte la personnalité même des acteurs et la «culture» de leur groupe. D'aucuns diront que la confusion des statuts cleric/laïc ainsi que des hommes par rapport aux femmes est un critère de la désorganisation ecclésiale et certainement une source de déviance institutionnelle.

Pour conclure, on peut considérer à la suite d'Alexandre Faivre que le *statut* est l'ensemble des règles, devoirs, obligations et privilèges par lesquels une société définit et régit ses fonctions. En période de stabilité, rôles, fonctions et statuts sont en relative harmonie; en période de mutation, que d'aucuns perçoivent comme «crise», il y a tension entre le *rôle* effectivement joué et le *statut* exigé. Cette tension se résout généralement par une déformation ou un déplacement de la *fonction*. En période de création, ce qui est le cas au moins pour les quatre premiers siècles du christianisme, de nouveaux *rôles* peuvent apparaître, qui, dans la mesure où une communauté est prête à les intégrer en les justifiant théologiquement, se transformeront à leur tour en *fonctions* ou en *statuts*. C'est à ce problème qu'est confrontée actuellement l'institution ecclésiale. Tout ce qui s'écrit sur la place des agentes ou agents de pastorale laïcs dans les communautés paroissiales ne réussit pas à dénouer le problème. On se réfère toujours au *Code de droit canonique* ou au document *Christifideles laici* pour rappeler que ces personnes sont en situation de suppléance. La question du statut touche le problème des ministères laïques; elle a été soulevée par Bernard Sesboué, mais il nous semble qu'elle n'a pas eu encore de réponse concrète²¹².

²¹² Cf. B. SESBOÛÉ, *N'ayez pas peur!* (Pascal Thomas-Pratiques chrétiennes), Paris, DDB, 1996. Voir aussi son article, «Les animateurs pastoraux laïcs. Une prospective théologique», *Études* 377 (1992) 253-265. À ce sujet, nous renvoyons également à P.-A. TURCOTTE, «Les ministères catholiques au Québec. Une affaire de clercs?», *Tous les chemins ne mènent plus à Rome*, s. la dir. de René Luneau et Patrick Michel, Paris, Albin Michel, 1995, p. 59-85.

En faisant une seconde lecture des entrevues, nous sommes porté à penser que dans la situation de «crise» que vit actuellement l'Église, il y a effectivement une tension entre le *rôle* que l'on exige des membres non ordonnés et le *statut* que ceux-ci réclament. Aujourd'hui, de plus en plus de laïcs se forment et acquièrent des compétences, du leadership et des responsabilités jusque-là réservés à ceux qui avaient un statut clérical. Comment l'Église institutionnelle pourra-t-elle gérer son organisation si elle se refuse de considérer cette nouvelle donne qui se justifie d'ailleurs socialement et sociologiquement? À notre avis, on ne pourra plus désormais continuer de statuer en fonction de la catégorisation cleric/laïc.

Résumons-nous. La «tâche» est le travail qu'une personne peut accomplir. Il arrive qu'on parle de «poste» pour référer à l'emploi auquel une personne est assignée dans une hiérarchie; celui-ci peut comporter plusieurs tâches. La «tâche» ou le «poste» correspond ainsi à une charge, à une fonction. Quant au «rôle», il correspond aux fonctions occupées par les membres d'un groupe. Le «rôle» qui est attribué à une personne est aussi en rapport avec les comportements qu'on attend d'elle. Enfin, le «statut» est le rang ou la position qu'une personne occupe dans l'organisation. On doit néanmoins reconnaître cependant que la *fonction*²¹³ liée au statut, tout comme le rôle, évoque l'idée d'utilité, mais pas seulement au niveau des

²¹³ A. Faivre, *op. cit.* p. 57.

apparences; elle permet en effet de découvrir les facteurs sociologiques latents, les structures profondes d'une société. Le mot *fonction* contient l'idée de *finalité*, de signification par rapport à un système donné.

Des laïcs, hommes et femmes, reçoivent aujourd'hui une charge pastorale, autrefois dévolue à un prêtre, et cela par mandat épiscopal; nous y percevons un réel changement social et ecclésial. Mais dans le fait que cette même organisation refuse à ces mêmes membres le droit de participer pleinement aux décisions, nous décelons un *statut* déficitaire qui ne respecte pas la responsabilité pourtant rattachée au *rôle* qui est confié. Voilà pourquoi, on doit repenser le binôme rôle/statut afin que puisse s'amorcer un réel changement dans l'institution ecclésiale. Voilà aussi qui explique pourquoi il y a «crise».

Enfin, il convient de noter que les théoriciens du management renouvelé questionnent de plus en plus les philosophies de gestion qui préconisent un management lié aux statuts des individus dans une organisation. Si les statuts sont nécessaires pour fixer les organigrammes et maintenir un fonctionnement viable, ils ne suffisent pas à garder une dynamique interne. Les entreprises performantes ont délaissé la gestion centrée sur le statut des dirigeants et des subordonnés pour se lancer dans une gestion inspirée par les talents, les charismes et les interrelations positives; c'est le principe du réseautage sur lequel nous reviendrons au chapitre

suisant. Cette nouvelle philosophie ne reconnaît que des acteurs-auteurs et considère les individus pour ce qu'ils sont et non pour la fonction qu'ils occupent selon un *statut* préalablement «définisseur» de tout.

CHAPITRE 9

LA GESTION PAR RÉSEAU

Nous exposons dans ce chapitre une nouvelle philosophie de gestion préconisée par des dirigeants qui voulaient résoudre des problèmes importants, voire même éviter la mort de leur entreprise. Ils ont réussi grâce à l'intérêt qu'ils ont manifesté à leurs employés. Nous traiterons du réseautage ou du principe de gestion en réseau. De plus en plus de spécialistes du management condamnent aujourd'hui une gestion centrée sur le profit à court terme et sur le mythe du dirigeant centralisateur et omniscient. La nouvelle gestion s'insurge contre les décideurs qui pensent que tout peut se prévoir dans le temps et dans l'espace; elle s'insurge tout autant contre ceux qui croient pouvoir régler les problèmes de l'entreprise grâce à des «gadgets managériels» dits «scientifiques». L'histoire récente nous oblige à faire face à la complexité et à penser autrement la survie des organisations. Le management traditionnel ne réussit plus à endiguer les crises qui surgissent ici et là dans le monde occidental: une situation économique qui se fait de plus en plus dévastatrice, un taux de chômage qui ne cesse de croître, une grave démobilisation au sein de beaucoup d'entreprises.

Nos organisations ecclésiales ne sont pas au fait de ces nouvelles dynamiques de gestion. Comme dans beaucoup d'autres organisations, elles en sont encore aux anciennes formes de gestion. Un survol historique situera sommairement la philosophie de gestion dite «classique» en pointant quelques lacunes pour mieux saisir les impasses auxquelles elle conduit. Ensuite, nous passerons en revue les quelques éléments qui fondent la philosophie de gestion appelée «réseau»; nous y préciserons le rôle du dirigeant. Nous essayerons de situer dans ce nouveau cadre théorique le dirigeant de l'institution ecclésiale.

1. Le management traditionnel en crise

Le management traditionnel est de plus en plus critiqué aujourd'hui par les spécialistes et les praticiens de la gestion parce qu'il ne répond plus aux besoins actuels. Si l'organisation du travail centrée sur l'émission des tâches a connu des heures de gloire avec la théorie de Charles Taylor au début du XX^{ème} siècle, ce n'est plus le cas aujourd'hui, alors qu'on parle de globalisation, de mondialisation, etc. Il n'y a que les plus gros et que les plus forts qui peuvent survivre. Les entreprises qui s'isolent et qui continuent à gérer leur organisation en empruntant au taylorisme ne peuvent faire face à la concurrence et sont condamnées à disparaître. On constate néanmoins que beaucoup d'entreprises continuent à penser que le modèle classique est le seul modèle de gestion qui puisse faire face aux difficultés actuelles s'appuyant en cela sur les performances passées. Comme le

souligne O. Aktouf²¹⁴, le management traditionnel tel que pratiqué aujourd'hui oublie que le contexte historique et culturel est autre; des faits nouveaux et l'évolution rapide des organisations nous obligent en effet à admettre que la réalité moderne diffère de celle qui est décrite, traitée et prévue dans les manuels classiques de gestion. Des entreprises doivent fermer leurs portes, même les syndicats éprouvent toutes sortes de difficultés, des employés sont de plus en plus insatisfaits de leurs conditions de travail et remettent en question le style de direction dont ils sont assez souvent victimes.

Nos entrevues ont déjà démontré que nous faisons face aux mêmes irritants dans l'Église. Des paroisses ferment, leurs revenus baissent, le taux de pratique religieuse également, les jeunes ne sont plus là, etc. La plupart des critiques soulignent l'écart ou le fossé qu'il y a entre la théorie du management qualifié de «traditionnel» et la pratique sur le terrain. Sans entrer dans une étude détaillée, rappelons d'abord les grandes lignes du management classique: celui en particulier de Taylor, de Fayol, de Weber, de LeBon. On pourra ainsi mieux comprendre ce que proposent les tenants d'un management renouvelé. Nous pensons ici plus particulièrement à Sérieyx, à Chaize, à Landier et à Orgogozo.

²¹⁴ Voir ici à la critique de O. Aktouf sur le management classique aujourd'hui en état de crise. Cf. O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 263-318.

1.1 Le taylorisme

Les théories classiques du management ont pris leur envol avec Charles Taylor (1856-1915) au début de l'ère industrielle. Cette philosophie place au premier rang l'efficacité et la rentabilité dans les entreprises. L'organisation scientifique du travail préconise l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Les gestionnaires se préoccupent peu de l'individu. Celui-ci est considéré comme une machine qui doit exécuter la tâche qu'on lui commande dans un minimum de temps. La théorie tayloriste vise à éviter le gaspillage des ressources humaines en proposant une méthode dite «scientifique», rationnelle et moderne. Taylor reconnaît que dans le passé les entreprises étaient inhumaines et inefficaces; il privilégie désormais l'efficacité à travers une planification systématique du travail. Son erreur aura été de nier certains besoins fondamentaux du travailleur. On ne peut oublier que le théoricien pensait qu'à long terme la prospérité des employeurs provoquerait la prospérité des employés. Ce ne fut pas le cas puisque l'écart entre les uns et les autres devint de plus en plus grand. D'aucuns prétendent que le taylorisme fut mal compris et qu'on s'en est servi pour justifier la mainmise des patrons sur les employés. La pratique du taylorisme dans les organisations a produit des effets destructeurs et les propos de Charles Perrow à son égard sont sévères: « La naissance du "management scientifique" fondé par Charles Taylor au tout début du XX^e siècle a été encore plus destructeur que le darwinisme social

qui prônait la lutte pour la survie comme principe du management²¹⁵». Tous conviennent cependant que la pensée tayloriste a jeté les bases de la théorie des organisations telle que pratiquée encore aujourd'hui.

1.2. Le fayolisme

Plus tard, Henri Fayol (1841-1925) tente de systématiser le rôle du chef d'entreprise dans sa fonction d'administrateur. C'est de lui que vient le fameux PODC (planifier, organiser, décider, contrôler) que nous retrouvons dans tous les manuels de gestion. Fayol, lui-même chef d'entreprise, s'est servi du modèle de l'armée pour avancer l'idée qu'une organisation doit s'en inspirer pour être rentable d'une façon durable. Certains croient que le fonctionnement de l'Église catholique n'a pas laissé indifférent cet auteur dans sa recherche de l'efficacité; cette institution fonctionne, il est vrai, depuis des siècles, et «ça marche»!

Fayol préconisait pour les entreprises des valeurs telles que l'ordre, la discipline, le contrôle, la planification et la prévisibilité; d'ailleurs, elles inspirent encore bon nombre d'organisations pyramidales. S'il recommande une culture générale pour le gestionnaire, ce n'est que pour l'autovaloriser; l'employé de l'entreprise n'est qu'un individu qui doit obéir aux ordres du chef qui possède toute

²¹⁵ Ch. PERROW, *Complex Organizations, a Critical Essay*, New York, Random House, 1986, p. 56.

la science requise pour faire fonctionner l'organisation. Ce qui cause le plus de problèmes dans ce système, c'est qu'il se présente ou se veut un modèle de gestion à prétention universelle et scientifique.

1.3 Le wébérisme

On ne peut ignorer également l'impact et l'apport de Max Weber (1864-1920) dans la sociologie des organisations. La philosophie et la sociologie de Weber sont controversées et difficiles à saisir. Mais c'est une forme de pensée qu'on ne peut prendre à la légère, parce que plusieurs encore s'en inspirent pour établir leur philosophie organisationnelle. Selon les critiques, des théories de la bureaucratie et des types d'autorité (traditionnelle, légale et charismatique) ont eu une influence certaine sur le management tel qu'il se pratique encore aujourd'hui. On admet que la bureaucratie est la forme la plus typique de la domination légale, encore qu'il faille reconnaître que Weber n'a jamais voulu proposer une théorie axée sur la rentabilité et le profit. S'il faisait confiance à la bureaucratie pour assurer l'administration publique, il ne voulait surtout pas qu'elle puisse prendre des décisions politiques²¹⁶. Ce théoricien, philosophe et sociologue, cherche surtout à comprendre et à expliquer le cheminement, les mécanismes de fonctionnement et l'évolution des sociétés humaines. On ne peut oublier cependant que la pensée

²¹⁶ Voir Guy ROCHER, «Droit, pouvoir et domination», *Sociologie et sociétés*, vol. XVIII, n° 1, avril 1986, p. 42.

wébérienne est à interpréter dans le contexte de la situation contemporaine de l'Allemagne impériale et de l'Europe occidentale avec la montée du rationalisme et de la bureaucratie. Les théoriciens de l'organisation ont puisé dans l'oeuvre de Weber ce qui leur convenait pour promouvoir l'entreprise conçue en termes bureaucratiques. On l'a présentée idéologiquement en la caractérisant surtout comme «une structure de production de travail administratif efficace parce qu'elle est rationnelle, divisée et agencée en fonction de la structure et de la hiérarchie, de la spécialisation, des règles et procédures, de la rémunération avec salaire, du sens de la "carrière" et de l'absence de propriété personnelle des moyens de production²¹⁷». C'est ce qui fait que les spécialistes ont surtout étudié les structures organisationnelles en oubliant trop souvent le changement social en cours²¹⁸; c'est toujours le risque qui est couru quand on absolutise une théorie. Comme le souligne Tony J. Watson, «il n'est donc pas surprenant qu'un grand nombre d'auteurs ayant écrit sur les organisations aient cru que pour Weber, la bureaucratie était "efficace", laissant ainsi entendre qu'il n'était pas conscient des risques de "dysfonction" et d'inefficacité [...]. En réalité, Weber soulignait simplement la supériorité *potentielle* de la bureaucratie en tant qu'instrument administratif (sa

²¹⁷ O. AKTOUF, *op. cit.*, p. 98.

²¹⁸ C. BALLÉ, *Sociologie des organisations* (Que sais-je? 2499), Paris, Presses Universitaires de France, 1990, p. 27.

rationalité formelle)...²¹⁹». Plusieurs spécialistes se demandent encore pourquoi Weber figure dans la liste des piliers du management tellement sa pensée fut tronquée.

1.4. Le biologisme

Le modèle biologique de Gustave LeBon a servi de base à la philosophie du management traditionnel. Le principe est qu'une organisation doit fonctionner comme un organisme vivant. Il y a un cerveau qui commande et des organes qui obéissent. Dans un tel système de pensée, on est porté à admirer le cerveau et à minimiser tous les autres membres. Dans l'entreprise, le cerveau est le chef que l'on doit admirer et les employés sont des membres d'importance secondaire qui doivent obéir parce qu'il n'ont pas ce qu'il faut pour organiser, décider, planifier et contrôler. Selon O. Aktouf, on fonctionne ainsi depuis deux siècles dans le monde de la gestion: pour être en haut de la pyramide, il faut être intelligent. Enfin, ce qui est le plus désespérant dans un tel système, c'est de croire que le cerveau est héréditaire; pensons ici à toutes ces entreprises qu'on se transmet de père en fils, pas toujours avec bonheur. Même H. Mintzberg n'échappe pas à ce modèle en ce qu'il donne encore plus de pouvoir au chef d'entreprise ou au dirigeant en en

²¹⁹ T.-J. WATSON, «L'analyse sociologique du travail», *Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail*, s. la dir. de D.-G. Tremblay et D. Villeneuve, Québec, Agence D'ARC, 1992, p. 31.

faisant quelqu'un d'omnipotent et d'omniscient²²⁰. L'Église ici ne serait pas non plus en reste, lorsqu'elle cède à la tentation de sacraliser, c'est-à-dire de rendre «intouchables» ceux qu'elle place en haut de sa hiérarchie cléricale.

1.5 Critique du management traditionnel

Selon la pensée traditionnelle, dans une entreprise ou une organisation non lucrative, la gestion est considérée comme étant une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens, de services économiquement et/ou socialement utiles. Dans ce système, le rôle du dirigeant est très valorisé par le pouvoir qu'il détient, surtout dans les décisions qu'il peut prendre sans la consultation des membres de l'organisation; il est alors le seul maître à bord.

Le management traditionnel convenait bien aux organisations de type pyramidal et s'accommodait du contexte culturel et économique de l'époque. Certains possédaient le pouvoir, d'autres n'avaient qu'à obéir. Les prises de décisions provenaient du sommet et les subordonnés exécutaient les ordres reçus. Mais depuis une trentaine d'années, nombreuses sont les critiques qui dénoncent

²²⁰ Voir ici la critique que fait O. Aktouf de Mintzberg: *op. cit.* p. 245-260.

ce type de gestion qui a des effets pervers et qui produit des dysfonctionnements dans les entreprises. Les temps ont changé et les travailleurs veulent être partie prenante de la survie de l'organisation ou de l'entreprise. Si une entreprise est en situation de dysfonctionnement, pourquoi toujours chercher le ou les coupables du côté des employés alors que le gestionnaire, s'il a tous les leviers du pouvoir en mains, peut en être aussi responsable?

La pensée managérielle est en crise dans l'entreprise occidentale parce que, de l'avis des experts, elle est trop liée à l'efficacité et à la rentabilité. Elle est trop préoccupée de préserver le statut et les prérogatives des dirigeants en matière de pouvoir et de contrôle, ce qui entraîne une attitude de méfiance et de suspicion envers les employés. L'employé est considéré comme un facteur de production non intéressé au sort de l'entreprise; la seule façon de fonctionner dans un tel contexte est de maintenir un pouvoir de coercition et de contrôle. Même si les études sur le comportement organisationnel (à partir de celle préconisée par E. Mayo à Hawthorne et les écoles des relations humaines) ont souligné l'importance des intérêts et des objectifs de tous les individus dans une entreprise, on continue encore aujourd'hui de penser l'organisation en fonction des intérêts de la hiérarchie et on oublie que la réalité est beaucoup plus complexe. On continue à traiter les choses comme si elles étaient simples avec une philosophie mécaniste ou déterministe en croyant que les outils de gestion peuvent régler les problèmes.

On peut affirmer qu'il en est ainsi dans la gestion de l'organisation ecclésiale. Il s'agit de rappeler la centralisation du pouvoir entre les mains des ministres ordonnés et de montrer la dépendance des Églises locales vis-à-vis l'Église de Rome. Faut-il le souligner, cette centralisation du pouvoir et des prises de décision est loin d'être chose du passé. Si l'Église catholique vit une période de crise, pourquoi faut-il toujours se rabattre sur la perte de foi de ses membres ou sur l'indifférence religieuse des jeunes? Peut-être faut-il se tourner aussi du côté des décideurs qui orientent la marche de l'organisation. Peut-être faudrait-il regarder surtout la philosophie qui génère son style de gestion.

Si, dans les organisations, des changements majeurs sont effectués pour donner aux acteurs une participation réelle et non lénifiante, à plus forte raison, l'Église doit-elle relever de nouveaux défis et réviser ses façons d'organiser le pouvoir. L'ecclésiologie de communion l'y oblige, si elle veut être fidèle à sa mission et promouvoir l'égalité fondamentale de ses membres. En d'autres mots, l'institution ecclésiale est appelée à revoir son modèle de fonctionnement, non parce que les autres organisations le font, mais parce que sa propre finalité est en cause, parce que le nouveau contexte culturel et mondial l'y oblige et parce que ses

membres n'acceptent plus d'être gérés à partir d'une philosophie de gestion devenue obsolète²²¹.

Toujours selon O. Aktouf, «tant et aussi longtemps qu'on n'aura pas absolument besoin de l'engagement volontaire et de l'adhésion de chaque employé pour hausser de façon substantielle ce minimum de productivité, on continuera à se soucier davantage des moyens de maintien et de renforcement du pouvoir et du contrôle²²²». Ce qui se passe dans la crise actuelle du management peut s'appliquer à l'institution ecclésiale. Si les membres de cette institution n'ont pas les garanties nécessaires d'une participation authentique à la vie de leur organisation, ils ne s'investiront pas davantage. S'ils se considèrent comme des citoyens de seconde zone, comment peuvent-ils être motivés à dépenser des énergies pour sa survie; plusieurs des personnes que nous avons interviewées considèrent que l'organisation ne leur appartient pas puisqu'elle est entre les mains de ceux qui détiennent le pouvoir et l'autorité. Heureusement, ce qui se passe de nouveau dans le monde de la gestion pourra aider l'institution ecclésiale à sortir de l'impasse qui la garde

²²¹ Le management traditionnel a été beaucoup critiqué dans les années 1970-1990) par des experts, tels Argyris, Maier, Blake et Mouton, Herzberg, et d'autres. Ils ont travaillé sur la motivation au travail, l'enrichissement des tâches, l'horaire flexible, la décentralisation des décisions, la discrimination au travail. Il faut noter aussi le rôle du syndicalisme dans cet effort de redonner aux membres d'une entreprise une position plus forte. O. Aktouf fait une bonne analyse de cela. On ne peut non plus oublier la pensée sociale de l'Église à cet égard.

²²² O. AKTOUF, *op. cit.*, p. 313.

prisonnière d'une philosophie aliénante pour les membres et l'organisation elle-même. Cette nouvelle gestion met au centre de l'entreprise l'intelligence des acteurs; nous voulons parler de l'entreprise-réseau. Regardons de plus près ce nouveau paradigme gestionnel qui prend de plus en plus d'importance dans les organisations contemporaines. Les résultats, quoique encore sommaires, s'avèrent déjà convaincants.

Nous devons cependant résister à la tentation de croire que nous sommes en présence d'un modèle qui donnera la solution finale et absolue. L'humilité est requise. L'expérience est neuve, les balises encore floues et surtout la réalité reste beaucoup plus complexe que la solution envisagée. Cependant, celle-ci porte en elle la souplesse nécessaire à tous les ajustements et réajustements possibles. Quoiqu'il en soit, nous pensons que la gestion centrée sur le réseau permet de baliser certaines formes de participation dans l'Église. Elle indique également des voies intéressantes pour mieux comprendre le rôle des dirigeants à l'intérieur d'une organisation composée, somme toute, de multiples réseaux. Surtout, ce qui nous intéresse au plus haut point, elle permet de voir les membres comme des acteurs et des auteurs de leur entreprise. Ultimement, comment ne pas voir dans le «réseautage» des affinités certaines avec la finalité communautaire de l'organisation ecclésiale.

2. Une nouvelle philosophie de gestion

Si nous nous sommes permis ce détour historique pour situer le management traditionnel, c'est parce que nous croyons que les personnes interviewées voient la gestion ecclésiale comme une gestion traditionnelle. Souvent, ils nous ont parlé de «bureaucratie» lourde; ils se considèrent comme des subordonnés qui doivent obéir à la classe dirigeante. Plusieurs accusent les structures d'être trop sclérosées, eu égard à la mission vivante de l'Église. Enfin, la plupart soulignent le manque de motivation des membres dans l'institution. Par contre, plusieurs manifestent une volonté de participation aux grandes décisions qui les concernent. En d'autres mots, le style de gestion qui préside à la vie ecclésiale ne les satisfait pas et ils veulent être reconnus comme des individus capables d'orienter l'avenir de leur communauté à travers une prise de parole réelle et une pratique concrète de partenariat. Les membres de l'institution ecclésiale veulent être reconnus comme des acteurs et des auteurs et non comme des subalternes et des objets. Diriger en dominant leur apparaît obsolète dans la nouvelle culture et l'évolution du monde.

Nous devons recourir à une autre vision du management qui permet aux individus une réalisation de leur être dans ce qu'ils font et ce qu'ils sont. Les personnes interviewées, et c'est une impression de plus en plus répandue, ne veulent plus se contenter de discours éloquentes sur la coresponsabilité ou la

collaboration; elle veulent des mécanismes juridiques et une organisation souple qui assurent une participation entière et dynamisante. Elles veulent être partie prenante de toutes les décisions qui concernent l'avenir et le bien-être de la communauté.

Dans les communautés paroissiales, un nouveau tissu social est en train de se créer; dans la mise en place des secteurs pastoraux, les relations humaines ne sont pas limitées aux territoires paroissiaux comme c'était le cas auparavant. Il se forme là des réseaux de communication et des affinités nouvelles comme cela se produit dans la vie professionnelle, syndicale et économique. Des espaces nouveaux de rencontres, des associations dynamiques, des regroupements scolaires, des animations de secteur et des partages de ressources deviennent de plus en plus manifestes. En d'autres mots, un fonctionnement original se met en place pour faire face à la nouvelle réalité, même dans le monde rural.

Chaque jour, dans l'Église locale de Rimouski, les dirigeants font face à de nouveaux défis. On ne peut plus gérer le secteur pastoral comme on pouvait le faire dans les unités paroissiales; il faut faire autrement, mais on ne sait trop comment. En plusieurs endroits, on est en marche, mais visiblement, de grands pas restent à faire. On ne semble pas savoir quand, comment ni où se diriger. Mais l'Église de Rimouski (les décideurs et tous les autres membres) en connaît

cependant le pourquoi. Comme Jean Rigal, elle est convaincue que «le travailleur moderne n'est plus un rouage subalterne d'une vaste machinerie, mais un agent conscient, doté d'initiative, apte à concevoir sa place dans de vastes ensembles et à travailler en équipe. On ne voit pas pourquoi l'Église pourrait y échapper à cette activité de type réseau. Nous croyons qu'elle peut s'étendre jusqu'à la "communion ecclésiale" dans une sorte d'osmose. Elle s'amplifie du fait que le monde moderne connaît une évolution considérable de la condition féminine²²³». Il semble bien qu'il faille se tourner vers une autre vision de l'organisation qui puisse tenir compte des aspirations de l'homme et de la femme moderne puisque la vision pyramidale a des préoccupations autres.

C'est ici que nous allons faire appel au «monde du réseau» qui promeut la vie à l'intérieur des organisations; c'est la pyramide à l'envers. La problématique soulevée par l'analyse des entrevues nous amène en effet à regarder de plus près ce qui se passe dans l'entreprise-réseau. Nous tentons finalement un arrimage entre la philosophie du réseau et la vie organisationnelle de l'institution ecclésiale.

²²³ J. RIGAL, *L'ecclésiologie de communion. Son évolution historique et ses fondements* (Cogitatio fidei 202), Paris, Cerf, 1997, p. 51.

2.1. La nature du réseau

Le mot *réseau* a fait son entrée officielle dans le monde de la gestion tout récemment, en fait depuis quelques décennies, mais il était connu déjà des intervenants sociaux²²⁴. Qu'on pense tout simplement à l'expression «réseau des affaires sociales». On le retrouve également dans le monde de l'informatique, de la sémantique, en physique, en biologie, etc. Même s'il est quelque peu ambigu, le mot *réseau* rejoint l'univers de l'entreprise adossé à des changements inédits; il questionne surtout le style de management classique qui ne répond plus aux nouveaux défis posés par un monde en pleine mutation. Pour l'heure, disons que le *réseau* «est un assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des besoins communs²²⁵». Pour J. Chaize, le *réseau* répond à cette nécessité nouvelle de gérer la dispersion et la complexité des ressources, des marchés, des hommes et des multiples réseaux qui parcourent le monde; en d'autres mots, vivre en réseau, c'est

²²⁴ Voir C. BRODEUR et R. ROUSSEAU (dir.), *L'intervention de réseaux. Une pratique nouvelle*, Montréal, France-Amérique, 1984.

²²⁵ J. CHAIZE, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Paris, Calmann-Lévy, 1992, p. 41. Nous puisons abondamment dans l'oeuvre de cet auteur pour présenter cette nouvelle philosophie de gestion. Nous référons également à H. SÉRIEYX, *Le Big Bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993. D'autres auteurs étudient cette nouvelle façon de gérer les organisations; ces nouvelles publications indiquent que la gestion par réseau fait son chemin. À titre indicatif, nous fournissons ces quelques références: F. BUTERA, *La métamorphose de l'organisation, du château au réseau*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991; R. LAMNING, *Beyond Partnership*, Londres, Prentice Hall, 1993; D. POULIN, B. MONTREUIL, S. GAUVIN, *L'entreprise réseau, bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal, Publi-Relais, 1994.

reconnaître qu'on a besoin de l'autre pour réaliser son projet²²⁶. Cette nouvelle façon d'affronter la mouvance actuelle apparaît comme le moyen idéal pour accomplir les trois grandes mutations modernes: l'espace, le temps et l'échange. Cette nouvelle philosophie se distingue par son souci de faire participer tous les membres de l'entreprise à ses résultats puisque tous et toutes sont des partenaires et collaborent à un projet commun. Notons au passage l'expérience de l'entreprise québécoise *Cascades* où les dirigeants ont renoncé à leur toute-puissance pour permettre aux membres de leur organisation d'entrer en relation d'appropriation réelle²²⁷.

Toujours selon J. Chaize, l'entreprise-pyramide essaie de maîtriser le monde avec des constructions en béton, des pyramides stérilisantes avec des

²²⁶ Nous trouvons une définition du mot «réseau» dans la revue *Gestion* qui nous apparaît tout à fait pertinente: «un réseau peut se représenter conceptuellement comme un ensemble de noeuds (ex. un individu, une unité de travail, une organisation) et de relations entre ces noeuds. Ces relations varieront sur un continuum d'intensité allant du «faire faire» (ex.: l'impartition, la sous-traitance de capacité) au «faire ensemble» (ex.: maillage, alliance stratégique, accord de coopération, sous-traitance d'intelligence, coentreprise). On verra également se constituer différentes formes de réseau». Voir R. JACOB, P.-A. JULIEN et L. RAYMOND, «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation: les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau», *Gestion. Revue internationale de gestion*, volume 22, numéro 3, septembre 1997, p. 94.

²²⁷ O. AKTOUF, *op. cit.* p. 624-633. Ce professeur en gestion aux HEC a fait une étude sur les causes du succès de l'entreprise *Cascades*, et cela à partir des entrevues qu'il a réalisées auprès des dirigeants et des employés. Il en arrive à la conclusion que la rentabilité de cette organisation est liée au sentiment d'appartenance et à la participation des employés aux objectifs et aux décisions de l'entreprise. Le même constat est fait pour les entreprises suédoises, allemandes et japonaises qui connaissent un succès retentissant et une rentabilité qui dépassent les entreprises occidentales gérées selon le modèle du management classique.

organigrammes figés, des femmes et des hommes sans autonomie, muets et sans imagination, alors que l'instabilité et le désordre sont le lot de notre quotidien. Alors que «le changement est devenu la règle et la stabilité, l'exception», toutes nos organisations sont conçues pour gérer la permanence, contenir le mouvement, interdire l'expérimentation, verrouiller l'initiative, désoler les créatifs, démobiliser les actifs, punir les imaginatifs et récompenser les conformes²²⁸. Nos organisations ont été créées pour un monde qui n'existe plus; le management traditionnel fut efficace à l'époque de l'ère industrielle; il fallait de l'ordre et une rationalisation pour rentabiliser les ressources. N'oublions pas le fait que les travailleurs étaient pour la plupart peu scolarisés et que la société était marquée par le patriarcat. Or ce monde est en voie de disparaître ou en train de se transformer radicalement devant les révolutions économique, spatiale, temporelle, éthique et quoi encore. Et que dire enfin de l'arrivée des femmes sur le marché du travail et de la montée des revendications du mouvement féministe!

Selon certains théoriciens du management contemporain, les entreprises ne peuvent plus fonctionner selon la pensée managérielle classique qui promeut une gestion du type de la rationalité pure (le management dit scientifique); la réalité

²²⁸ Voir H. SÉRIEYX, *Le big bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 256. Il est bon de préciser que le mouvement intellectuel des ressources humaines et de la direction par objectifs ont insisté sur chacune de ces lacunes. Le réseau trouvera peut-être la façon d'opérationnaliser ces valeurs.

quotidienne aux prises avec des changements inédits ne peut se conformer à ce que l'on trouve dans les livres et les programmes de gestion; la réalité est beaucoup plus complexe et difficile à gérer que peut le présupposer le modèle déterministe ou mécaniste du management traditionnel. Il ne s'agit plus de gérer la complication, mais la complexité²²⁹. Il ne s'agit pas non plus de balayer du revers de la main les outils de gestion mis de l'avant dans le management traditionnel mais de les utiliser à bon escient avec une philosophie ou un cadre de référence qui fait place à l'intelligence de tous les acteurs oeuvrant dans l'entreprise; l'outil est au service de tous les membres, non l'inverse.

Toujours selon des études récentes, les entreprises qui ont opté pour un fonctionnement en réseau offrent des performances étonnantes et positives, même si l'efficacité n'est pas apparente sur le champ. Ces entreprises appliquent le credo du président de Mitsubishi: «Pensez à l'échelle mondiale mais agissez au niveau local». L'entreprise-réseau croit que la force ne réside pas d'abord dans ses actifs matériels ou immatériels mais surtout dans l'actif réseau. L'humain devient la ressource principale de l'entreprise.

²²⁹ Voir E. MORIN, «Complexité et organisation», *La production des connaissances scientifiques de l'administration. The generation of scientific administration knowledge* (Sciences de l'administration), s. la dir. de M. Audet et de J.-L. Malouin, Québec, PUL, 1986, p. 135-154.

Mais comment définir cet actif réseau? Nous empruntons la définition que donne H. Sérieyx: «L'actif réseau, c'est la multiplication de l'expérience individuelle et collective par la capacité de réagir, d'anticiper, de vouloir et savoir agir ensemble, de développer l'image de l'entreprise²³⁰». Bref, c'est l'intelligence de l'entreprise composée de la somme des intelligences des acteurs de l'entreprise. Les règles du jeu dans l'entreprise-réseau diffèrent de celles de l'entreprise-pyramide: «ainsi on s'efforce de passer de l'entreprise de l'obéissance à celle de la responsabilité, de l'entreprise disciplinaire à celle de projet, de l'entreprise de l'ordre à celle de l'auto-organisation, de la pyramide à l'endroit à la pyramide à l'envers, de l'entreprise verticale à l'entreprise transversale, de la culture rigide à la culture diversifiée²³¹».

2.2 Le réseau et l'institution

Dans l'entreprise-réseau, la structure semble s'effacer derrière les acteurs. Comme le dit encore J. Chaize, le réseau inquiète parce que son organisation est provisoire; elle bouge suivant les objectifs liés au changement qui survient à tout instant. Le réseau peut même disparaître s'il n'est plus utile au client qu'il sert;

²³⁰ H. SÉRIEYX, *op.cit.*, p. 264.

²³¹ *Ibidem*, p. 265.

l'utilité est sa seule raison d'être²³². Dans l'Église, on dirait que le service de la mission est la seule raison d'être. Les tenants de l'entreprise-réseau considère leur philosophie comme un mode d'emploi lié à la situation présente et non comme un absolu. Demain, il faudra penser autrement, mais son intuition pourra demeurer parce qu'elle place la personne humaine et son intelligence au centre de ses préoccupations. La structure et l'institution sont secondaires quoique nécessaires et utiles.

L'organisation classique, au contraire, bâtit son efficacité sur sa stabilité, sa permanence, sa pérennité et son ordre. On la reconnaît à sa taille, à ses procédures, à son organigramme, aux prérogatives de sa hiérarchie, en un mot, à son architecture émergée, apparente, verticale²³³. Plusieurs osent affirmer que l'institution consacre plus de temps à entretenir sa structure qu'à poursuivre l'objet pour lequel elle a été créé. Les propos de plusieurs des personnes que nous avons interviewées s'inscrivaient contre cette tendance de l'institution ecclésiale à vouloir sauver la structure en oubliant les personnes.

²³² Cf. J. CHAIZE, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Paris, Clamann-Lévy, 1992, p. 55-56.

²³³ *Ibidem*, p. 55.

Les spécialistes soulignent que les grandes institutions, même si elles sont imposantes, demeurent la plupart du temps impuissantes devant la complexité du changement; elles restent prisonnières d'un modèle déterministe ou mécaniste; c'est le cas de l'institution ecclésiale. Sa lourdeur écrase les hommes et les femmes qui la servent. Quand la philosophie du réseau entre dans une institution, il semble que le réseau et l'institution s'opposent; du moins certains le pensent. On pourrait le croire, en effet, mais le réseau et l'institution ne sont pas antagonistes. Au contraire, les deux se nourrissent et vivent l'un de l'autre. L'instituant a besoin de l'institué et l'institué survit par les forces instituanes qui l'alimentent.

Toute entreprise qui naît est d'abord un réseau. Si des hommes et des femmes libres s'unissent ou oeuvrent ensemble, c'est pour poursuivre une mission ou rendre un service à la collectivité. On n'a qu'à penser au début des communautés chrétiennes ou aux paroisses actuelles. Des ressources financières, matérielles et humaines se rassemblent pour atteindre tel ou tel but. Tout projet, s'il veut atteindre son objectif doit se structurer pour éviter l'éparpillement et s'orienter dans une direction précise. Mais avec le temps, des lignes de force apparaissent qui structurent l'entreprise, figent le réseau, dans le but d'en garantir la pérennité. La vie peut se figer, s'étioler, et le réseau devenir une institution rigide et fermée; c'est

l'entreprise-pyramide, c'est l'Église-pyramide²³⁴. Pourtant, comme le rappelle J. Chaize, *réseau* et institution ne peuvent se passer l'un de l'autre. L'institution a besoin du *réseau*, sinon c'est un corps moribond qui essaie de survivre au coeur d'une mer houleuse; qu'il suffise de penser aux différentes associations ou aux groupes informels qui donnent vie aux organisations et qui les poussent à créer des voies nouvelles de fonctionnement. Bref, le *réseau* pallie assez souvent aux manques de l'administration qui ne peut tout prévoir; il permet aux individus de toujours poursuivre une recherche commune vers l'atteinte des objectifs organisationnels et individuels. De plus, il instaure le débat et autorise les acteurs à user d'un discours qui critique les insuffisances de la structure et de ses procédures. Le réseau croit que les individus sont capables de proposer des ajustements individuels qui évitent assez souvent le recours aux paliers hiérarchiques surtout lorsqu'il s'agit de décisions qui impliquent leur propre terrain. À cet égard, nous croyons que la gestion en réseau permettrait aux communautés paroissiales et aux Églises locales d'organiser autrement leur *modus vivendi*. Le recours constant aux

²³⁴ L'analyse des configurations structurelles faite par H. Mintzberg est intéressante. Selon lui, la structure simple favorise des ajustements mutuels alors que la structure divisionnalisée, la bureaucratie mécaniste ou professionnelle exigent de nombreuses supervisions; ce fait amène un pouvoir de plus en plus hiérarchisé et fort. Ce pouvoir fort peut se retrouver également dans une structure simple, dépendamment du chef et du style de leadership assuré par celui-ci. C'est donc l'adhocratie (mot venant du latin *ad hoc* et signifiant «fait pour cela» qui reste décidément la structure la plus propre à l'ajustement mutuel parce qu'elle n'existe que pour répondre à des besoins précis. Elle demeure cependant la plus difficile à vivre parce que cette configuration appelle une décentralisation sélective, une plus grande spécialisation, une formation adéquate; elle donne cependant du pouvoir aux experts. Ce dernier point peut être source de conflits dans les mécanismes de décision, à moins que tous soient des experts dans la structure; ce qui n'est pas évident dans une organisation paroissiale, en l'occurrence.

instances hiérarchiques ne permet pas aux communautés chrétiennes de prendre en main leur propre destinée. D'autres avant nous l'ont dit, le fonctionnement organisationnel de l'institution ecclésiale est parent de l'entreprise pyramidale telle que nous le retrouvons dans les entreprises encore gérées selon le management traditionnel.

Si le réseau est une force et une manière de penser qui contestent l'attitude parfois paralysante de l'institution, celle-ci lui donne des moyens techniques, des outils d'analyse et des ressources de différents ordres: humaines, matérielles et financières. Le réseau ne peut vivre longtemps sans l'institution sous peine de ne devenir qu'une pure abstraction ou une philosophie sans prise sur le réel. Comme le souligne J. Chaize, l'institution met l'entreprise debout, le *réseau* la met en mouvement; l'institution garde en mémoire les actions réussies mais ne fait que les reproduire à l'identique. «Le réseau est souvent amnésique mais sait inventer les stratégies qui renouvellent l'entreprise²³⁵».

Toujours selon J. Chaize - et sa perception est partagée par maints gestionnaires contemporains²³⁶ -, l'entreprise fait face à trois grandes transmuta-

²³⁵ J. CHAIZE, *op. cit.* p. 56.

²³⁶ Par exemple, B. Lemaire, B. Sievers, F. Herzberg, J.-M. Salvat, Le Groupe Innovation, etc.

tions liées au temps, à l'espace et à l'échange: 1) le passage d'un climat de méfiance à une attitude de confiance qui ouvre l'entreprise à une circulation de l'information sans égard aux statuts et fonctions des membres. Il s'agit ici d'un changement dans l'exercice du pouvoir; 2) la libération des talents de tous et toutes qui ne pourra qu'augmenter l'«intelligence» de l'entreprise. En d'autres mots, c'est la reconnaissance de l'autre comme acteur; 3) la création et le renouvellement des ressources à travers une formation permanente. Autrement dit, c'est le partage des compétences qui permet à chaque acteur de s'investir dans un domaine où sa capacité est reconnue.

Si le *réseau* insiste autant sur la confiance, c'est parce que celle-ci est le moteur premier qui fait vivre une organisation à long terme; elle est indispensable pour que des femmes et des hommes puissent être motivés. La confiance s'installe quand l'information est transparente. Et pour que l'information ne soit pas une manipulation, il faut faire tomber les masques du pouvoir qui livrent goutte à goutte des informations. Les individus ne sont pas dans l'erreur lorsqu'ils affirment que tout est décidé d'avance, n'ayant que peu d'information lorsqu'il s'agit de se prononcer sur tel ou tel problème qui concerne leur organisation. C'est tout cela qui met un frein à une réelle participation volontaire. En entreprise-réseau, le pouvoir est au service de l'échange et les échanges deviennent sources réelles de pouvoir. En d'autres mots, établir la confiance, c'est être sûr qu'aucun des acteurs de

l'échange n'exercera indûment «son pouvoir»; c'est aussi s'assurer que chaque acteur met au service du bien commun son «pouvoir de».

Enfin, soulignons que la confiance a besoin du respect pour s'installer. Le respect n'est pas lié à l'importance hiérarchique de la personne mais à ce qu'est la personne, non à ce qu'elle fait ni à la fonction qu'elle représente. Ce dernier point constitue un véritable défi pour les gestionnaires de l'institution ecclésiale. Nous n'insisterons jamais trop; plusieurs répondantes et répondants ont souligné l'importance du climat de confiance qui doit régner entre les membres des divers comités, et entre les dirigeants et les membres de la communauté. Quelques personnes ont clairement indiqué que la fonction cléricale pouvait faire écran à la participation parce qu'elle instituait une forme de classe à l'intérieur de l'Église. C'est un fait à analyser lorsqu'on veut instaurer un climat participatif dans une communauté paroissiale qui recherche l'égalité fondamentale de chaque personne et la communion entre elles.

2.3 Le rôle du dirigeant

L'entreprise-réseau et la philosophie qui la sous-tend ont trouvé une expression très suggestive pour signifier l'importance de tous les acteurs dans une organisation. On parle d'«hommes maillés», par opposition aux «hommes de marbre» de l'entreprise pyramidale. On veut par cette expression signifier que les

hommes et les femmes d'aujourd'hui devront de plus en plus fonctionner par des alliances stratégiques en chassant le réflexe de l'isolement, autrement dit en mettant fin à la «guerre des clochers» qui stigmatise le progrès et la créativité. Le gestionnaire «maillé» est reconnu dans sa liberté d'agir; il est capable d'initiative et il est apte à prendre des décisions. Tout acteur, même s'il n'est pas gestionnaire, découvre lui aussi cette liberté de penser et d'agir. Dans l'entreprise-pyramide, l'action se déclenchait sur un ordre; on obéissait en exécutant un programme établi. Dans l'entreprise-réseau, chacun prend l'initiative de mobiliser les ressources dont il a besoin et répond de l'usage qu'il en fait. L'apprentissage de la responsabilité conduit les individus à préserver les ressources qu'il met en oeuvre et même à les faire fructifier. Dans l'entreprise-pyramide, les individus sont portés à garder jalousement leurs ressources parce que chacun a «un job» à préserver et doit performer pour le sauvegarder, ceci dans un univers compétitif et géré par une discipline centralisatrice. Cette façon de penser questionne naturellement le pouvoir monopolisateur et fait place à la subsidiarité; elle condamne également la vision dualiste (gouvernant-gouvernés) que préconisent les organisations pyramidales. Si, comme le dit le président de Rhône-Poulenc, « organiser, aujourd'hui, ce n'est plus mettre de l'ordre, c'est créer la vie», il s'ensuit « qu'en dépit de tous les combats d'arrière-garde, et grâce à des réseaux de plus en plus

interconnectés de personnes, d'entreprises, de régions, d'États, c'est l'univers entier qui amorce une gigantesque mue²³⁷».

De multiples réseaux, il en existe dans l'institution ecclésiale, tant au niveau paroissial, que local et universel. Que l'on pense aux différents réseaux d'échanges entre communautés, aux multiples lieux de prise de parole et aux activités ou projets divers comme le relève le diagnostic posé en première partie de la thèse. Nous interprétons les propos des personnes interviewées contestant l'hégémonie du pouvoir clérical dans l'institution ecclésiale comme étant un appel à une vision autre de l'Église et à une pratique différente qui favorise le maillage. C'est un appel qui lie liberté et solidarité, autonomie et efficacité, plaisir d'être soi et force d'être ensemble dans une participation à faire advenir une Église dans un lieu précis. Cela ne va pas de soi, il va sans dire, et cela suppose une toute autre conception de la part du ou des dirigeants; une telle approche de la vie organisationnelle exige d'abord une conversion des dirigeants dans la perception qu'ils ont d'eux-mêmes.

Nous proposons ici, à partir de ce que nous venons d'énoncer, quelques éléments pouvant aider à préciser le rôle du dirigeant (ministre ordonné ou non)

²³⁷ H. SÉRIEYX, *Le Big Bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 269.

dans une Église communionnelle. Mais ce faisant, nous réhabilitons tous les membres au coeur même de leur communauté chrétienne, ce que nous verrons aussi.

A) Au départ, le réseau ne reconnaît que des auteurs-acteurs; il ignore les spectateurs passifs. C'est comme avoir l'outil et le matériau. C'est disposer de l'information et ne pas avoir à demander toujours la permission du gestionnaire pour réaliser ce qui pourrait aller au delà de la tâche prescrite. C'est en quelque sorte être son propre patron, pouvoir agir dans son domaine, là où on fait autorité, selon l'étymologie même du mot «auctoritas» qui signifie «rendre auteur».

Impossible, peuvent dire des hommes de l'Église-pyramide. C'est là l'impossibilité d'un rêve ou d'une utopie. Il faut organiser l'institution, répartir les tâches et les ressources. Il faut des leaders, il faut des accompagnateurs, des «suiveurs». Mais comme se le demande ici J. Chaize, comment faire avancer une entreprise ou une institution si les «suiveurs» ne sont pas d'abord des auteurs capables de régler leurs problèmes le plus près du terrain, là où ils sont. Cette façon de gérer est connue depuis des siècles et nous en constatons les effets pervers. Dans la gestion classique, c'était l'affaire des spécialistes et des experts, particulièrement des canonistes et des théologiens patentés que l'on retrouve dans les organigrammes.

Mais, si chacun est son propre patron, que devient alors le patron? A-t-on encore besoin de dirigeants dans l'entreprise-réseau ou dans une institution comme l'Église? Sûrement.

B) L'Église a besoin de dirigeants qui se portent garants devant tous les membres de la communauté. Ils ont pour tâche de rappeler l'objectif décidé ensemble, de vérifier que les moyens planifiés sont bien en place pour réaliser le but de la mission. Dans une Église-réseau, le pouvoir n'est pas un pouvoir sur les membres mais une capacité de les rendre *auteurs*, c'est-à-dire de leur rendre la part d'*autorité* qui leur revient.

C) Dans un climat de confiance et de respect, le rôle du dirigeant est de diffuser au maximum les informations et de faciliter un échange pour optimiser les ressources et les responsabilités des membres de la communauté. Parce qu'il sait que le membre a besoin de stimulants pour se motiver, il s'assure que tous les moyens d'apprentissage sont en place pour une meilleure qualification et une compétence reliée à sa tâche. L'acteur qui dispose de l'information est reconnu d'une certaine façon dans son rôle d'auteur et peut agir dans son domaine avec autorité.

D) Le dirigeant de l'Église-réseau rassemble tous les auteurs pour les rendre créateurs. Il ouvre aussi la porte aux exclus afin de les placer aussi au centre des échanges. C'est un bâtisseur de ponts qui favorise la transversalité et non la verticalité pyramidale. Le pasteur de l'Église-réseau croit que gérer, c'est créer la vie et non maintenir l'ordre, c'est bâtir la communauté plutôt que sauver la structure, c'est servir la mission plutôt que l'institution.

E) Le dirigeant «maillé» est soumis lui aussi aux règles du jeu mises en place dans le réseau. Il respecte lui-même ces règles qu'il n'a pas fixées seul mais avec la communauté. Pour que tous comprennent, il explique constamment ces règles. La négociation est permanente, chacun ayant son mot à dire dans les décisions qui se font jour. La décision est appliquée dans la vie de l'organisation avant d'être une norme écrite. Dans l'entreprise-pyramide, le contrôle est tatillon et le plus souvent démobilisant, parce qu'il constitue une sorte de pression continuelle sur les travailleurs et travailleuses; ici, il se pratique sur les éléments de la situation, y étant entendu que les membres se sont prononcés sur le type, le lieu et le moment du processus.

F) Le dirigeant est un donneur de souffle et de sens, un multiplicateur; c'est un leader qui s'appuie le moins souvent possible sur son pouvoir de contrainte institutionnelle, pouvoir qu'il possède selon une légitimation reconnue par les

membres. Il utilise son pouvoir d'influence pour mettre les membres en situation de régler eux-mêmes les problèmes rencontrés. C'est l'auto-organisation qui promeut la subsidiarité de préférence à la délégation. Il permet aux collaborateurs une prise de conscience de leur propre pouvoir et de leur capacité d'action autour d'un projet commun à réaliser. Le pouvoir circule; personne ne peut se l'arroger. Certains pourraient crier à l'utopie, mais comment l'Église peut-elle vivre sa mission dans le monde sans utopie, alors qu'elle porte elle-même le projet d'un Royaume de justice, d'égalité et de paix? Comment peut-elle y renoncer à l'intérieur même de son institution? Les utopies entraînent le monde, à plus forte raison le projet d'humanisation de Jésus Christ porté par la mission de l'Église.

G) Le dirigeant s'assure que tous les moyens d'apprentissage sont en place: qualification, compétence, etc. Le dirigeant «maillé» a envie de se former et forme les autres pour qu'ils accèdent au statut d'auteurs dans l'organisation. Pour durer et évoluer positivement au coeur de la complexité, tous et toutes ont besoin de trouver des stimulants; la motivation est différente pour chacun mais la question est toujours la même: l'énergie investie vaut-elle la peine d'être dépensée? C'est le rôle du dirigeant de faire en sorte que les acteurs soient convaincus que les efforts et les peines génèrent un réel profit, qu'il soit humain, financier ou autre.

H) Le dirigeant de l'Église-réseau croit en la valeur irremplaçable de la ressource humaine. Alors que dans l'entreprise-pyramidale on payait un salaire, dans l'entreprise-réseau on partage les résultats, financiers, y compris. La participation est reconnue si elle permet le renouvellement du savoir et conduit à l'efficacité sur le terrain; c'est toute la question de la formation permanente qui resurgit ici. Le dirigeant «maillé» ne croit pas à la pseudo-participation qui donne l'impression aux membres qu'ils sont actifs parce qu'ils travaillent dans de multiples comités mais qui ont peu de marge de manoeuvre dans l'exercice de leur liberté créatrice. Ne sommes-nous pas ici très près du discours des personnes que nous avons interviewées.

2.4 Les caractéristiques du dirigeant *maillé*

Le dirigeant *maillé* a ceci de caractéristique qu'il est un *échangeur* de savoir et un *donneur* de pouvoir. Mais ce qui le caractérise d'abord et avant tout, c'est son *ouverture*, sa capacité de pouvoir compter sur toutes les ressources de son entreprise et d'y faire appel.

2.4.1 *L'ouverture*

Le dirigeant *maillé* est ouvert à tous et à tout; il adopte la méthode transversale pour déceler la désinformation. Son ouverture consiste à utiliser les

talents ou les ressources de l'autre, de son interlocuteur ou de son vis-à-vis. En d'autres mots, le dirigeant *maillé* ne craint pas de demander conseil au lieu d'imposer sa façon de penser et il accepte que l'hyper-échange remplace l'échange creux des pensées toutes faites. Comme le rappellent si bien J. Chaize et H. Sérieyx, il s'oblige même à demander conseil à ses opposants et il se nourrit des contradictions apparentes. Il est bon de rappeler que les choses complexes ne peuvent se voir dans un regard simple. Cela demande du temps et un esprit de discernement, mais il faut accepter au départ que la réalité ne soit pas simple. Dans l'entreprise-pyramide, les programmes et les idéologies sont là pour analyser la réalité à la place des autres, quitte à la transformer pour la rendre conforme à la doctrine ou à une pratique séculaire. À cet égard, reconnaissons que les dirigeants ecclésiastiques ont une conversion à faire. Quand des dirigeants ecclésiastiques avouent bien candidement que c'est beaucoup plus simple et beaucoup plus rapide de faire les choses soi-même que de perdre du temps à consulter pour décider, nous croyons être en présence des *hommes de marbre* de la gestion traditionnelle.

Devenir homme *maillé*, c'est décider de voir en couleur et non seulement en noir ou en blanc. Comme le disait une répondante, «pour nous, c'est plus souvent gris». Que nous aimions cela ou non, nous vivons une époque d'interdépendance et il est difficile de tracer des frontières claires et immuables entre les idées et les personnes. L'homme *maillé* refuse de catégoriser parce qu'il sait que la

complexité ne peut s'enfermer dans une catégorie abstraite. *L'homme de marbre*, est sûr de lui-même. L'homme *maillé* est sur le qui-vive, en quête permanente; il voit le changement comme une occasion de nouveaux échanges. S'il est inquiet, il n'a pas peur et ne fuit pas devant les problèmes. *L'homme de marbre* aimait les certitudes du passé qui le sécurisaient. L'homme *maillé* sait que le futur est incertain et non prévisible malgré les planifications quinquennales ou autres; il sait qu'il vaut mieux être l'artisan de quelque chose qu'une victime impuissante de ce qui advient²³⁸.

La principale caractéristique de l'homme *maillé*, c'est de garder l'esprit en éveil pour être lucide et pour discerner ce qui se passe. Il refuse l'analyse qui réduit et sépare le réel en catégories stériles, comme le suggère la pensée mécaniste. Il croit qu'il faut résister à l'uniformité et recevoir les différences comme des atouts importants dans une perspective créatrice. L'homme *maillé* est un voyageur transversal et se méfie du trajet vertical car celui-ci gomme trop souvent l'horizontalité. La femme ou l'homme *maillés* sont des gens de communauté.

²³⁸ T.-C. Pauchant insiste sur le fait que les nouveaux gestionnaires devront apprendre que «*tout effort de production ou de productivité amène de manière irrémédiable vers un accroissement de destruction, un paradoxe fondamental*». Cette notion est difficile parce qu'elle oblige à être conscient de l'«ambiguïté de sa perfection», comme le fait remarquer Paul Tillich. Cf. T.-C. PAUCHANT et I.-I. MITROFF, *La gestion des crises et des paradoxes* (Presses HEC), Montréal, Québec/Amérique, 1995, p. 17 et 297.

Le dirigeant dans l'entreprise-réseau croit qu'il n'existe que si les individus lui donnent vie, le crée. L'entreprise-réseau se construit de l'intérieur, alors que l'entreprise-pyramide se construit de l'extérieur par des hommes et des femmes qui ne font qu'occuper des cases dans des organigrammes. Elle perçoit le changement qui surgit le plus souvent aux frontières, tandis que l'entreprise-pyramide classique et centralisatrice s'étouffe dans ses routines. C'est toute la question du pouvoir centralisé qui est questionné ici par un pouvoir partagé entre les divers acteurs de l'organisation.

Si tant de structures mises en place depuis le dernier concile ne réussissent pas à créer une vie dynamique dans l'organisation ecclésiale, c'est, à notre avis, parce qu'elles ne sont pas nées de la base, mais ont été imposés par le haut de la pyramide, dans une vision qui ne tient aucunement compte des acteurs. Dans notre Église locale de Rimouski, la crise structurelle des zones pastorales peut être lue à la lumière de ce que nous venons d'affirmer. Si dans notre Église les membres refusent de plus en plus de s'engager, c'est qu'ils ne voient pas l'utilité d'investir des énergies dans un lieu où bien peu de décisions importantes pourront être prises concernant l'avenir de l'institution. Et que de toute façon, s'il y en avait, ils seraient d'emblée exclus du processus qui conduirait à ces décisions. À plusieurs reprises, quelques personnes reçues en entrevue ont déploré le peu d'ouverture des dirigeants face à l'évolution du monde moderne et ont stigmatisé le pouvoir central

romain qui empêche les Églises locales de régler elles-mêmes les problèmes qui les assaillent.

2.4.2 *L'échangeur*

Une fois le réseau constitué, il faut apprendre à échanger. C'est le talent d'échangeur qui transmet le savoir et le savoir-faire de l'homme *maillé*. L'échangeur sait se frayer un chemin hors des sentiers battus; c'est une question d'attitude et d'ouverture. Il veille à mettre les acteurs en situation d'échange, il multiplie les rencontres et les rend efficaces, sans toutefois tomber dans la «réunionite». Comme le dit si bien J. Chaize, «il faut installer la surprise là où sévissait le rite; il faut bannir les rites qui n'ont plus de sens et créer de nouvelles rencontres, imprévisibles²³⁹». L'échangeur sait «voyager» pour créer des alliances et pour trouver ailleurs les ressources dont il a besoin. Il est convaincu que nous devons nous enseigner les uns les autres; c'est la leçon de l'hyper-échange. En d'autres mots, il est convaincu que «croire en l'intelligence de l'autre, c'est la faire naître et la développer; la nier, c'est la détruire²⁴⁰».

²³⁹ J. CHAIZE, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur. Les trois mutations de l'entreprise*, Paris, Calmann-Lévy, 1992, p. 221.

²⁴⁰ Affirmation de Jean Guéhenno relevée par J. CHAIZE, *Ibidem*, p. 246.

L'homme *maillé* sait prendre des risques et faire le choix de l'incertitude. L'*homme de marbre* se contente souvent de dire plutôt que de faire. Une institution n'est utile qu'en action; au repos, elle ne sert à rien et elle maintient la passivité. L'échangeur provoque et accepte avant l'action la rencontre avec les autres afin de réduire le risque d'erreurs grâce à un échange sincère. Il s'oblige à poser les vraies questions et à refuser les réponses toutes faites. Il accepte d'être en recherche et de reconnaître que la réalité lui échappe. Finie pour lui l'illusion d'un savoir universel et d'une réponse à tout.

2.4.3 *Le donneur*

H. Sérieyx souligne le paradoxe qu'Isabelle Orgogozo et Pierre Pointu ont soulevé en parlant des organisations futures et d'une nouvelle forme de pouvoir qui tend à s'exercer. Ce paradoxe peut en surprendre plusieurs. « Dans les nouvelles organisations, la seule façon d'accroître son pouvoir, c'est d'accepter d'en perdre en abandonnant une part de son pouvoir de contrainte pour accroître son pouvoir d'influence». C'est une façon de diriger autrement les organisations de demain:

Il y a aujourd'hui un décalage entre d'une part la réalité changeante du pouvoir dans l'entreprise, d'autre part la représentation figée que l'on s'en fait généralement, et qu'une large partie de notre système d'éducation continue d'entretenir. De même que les organigrammes traditionnels ne rendent pas compte de la complexité des relations entre les individus, le pouvoir dans l'entreprise recouvre une réalité beaucoup plus complexe que l'autorité statutaire de ses dirigeants, celle qui leur confère le droit de commander, d'imposer l'obéissance. Or, ces symboles du pouvoir que sont les organigrammes et les statuts continuent d'imprégner les structures et les méthodes d'action, alors qu'ils

répondent de moins en moins aux besoins de flexibilité et de rétroactivité de l'entreprise moderne²⁴¹.

L'idée que les dirigeants se font le plus souvent de leur pouvoir les empêche de plus en plus de l'exercer. Ils pensent que leur pouvoir «institutionnel», celui qui se délègue et se transmet de haut en bas, constitue la base, le fondement de leur pouvoir, car c'est celui au nom duquel ils peuvent contraindre. Ce pouvoir-là, parce qu'il est fondé sur le principe de la violence légitime (je suis votre maître, j'ai donc légitimement le droit de vous obliger à...), est de plus en plus inadéquat au sein d'organisations dont l'efficacité dépend de la décision que prennent celles et ceux qui rêvent de s'engager, de devenir auteurs-acteurs, d'être partie prenante de l'organisation.

Le *donneur* en est un de pouvoir; c'est en un sens un *donneur* de souffle. Il s'appuie le moins possible sur son «pouvoir institutionnel». Il compte principalement sur son «pouvoir personnel», fondé celui-là sur son talent, sa présence personnelle, sa capacité d'écoute, de création, d'entraînement; il compte surtout sur son aptitude à mettre en contact ses collaborateurs, entre eux et avec leur environnement, pour qu'ils trouvent par eux-mêmes le plus souvent possible les meilleures réponses aux problèmes qu'ils affrontent (c'est de l'auto-organisation).

²⁴¹ Cf. H. SÉRIEYX, *Le Big Bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 311. Voir aussi le collectif *Diriger autrement*, *Entreprise et Progrès*, décembre 1989.

Ce pouvoir-là se multiplie (c'est un pouvoir d'influence et il n'a pas de limites) mais en outre, il est multiplicateur. Chaque fois que l'on rend un «agent» auteur-acteur, on multiplie le pouvoir de l'organisation, sans avoir retranché de pouvoir à quiconque. C'est perdre du pouvoir pour en gagner au niveau de l'influence. À cet égard, comment ne pas rappeler ce que l'évêque de Rimouski disait dans l'entrevue qu'il nous accordait: «Je me rends bien compte que plus je donne du pouvoir aux autres, plus je me donne du pouvoir».

En faisant d'un «agent» un auteur-acteur, le *donneur* de pouvoir partage ainsi son pouvoir; il fait en sorte que le pouvoir personnel des autres puisse s'exprimer. On reconnaît là le pouvoir des leaders informels qui surgissent dans les entreprises comme l'ont signalé maintes études, particulièrement celle de M. Crozier et E. Friedberg. Mais, faut-il encore le rappeler, ce pouvoir n'est pas exclusif aux leaders. D'autres acteurs peuvent en effet exprimer du pouvoir dans leur organisation sans être reconnus dans un leadership quelconque. C'est la condition *sine qua non* du bon fonctionnement des nouvelles organisations. Et ce pouvoir d'influence consiste précisément à aider chacun des collaborateurs à prendre conscience de sa propre capacité d'action, de son propre «pouvoir», autour d'un projet commun à vivre. Si, dans le management traditionnel, on redoute les leaders parce qu'ils peuvent contester le leadership formel, dans le réseau par

contre, on est convaincu que dans les organisations de demain il n'y aura jamais assez de leaders.

Croire que tous peuvent être premiers, c'est reconnaître que chacun est capable de trouver en lui-même sa façon de réaliser son chemin propre, sa voie royale. On va crier encore une fois à l'utopie! Mais quelle organisation pourrait demain affronter l'ère de la révolution de l'intelligence avec des gens étriqués, des acteurs mécontents d'eux-mêmes, sans aucune ambition personnelle, sans rêve d'auto-réalisation? Quitte à nous répéter, les entrevues n'ont-elles pas révélé ce rêve en dénonçant une catégorie de ses membres maintenue dans une situation d'infériorité. Peut-on oublier que ce sont les utopies qui mènent le monde et que les visionnaires sont de ceux et de celles qui manquent le plus à une société qui est elle-même en quête de sens²⁴². Et la révolution de l'intelligence ne postule-t-elle pas l'utopie? Tous premiers!

Nous concluons ce chapitre en précisant ce que nous entendons par pouvoir délégué et pouvoir subsidiaire; cette distinction est capitale puisqu'elle indique la philosophie qui sous-tend tout modèle de gestion, que ce soit dans une entreprise ou dans une institution de type ecclésial.

²⁴² Nous renvoyons à l'excellente recherche de Patricia PITCHER, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership* (Presses HEC), Montréal, Québec/Amérique, 1994, p. 47-65.

Plusieurs dirigeants croient qu'ils donnent du pouvoir alors qu'ils ne font que le prêter. Et celui qui est l'emprunteur n'en n'est pas le propriétaire. Le principe de délégation prète du pouvoir, le principe de subsidiarité en donne. Le concept de «subsidiarité» est aussi un concept théologique. Dans l'entreprise pyramidale, - et l'Église n'y échappe pas -, les adjoints disposent d'un pouvoir prêté par le chef, mais qui ne leur appartient pas. Dans la pyramide inversée (l'entreprise-réseau), ceux qui sont près des clients ou des machines possèdent réellement le pouvoir de réaliser tout ce pour quoi ils sont le mieux placés. Or voilà qui peut s'appliquer à une organisation comme l'Église. Les uns «disposent», les autres «possèdent». Il y a là plus qu'une nuance; c'est l'expression de deux contraires²⁴³. Dans un monde informatisé mais aussi imprévisible, là où c'est souvent l'inattendu qui offre ou confirme la réussite, la promptitude de la décision et de l'action qui s'ensuit est ce qui assure la performance. Et la décentralisation des organisations doit théoriquement garantir la promptitude de la décision. Mais encore faut-il que cette garantie soit accompagnée d'une information distribuée avec une égale répartition du pouvoir pour s'en servir. Si les décisions tardent à venir parce que le cerveau central est trop loin de la réalité, la dynamique de l'organisation est touchée; dans ce retard décisionnel, c'est son efficacité et sa pertinence qui peuvent être en jeu.

²⁴³ Voir H. SÉRIEYX, *Ibidem*, p. 81-82.

Parce qu'ils savent que la délégation n'est bien souvent que le leurre d'un pouvoir prêté, combien de gestionnaires n'en font-ils qu'un usage *a minima*. Mieux vaut pour eux ne pas prendre de décisions que de risquer d'en prendre de mauvaises qui pourront avoir des répercussions sur leur statut. Nous sommes encore une fois dans un environnement où règnent la méfiance et la peur. Dans l'entreprise pyramidale, la parabole des talents se vit bien souvent à l'envers, fait observer pertinemment H. Sérieyx.

Dans l'entreprise-réseau, « on passe du pouvoir prêté au pouvoir donné », selon la belle expression de Sérieyx. C'est le principe de la subsidiarité. En d'autres mots, on passe d'une participation contrôlée et vétilleuse à une participation intelligente et mobilisante. Pour dire mieux, on se dirige vers une philosophie de gestion renouvelée et effective pour **« donner, sous une forme ou une autre, la possibilité à l'ensemble des membres d'une organisation d'entrer en relation d'appropriation réelle vis-à-vis de tout ce qui constitue la vie de l'entreprise²⁴⁴ »**.

²⁴⁴ O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Troisième édition, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 624. Le **gras** est dans le texte.

CHAPITRE 10
UN PROCESSUS DÉCISIONNEL
LIÉ À UNE PHILOSOPHIE DE GESTION

Ce dernier chapitre porte sur un des aspects les plus importants de l'acte de gestion, le processus décisionnel. Il conclut notre interprétation socio-organisationnelle. Nous avons déjà abordé cette question du processus décisionnel, mais nous voulons la reprendre ici sous l'angle du changement parce qu'elle vient préciser notre hypothèse de départ: une participation en Église qui est déficitaire parce qu'elle ne permet pas une pleine implication de tous les membres dans le processus de prise de décisions.

Dans un cadre théorique précis, nous situerons tout d'abord l'importance de l'acte de décision dans la gestion d'une organisation et la pertinence d'engager ses membres dans le processus décisionnel. Ensuite, nous reprendrons les désirs de changement souhaité dans l'Église par nos répondantes et répondants pour finalement arrimer le tout dans un cadre interprétatif nouveau.

1. L'acte de décision dans la gestion d'une organisation

Les nombreuses transformations relatives à l'économie, à la technologie, à la main d'oeuvre, aux valeurs sociétales et aux institutions ont un impact sur l'évolution et la gestion d'une organisation. Dans un contexte de turbulence, d'incertitude, d'imprévisibilité, les organisations sont appelées à prendre des décisions cruciales pour leur avenir, parfois même très rapidement. Nous l'avons signalé au chapitre précédent. Comme le rappelle si bien Gilles Guérin et Thierry Wils²⁴⁵, les organisations de demain seront constamment en apprentissage de quelque chose, toujours en train de se restructurer ou de réaligner leurs pratiques. On pense que les rapports hiérarchiques tournés vers le contrôle adopteront une approche plus égalitaire. La plupart des études et recherches en gestion renouvelée insistent sur cette nouvelle donne. Une revue de la littérature sur ce thème fait voir le manager comme un décideur; on insiste en effet sur l'acte de décision parce que celui-ci est perçu comme une des tâches importantes du gestionnaire. Le décideur est partout décrit comme «le cerveau qui commande»²⁴⁶.

Projeté au premier plan, l'acte de décision devient «l'élément qui infléchit la vie des organisations, parce qu'elle est le moment où s'actualise la conception

²⁴⁵ Voir G. GUÉRIN et T. WILS, *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, PUM, 1996.

²⁴⁶ O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, Troisième édition, 1994, p. 133.

que l'on se fait de l'entreprise et de ses composantes. C'est à l'occasion de la prise de décision que se manifestent avec le plus de clarté la nature des rapports qui ont cours dans l'organisation, la façon dont on se représente les rôles et statuts, dont on considère l'employé et la portée de son apport à l'entreprise»²⁴⁷. Mais comme le signale encore O. Aktouf, la décision soulève plusieurs problèmes de différents ordres:

l'ordre du mécanisme lui-même, de la rationalité, de la connaissance préalable qu'il suppose, de l'analyse des situations; l'ordre des rapports avec les autres à des niveaux de conflits d'intérêts, de luttes pour le pouvoir; l'ordre des capacités à traiter des données éparses et à les transformer en décision; l'ordre de la transformation de cette décision en actes acceptés et mobilisateurs pour d'autres; l'ordre, enfin, de l'intervention de l'irrationnel: la part de l'intuition, des valeurs et des croyances²⁴⁸.

Comme nous pouvons le constater, l'acte de décision lui-même est complexe. Il oriente les organisations dans un sens ou dans un autre; il est devenu une préoccupation constante pour tous les gestionnaires. Chose certaine, il y a eu une évolution en ce domaine et sur la façon dont les décisions devraient être prises. Des modèles descriptifs et des modélisations théoriques ont été proposés selon différents points de vue, politique, administratif, rationnel, intuitif, ou sociologique. Certes, nous connaissons toutes les disputes concernant les modes, les portées, les mécanismes, les gadgets, les outils, les modèles sophistiqués qui

²⁴⁷ *Ibidem*.

²⁴⁸ *Ibidem*, p. 134.

peuvent aider à la prise de décision. C'est pourquoi nous insistons ici non pas sur les mécanismes mais sur la philosophie de gestion qui préside à l'acte de décision.

Trop souvent, dans le modèle traditionnel d'organisation, la participation est vue comme une cause instrumentale pour diminuer la résistance des subordonnés au changement et améliorer l'état d'esprit des membres. En 1960, D. McGregor avait fustigé les gestionnaires qui pratiquaient un style de gestion en méconnaissant les valeurs et les capacités des employés; ce sont les théories X et Y. Ce modèle a été pris en compte par les gestionnaires pour valoriser les relations humaines dans l'entreprise. Mais la critique insiste pour dénoncer l'utilisation de la théorie Y (le potentiel des individus) en faisant de celle-ci un outil utile pour les gestionnaires et non pour une plus grande participation des employés; on a parlé alors de pseudo-participation.

En 1974, paraissait en français une étude de Rensis Likert sur le gouvernement participatif de l'entreprise²⁴⁹. L'auteur ne nous dit pas comment traiter les conflits dans un contexte participatif; l'intérêt de sa recherche quantitative réalisée

²⁴⁹ R. LIKERT, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris/Bruxelles/Montréal, Gauthier-Villars Éditeur, 1974. Dans cette recherche, l'auteur essaie de quantifier les attitudes et les comportements afin de présenter une vision dynamique des organisations en s'intéressant aux variables psychologiques internes d'une organisation. L'auteur y découvre quatre systèmes qui se succéderaient dans le temps selon les caractéristiques de l'environnement. Le système IV représente le gouvernement participatif.

auprès de plusieurs dirigeants d'entreprise réside dans le fait qu'il préconisait déjà à cette époque une démocratisation du pouvoir dans l'entreprise aux fins de répondre aux aspirations des employés. Il est pertinent de rappeler cette recherche parce qu'elle ouvrait déjà des voies à la gestion-réseau; elle concluait également que les entreprises qui fonctionnaient selon le système IV (modèle participatif) étaient plus productives, suscitaient des attitudes coopératives et de meilleures relations de travail²⁵⁰. Cependant, il faut noter que la plupart des dirigeants reconnaissaient qu'ils allaient probablement continuer à fonctionner selon le modèle traditionnel (autoritaire exploiteur, et/ou autoritaire paternaliste ou consultatif) parce qu'ils n'étaient pas convaincus de la rentabilité du modèle participatif, et surtout parce que ce dernier touchait au pouvoir des dirigeants. Il faut reconnaître que ces résistances se manifestent encore aujourd'hui. Pourtant, nous l'avons dit, quelques expériences réussies permettent d'espérer que le changement se produise enfin. De toute façon, avons-nous le choix? Nous reproduisons en annexe une partie de la grille présentée aux dirigeants d'alors; c'était déjà un questionnement ambitieux pour tester le processus décisionnel en vigueur dans leur organisation et celui qu'ils désiraient implanter²⁵¹. Cette grille est encore utile pour vérifier l'importance de l'acte de décision dans une entreprise; elle peut aider également à préciser le style de gestion en vigueur dans l'entreprise.

²⁵⁰ Cf. R. LIKERT, *op. cit.* p. 49.

²⁵¹ Voir aux pages xxxiii-xxxvi l'annexe 4: Nature du processus de prise de décision.

Revenons au nouveau modèle de gestion des ressources humaines. Les auteurs G. Guérin et T. Wils insistent pour démontrer que la vraie participation, dans le contexte nouveau de la vie organisationnelle, doit s'orienter vers une amélioration de la prise de décision pour une plus grande efficacité de l'organisation. À cet égard, ils citent R. Miles:

On ne considère pas l'accroissement de la satisfaction du subordonné comme étant la cause première de l'amélioration des performances; l'amélioration provient directement des contributions créatives faites par les subordonnés à la prise de décision, à la décision et au contrôle dans le service. La satisfaction des subordonnés est au contraire vue comme un produit annexe de ce processus, le résultat de leur sentiment d'avoir largement contribué au succès de l'organisation²⁵².

La plupart des critiques insistent sur le fait que le modèle traditionnel, malgré l'apparition d'un préjugé favorable aux valeurs humanistes, surtout depuis les dernières décennies, n'a pas réussi à répondre aux aspirations des employés, parce qu'il restait centré sur la rentabilité à court terme. Le nouveau modèle insiste sur la compréhension des besoins humains et sur le développement de la personne; en d'autres mots, on parle d'une gestion anthropogène et mobilisante. On retrouve en cela un lien théorique avec la philosophie de la gestion en réseau, telle que H. Sérieyx et J. Chaize la présentent. Ceux-ci, nous l'avons vu, promeuvent une gestion organisationnelle et donnent une place aux acteurs qui participent à la

²⁵² G. GUÉRIN et T. WILS, *op. cit.*, p. 124. Nous renvoyons à R. MILES, «Relations humaines ou ressources humaines?», *Harvard-L'Expansion* 19 (1980) 19-32.

créativité interne et à la délégation du pouvoir (au sens du pouvoir donné). De la même façon, la gestion anthropogène répond aux besoins qu'ont les employés de participer, de prendre des responsabilités, de communiquer, de s'ouvrir au monde, de construire et de s'assumer. Comment ne pas insister avec G. Guérin et T. Wils sur les facteurs de participation qui se dégagent de la recherche de E. Lawler sur la mobilisation des ressources humaines dans les entreprises:

La participation à la prise de décision (qu'elle soit relative au travail à proprement parler, aux horaires, au recrutement, aux mises à pied, aux promotions ou aux politiques organisationnelles) répond manifestement à des besoins encore insatisfaits des employés, comme le montrent les résultats de la recherche de Lawler, Renwick et Bullock, sur les besoins de participation de 2 300 personnes au travail²⁵³.

Pourtant cette participation à la prise de décision ne sera efficace pour l'organisation c'est-à-dire qu'elle se traduira en motivation et performance accrues - que si elle se double d'un partage parallèle de l'information, des compétences et des gains. Donner du pouvoir à un employé sans partager avec lui les informations et surtout les connaissances nécessaires à la prise de décision conduit à l'inefficacité. Il serait d'ailleurs tout aussi inefficace de partager avec lui ces mêmes informations et connaissances, sans l'autoriser à participer à la prise de décision, une telle situation conduisant à l'insatisfaction et à l'aliénation. Enfin, l'expérience montre que l'exercice efficace du pouvoir, c'est-à-dire l'aménagement des résultats et de la performance, ne dure pas s'il n'est pas entretenu par un partage des résultats obtenus, c'est-à-dire des gains²⁵⁴.

2. Un changement ecclésial souhaité

Si nous nous sommes imposé ce long détour théorique sur le processus décisionnel, c'est qu'il nous apparaît aussi au coeur des problèmes de fonctionnement dans l'Église. C'est notre hypothèse principale. Mais nous avons vu que cette

²⁵³ *Ibidem*, p. 146.

²⁵⁴ *Ibidem*, p. 148.

conviction est partagée par un grand nombre de personnes dans l'institution ecclésiale. Nos entrevues le prouvent bien. La plupart des gens que nous avons interviewés manifestent clairement leur inquiétude et leur désapprobation envers un processus décisionnel qui finalement les écarte de la prise de décision. Notre recours à ce cadre théorique ne se veut pas un texte justificatif mais bien plutôt une illustration que ce qui se passe dans le monde des organisations rejoint les préoccupations du monde ecclésial. Une institution qui ne tient pas compte des développements culturels (ici la propension à une vie plus démocratique) ne peut prétendre à un avenir prometteur. Comme le souligne Claude Magny, «les modes traditionnels de l'autorité sont remis en question par les structures nouvelles, mais aussi par cet esprit d'égalité qui ne refuse pas la hiérarchie mais qui, selon le mot de Montesquieu, "veut n'avoir que des égaux pour maîtres"²⁵⁵». Cet esprit d'égalité ne peut se faire sans un changement social qui doit être reconnu par les dirigeants eux-mêmes; sans ce renouvellement intérieur au niveau de la pensée critique, on peut toujours parler de changement, mais en fait, on vise des réformes ou des déplacements structurels qui ne touchent pas le cœur du problème. À ce propos, il convient de rappeler que dans la plupart des discours ecclésiaux on reconnaît cette égalité des membres, mais peu de mécanismes concrets permettent aux acteurs dans l'institution de l'exercer effectivement. Des experts du *Code de droit*

²⁵⁵ Voir l'introduction de C. Magny à l'ouvrage de R. LIKERT, *op. cit.*, p. XXXI.

canonique admettent cette carence, comme nous le verrons plus loin dans l'interprétation théologique. Pour conclure, qu'on nous permette de citer longuement Jacques Ardoino. Celui-ci souligne qu'on devra de plus en plus s'orienter vers un projet social et politique qui tienne compte des visées axiologiques et du problème d'éducation sociale globale, «et non plus, comme dans la science des organisations, d'une technique visant à élargir les compétences professionnelles à partir de la prise en considération des motivations pour le travail et de la satisfaction du besoin de réalisation de soi²⁵⁶».

Le changement social, qu'il s'agisse des «facteurs subjectifs» ou des «facteurs objectifs», ne peut se limiter à une simple variation du contenu des programmes de connaissance, ni à une modification attitudinelle, au niveau des pratiques, ni à une élaboration des chartes et des constitutions, il passe nécessairement par la sourde perlaboration du *développement de la conscience critique*. S'il n'y a pas contribution effective à cette lente conquête de l'autonomie, dont se réclame toujours, malgré ses errements, le projet humain; si la maturation relationnelle ne facilite pas l'invention et l'émergence, dans la personne, d'une *autorisation* qui puisse fonder, désormais, un exercice moins aliéné du pouvoir politique au sein des institutions, il n'y aura pas de changement social mais on se laissera prendre aux leurres de l'innovation ou de la réforme²⁵⁷.

Nous ajoutons: il n'y aura pas de changement ecclésial mais on se laissera prendre aux leurres des «ça va passer» ou «la prière réglera les problèmes» ou pire encore «l'Église n'est pas une institution comme les autres». Déjà, il n'est pas sûr que nous ayons évité ce piège dans nos pratiques pastorales. Mais ne concluons pas trop vite, allons encore plus loin, cette fois sur notre propre terrain, la théologie.

²⁵⁶ R. LIKERT, *op. cit.*, p. XX.

²⁵⁷ *Ibidem*, p. XVIII-XIX.

Tentons un arrimage entre les sciences de la gestion via l'éclairage qu'elles nous ont fourni par cette analyse socio-organisationnelle et la science théologique qui permettra, nous l'espérons, de relire adéquatement, à la lumière de la foi chrétienne, le chemin parcouru.

SECTION II

INTERPRÉTATION THÉOLOGIQUE

INTRODUCTION

Théologiennes et théologiens sont appelés à confronter l'Église d'aujourd'hui et sa pratique avec la tradition de foi dans sa totalité; ils le font en considérant les contextes historiques et socio-culturels dans lesquels la Tradition s'inscrit, tout en tenant compte des modèles théologiques qui s'y profilent. Ils essaient de comprendre les pratiques actuelles avec les questionnements qu'elles suscitent; ils entendent les discours de la communauté qui vit aujourd'hui sa foi dans un contexte particulier. Ils remontent à la source de ces discours et de ces pratiques afin d'en découvrir le dynamisme et les lacunes, parfois même aussi les impasses. Dans leur recherche, ils font appel à la Tradition pour éclairer la pratique actuelle tout en reconnaissant qu'une lecture des documents anciens ne peut à elle seule résoudre des questions, des hypothèses et des problèmes contemporains. Parfois même, ils questionneront cette même Tradition à la lumière d'expériences actuelles, inédites dans l'histoire. Le recours à la mémoire du passé leur permet de découvrir ce qui est essentiel pour qu'une communauté croyante soit fidèle au message apostolique. Mais un aller-retour continu entre ce qui est *Mémoire* et ce qui est *Promesse* reste incontournable pour que l'Église d'aujourd'hui advienne. Celle ou celui qui entreprend de relire le passé en niant cette perspective se

condamne à faire office de répétiteur, à s'enfermer dans une sorte de prison mentale qui stérilise toute création.

Théologiennes et théologiens se doivent donc d'être vigilants. Deux dangers les guettent plus particulièrement: chercher dans l'histoire une confirmation de leurs hypothèses ou croire que les pratiques actuelles sont une norme de vérité pour la foi. Voilà donc pourquoi théologiennes et théologiens sont souvent appelés, dans une seconde lecture, à poser un regard critique sur les pratiques et les discours actuels dans le but d'y découvrir un «sens», quelque chose qui soit porteur du souffle de l'Esprit. En faisant appel à l'Écriture et à la Tradition vivante de l'Église, ils entrent dans une relation dialectique avec le passé, le présent et l'avenir, avec l'intention de proposer une interprétation qui questionne les communautés d'aujourd'hui. Par anticipation, ils peuvent même essayer «d'ouvrir une utopie», c'est-à-dire un chemin de libération pour les pratiques éventuelles de la communauté de foi.

Le chercheur n'est pas un être isolé dans sa quête de sens et dans le regard critique qu'il porte sur la situation présente. D'autres avant lui ont analysé des situations semblables ou ont cherché à expliquer des faits tout aussi problématiques. Faut-il cependant le rappeler, des faits sont toujours des faits interprétés; impossible de trouver des actions à l'état pur ou de prétendre ici à une objectivité

parfaite. Si les sciences contemporaines ont renoncé au mythe de l'objectivité dans leur approche du réel, et cela par nécessité, on ne voit pas pourquoi la théologienne ou le théologien aurait une autre prétention. À partir de quel paradigme les tenants de l'objectivité peuvent-ils penser l'objet placé devant eux et prétendre que leur seul regard ne l'influence aucunement? Cette prétendue objectivité ne provient-elle pas d'un lieu et d'un temps liés à une histoire et à une culture déterminées. De tous temps, des hommes et des femmes ont élaboré des théories pour expliquer tel ou tel phénomène. Aussi, est-ce à travers des théories variées, changeantes et provisoires, que nous sommes appelés aujourd'hui à faire oeuvre de créativité. Certes, la mouvance contemporaine est notre lot, mais les fondements théoriques sont néanmoins nécessaires pour baliser la route, nous permettre d'avancer.

Pour notre part, notre positionnement a été clairement établi au début de cette recherche. Les pieds bien ancrés dans l'Église locale de Rimouski, nous avons fait le choix d'un cadre théorique qui, pensons-nous, vise à comprendre la situation problématique que vivent les fidèles chrétiens et chrétiennes sur la question de leur pleine participation au processus décisionnel. Notre option théologique est aussi bien claire: ce qui est premier, ce sont les communautés chrétiennes et ce qui en découle, c'est leur participation pleine et entière au processus décisionnel. De ce lieu à la fois pratique et théorique, nous essayerons de comprendre les tenants et aboutissants théologiques de l'implication des fidèles dans leur Église en référant

prioritairement aux recherches socio-historiques et théologiques d'Edward Schillebeeckx²⁵⁸. Nous entrons dans cette deuxième section d'interprétation avec la conviction qui l'animait lorsqu'il s'est lui-même attaqué à la question des ministères dans l'Église:

Car à mon sens c'est là l'option même de Jésus : les intérêts de Dieu sont les intérêts de l'homme. C'est le salut des hommes, pour les hommes, qui est ici en jeu. L'Église, en tant qu'institution est au service du salut véritable, du vrai bonheur des hommes. L'institution ecclésiale peut en conséquence être mesurée à l'aune de la force libératrice de l'Évangile. Elle peut en subir la critique. Entre chrétiens doit régner, selon le Nouveau Testament, une solidarité et une égalité fondamentales, excluant toute relation du type maître-esclave, ce qui n'exclut d'ailleurs nullement l'exercice de l'autorité ni une instance dirigeant les communautés²⁵⁹.

Dans notre interprétation théologique, nous tenterons de fonder et de rendre clair le fait que l'égalité fondamentale doit se vivre jusque dans la sphère du gouvernement ecclésial. Mais d'abord, revenons au problème organisationnel de l'heure: la très haute complexité des interactions humaines. L'Église n'y échappe pas. Nous avons vu qu'un des problèmes de l'Église vient du fait qu'on catégorise encore les personnes; institutionnellement, juridiquement, théologiquement, on continue d'opposer clercs et laïcs. Même si, depuis Vatican II, on a multiplié les

²⁵⁸ Notre cadre théologique est établi particulièrement en référence aux travaux suivants de d'Edward SCHILLEBEECKX: *L'histoire des hommes, récit de Dieu* (Cogitatio Fidei), Paris, Cerf, 1992; *Le ministère dans l'Église*, Paris, Cerf, 1981; *Plaidoyer pour le peuple de Dieu* (Théologies), Paris, Cerf, 1987; «Le magistère de tous. Réflexion sur la structure du Nouveau Testament», *Concilium* 200 (1985) 23-33. Il va sans dire que d'autres théologiens et théologien-nes nous aideront à préciser notre pensée.

²⁵⁹ E. SCHILLEBEECKX, *Plaidoyer pour le peuple de Dieu* (Théologies), Paris, Cerf, 1987, p. 50.

efforts pour gommer cette opposition ou pour en diminuer les effets pervers, il n'en reste pas moins que beaucoup de fidèles laïques ne réussissent pas à trouver la place qui leur convient, eu égard à leur statut de baptisé. En pratique, c'est comme si on les considérait de seconde classe quand vient le temps de dire un mot ou d'avoir une part dans un partage du pouvoir et des responsabilités. C'est une problématique relationnelle que nos entrevues ont bien démontrée.

Cette situation problématique est la conséquence de la double ecclésiologie véhiculée dans les documents conciliaires de Vatican II (1962-1965) et dans le *Code de droit canonique* (1983). Le concile a voulu dégager la vision d'une Église plus communautaire, mettre en lumière l'idée d'une Église communionnelle. Mais un autre courant de pensée a influencé les pères du concile. Plus juridique celui-là, il met l'accent sur la hiérarchie des clercs et sur la dépendance des laïcs à l'égard de cette hiérarchie. Comme le souligne J.-M. Tillard, «l'ecclésiologie de Vatican II n'est pas parfaitement nouée. On y perçoit, - malgré le choix net de l'une d'entre elles - et même dans *Lumen Gentium*, les grincements provenant de l'articulation maladroite des deux ecclésiologies²⁶⁰»

²⁶⁰ J.-M. TILLARD, «L'Église de Dieu est une communion», *Irénikon* 53 (1980) 451-452.

Les théologiennes et les théologiens reconnaissent aujourd'hui la prédominance dans les textes de Vatican II de l'ecclésiologie dite de communion. C'est à partir de cette vision renouvelée que l'Église québécoise poursuit sa marche au coeur d'une société de plus en plus post-moderne. Elle y arrive non sans difficultés parce qu'elle doit sans cesse lutter contre l'autre vision de l'Église, encore bien présente dans les textes juridiques et dans beaucoup de documents officiels; cela conditionne considérablement son agir. Pour notre propos, nous retiendrons seulement les grandes articulations qui sous-tendent l'ecclésiologie de communion même s'il faut prendre la mesure de certaines omissions ou de certains écarts qu'on retrouve ici et là dans les textes officiels. Un regard critique nous permettra de comprendre les requêtes de ces chrétiennes et chrétiens qui désirent participer pleinement à la vie et à la mission de l'Église au coeur du monde²⁶¹.

²⁶¹ D'autres études ont porté ce regard critique: G. ALBERIGO (dir.), *Les Églises après Vatican II. Dynamisme et prospective* (Théologie historique 61), Paris, Beauchesne, 1981; G. ALBERIGO et J.-P. JOSSUA (dir.), *La réception de Vatican II* (Cogitatio Fidei 134), Paris, Cerf, 1985; Jan GROOTAERS, *Le chantier reste ouvert. Les laïcs dans l'Église et dans le monde*, Paris, Centurion, 1988; Robert MAGER, *Le politique dans l'Église. Essai ecclésiologique à partir de la théorie politique de Hannah Arendt* (Brèches théologiques 19), Montréal, Médiaspaul, 1994; R. PARENT, *Une Église de baptisés. Pour surmonter l'opposition clercs/laïcs* (Brèches théologiques 1), Montréal/Paris, Paulines/Cerf, 1987; ID., *Prêtres et Évêques. Le service de la présidence ecclésiale* (Brèches théologiques 12), Montréal/Paris, Paulines/Cerf, 1992.

Cette deuxième section s'ouvre sur un premier chapitre où l'Église est présentée essentiellement comme un mystère de communion. Le chapitre suivant va nous permettre d'explicitier deux des éléments de la structure ecclésiale de communion: le ministère et le pouvoir. Nous traiterons du ministère baptismal des laïcs et du ministère ordonné des évêques et des prêtres, du pouvoir de gouvernement et du pouvoir de juridiction. Au chapitre 13, nous toucherons plus particulièrement la question de la synodalité et de la démocratie en Église. Enfin, nous conclurons cette section en posant comme enjeu le fait pour des fidèles laïcs de prendre une part active aux décisions qui sont prises dans l'Église.

CHAPITRE 11

L'ÉGLISE, MYSTÈRE DE COMMUNION

Le concept de *communio* est une «idée centrale» du concile Vatican II pour traduire la réalité mystique de l'Église²⁶². Mais il semble bien que cette réalité ne soit pas comprise de la même façon par tous les membres de l'institution ecclésiale. Dans les entrevues, nous avons en effet constaté que les répondantes et répondants voient l'Église selon des approches bien différentes. Voilà pourtant plusieurs années que notre Église tente de baser son renouveau ecclésial sur des fondements communionnels. Peine perdue, d'aucuns mettent l'accent sur la relation entre la Trinité et les baptisés dans sa dimension spirituelle en occultant le lien institutionnel; d'autres insistent sur l'unité qui doit exister entre la hiérarchie et la communauté croyante, en ne la voyant que dans son sens vertical, oubliant la relation de solidarité entre tous les membres. D'autres enfin ne voient la communion que dans sa dimension horizontale et sociologique; ils voient le lien qui unit les croyants entre eux, mais ils font peu de cas de sa dimension hiérarchique et mystérique.

²⁶² Voir *Christifideles Laici* 19: «Telle est effectivement l'idée centrale que l'Église a remise en lumière pour se définir elle-même dans le Concile Vatican II, comme nous l'a rappelé le Synode extraordinaire de 1985, qui s'est tenu vingt ans après le Concile: "La *koinonia*-communio, fondée sur la Sainte Écriture, est mise à l'honneur dans l'Église primitive, et dans les Églises orientales jusqu'à nos jours. Voilà pourquoi le Concile Vatican II a travaillé intensément afin que l'Église soit plus clairement conçue comme une communion et que ce concept soit traduit concrètement dans la vie."»

Nous allons dans ce chapitre esquisser à grands traits les lignes de force qui nous semblent nécessaires pour une juste compréhension de l'Église telle que le concile Vatican II l'a définie. Après tant d'autres, nous sommes convaincu qu'une véritable ecclésiologie de communion constitue une solution aux différentes questions ou problèmes qui se vivent actuellement les communautés chrétiennes. Car parler de coresponsabilité, de mission et de respect des acteurs communautaires sans clarifier la signification profonde de la communion ecclésiale ne pourra que conduire à une impasse fonctionnelle. Nous touchons ici ce qui démarque l'institution ecclésiale des institutions sociales: une philosophie de gestion participative, oui, mais non sans une théologie claire des fondements sur lesquelles elle doit reposer. C'est pourquoi, le coeur de cette thèse portera sur l'essentiel de la vision ecclésiologique du concile de Vatican II.

1. L'ecclésiologie de Vatican II

Le Christ est la Lumière des nations; aussi, en annonçant l'Évangile à toute créature (cf. Mc 16,15), le saint Concile réuni dans l'Esprit-Saint désire-t-il ardemment illuminer tous les hommes de la lumière du Christ qui resplendit sur le visage de l'Église. Celle-ci pour sa part, est dans le Christ comme un sacrement ou, si l'on veut, un signe et un moyen d'opérer l'union intime avec Dieu et l'unité de tout le genre humain; (LG 1)

Selon ces premiers mots de *Lumen Gentium*, l'Église, sur laquelle resplendit la lumière du Christ, peut être un signe ou un moyen d'opérer efficacement la communion entre Dieu et l'humanité. Mais pour y arriver, l'Église est sans

doute appelée à vivre la communion en elle-même pour pouvoir ensuite la proposer à d'autres. Elle doit ainsi reconnaître que la communion chrétienne ne peut se vivre sans la reconnaissance d'une dimension anthropologique fondamentale: le désir de tout être humain d'entrer en relation avec les autres, de communier avec eux sous de multiples aspects. La *communio* est quelque chose d'incarné; elle ne se vit pas *in abstracto*. Même dans une société dite «individualiste», les hommes et les femmes n'arrêtent pas de chercher par toutes sortes de moyens, des lieux et des moments pour vivre la fraternité et la convivialité. Que l'on pense seulement à tout ce qui s'écrit aujourd'hui sur le langage et la communication, que l'on pense également à toutes ces formes de vie communautaire et de partage qu'on rencontre partout aujourd'hui. Cette quête de communion est une donnée anthropologique fondamentale. C'est en s'y référant, comme l'a fait le concile²⁶³, qu'on peut arriver à saisir ce que signifie la *communio* ecclésiale comme «icône de la Trinité», selon la formule traditionnelle²⁶⁴, et à comprendre le sens de la mission de l'Église dans l'histoire du monde.

²⁶³ Cf. GS 12 : 4. «Mais Dieu n'a pas créé l'homme solitaire: dès l'origine, «Il les créa homme et femme» (Gn 1,27). Cette société de l'homme et de la femme est l'expression première de la communion des personnes. Car l'homme, de par sa nature profonde, est un être social et, sans relations avec autrui, il ne peut ni vivre ni s'épanouir ses qualités».

²⁶⁴ Nous renvoyons ici à la recherche très fouillée de Gilles ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II* (Brèches théologiques 18), Montréal, Médiaspaul, 1994.

1.1 Le dynamisme trinitaire de la communion ecclésiale

Depuis Vatican II, on insiste beaucoup sur l'origine de l'Église dans le plan de Dieu pour établir la distinction entre la communauté chrétienne de foi et les autres communautés humaines. De fait, le concile a repris le concept de *koinônia* qui déjà constituait un thème majeur dans la littérature néo-testamentaire, chez saint Paul et saint Jean en particulier, et dans toute la littérature patristique. Ce retour aux sources scripturaires et patristiques a permis de mieux saisir la nature de l'Église, tout son mystère, et de relativiser quelque peu la dimension institutionnelle, sans pour autant la négliger. Être en communion avec le Christ, c'est d'abord participer à son mystère. L'*agapè* fraternelle est une manifestation de l'*agapè* divine au sein de l'humanité.

On dit donc de l'Église qu'elle est un mystère de communion²⁶⁵. C'est un rassemblement de personnes dans l'unité qui s'inscrit dans le mouvement lancé par Jésus pour signifier le règne de Dieu et pour travailler à ce qu'il advienne. C'est donc un collectif humain, mais qui se démarque par une profondeur spirituelle. Pour dire ce qu'est l'Église, le Nouveau Testament évoquera sa nature mystique en

²⁶⁵ Plusieurs études récentes en ecclésiologie ont abordé ce thème central de la communion. Nous en signalons quelques-unes dont nous nous sommes inspiré: J. RIGAL, *L'ecclésiologie de communion* (Cogitatio Fidei 202), Paris, Cerf, 1997; G. ROUTHIER, *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II* (Brèches théologiques 18), Montréal, Médiaspaul, 1994; J.-M. TILLARD, *Église d'Églises* (Cogitatio Fidei 143), Paris, Cerf, 1987; *L'Église locale* (Cogitatio Fidei 191), Paris, Cerf, 1995.

la présentant comme faisant partie du dessein salvifique de Dieu ou de ses «secrets» dévoilés à l'humanité au coeur de son histoire (Ép 1,9; Rm 16,25-26; 1 Co 2,7-12; Mc 4.11; Mt 13,11.16). Cette Église, liée au Mystère de Dieu révélé, échappe à la raison humaine puisqu'elle vient de la Transcendance, mais elle peut être connue de l'être humain, s'il se met à l'écoute de la Parole de Dieu manifestée dans l'histoire, celle du peuple élu d'abord, celle de Jésus et des premières communautés chrétiennes ensuite. Cette reconnaissance de l'Église comme mystère ou comme originant de Dieu ne peut cependant se faire que dans la foi.

Si l'Église est un mystère de communion, selon le premier chapitre de *Lumen Gentium*, il faut admettre que c'est un mystère dérivé, en ce sens qu'il découle du premier, celui du Christ qui révèle le projet du Règne de Dieu (Ép 3,4). L'Église est appelée à prendre part à ce projet, en poursuivant l'action de Jésus dans l'histoire jusqu'à la consommation des siècles. Le dessein de Dieu, manifesté pleinement en Jésus Christ dans le mystère de Pâques, montre que tout ce qui concerne l'humain et le monde peut être la matière d'une *communio* salvifique avec Dieu. Pourquoi en exclurons-nous les dimensions politiques et institutionnelles indispensables à l'organisation de cette communion?

En tant que mystère, l'Église trouve sa source dans la communion trinitaire (LG 2-4; 28). La Trinité devient ainsi le signe de cette *communio* au coeur de la

vie: «Tel est le mystère sacré de l'unité de l'Église, dans le Christ et par le Christ, sous l'action de l'Esprit-Saint qui réalise la variété des ministères. De ce mystère, le modèle suprême et le principe sont l'unité, dans la Trinité des personnes, d'un seul Dieu, Père, Fils en l'Esprit-Saint» (UR 2). C'est là un rare texte qui fait allusion au «modèle²⁶⁶» trinitaire pour parler de la *communio* ecclésiale. Ce texte fait référence à *Lumen Gentium* (LG 4) qui lui-même réfère à un texte de saint Cyprien (De Orat. Dom. 23; PL 4, 553)²⁶⁷. Ce textes sont une expression trinitaire de la mission qui origine de Dieu. C'est dans le dessein du Père qu'est l'origine de l'Église. Il l'a mis en oeuvre dans la mission du Fils. Cette mission culmine dans l'envoi de l'Esprit qui sanctifie, assure la communion et inspire les services multiples. On peut parler de manifestation trinitaire à l'égard de l'Église pour exprimer les trois façons pour Dieu de communiquer son dessein de salut. Il

²⁶⁶ C'est ici qu'il faut être prudent lorsque nous utilisons le mot «modèle». Le modèle est ce qui sert ou doit servir d'objet d'imitation pour faire ou reproduire quelque chose. La question se pose pour notre propos: peut-on savoir quelque chose de la vie interne de Dieu? Des spéculations théologiques, dans les quatre premiers siècles, et les théologiens par la suite ont essayé de percer le mystère en parlant de trinité immanente, mais on doit admettre l'insuffisance de nos concepts pour parler de la vie interne de Dieu qui nous échappe. On connaît l'inflation, chez certains auteurs, de la Trinité comme "modèle" exemplaire de la communion ecclésiale: on risque d'en faire du trithéisme, en insistant sur la communauté des personnes comme étant des consciences distinctes! On sait également que le mot «personne» fait référence aujourd'hui au sujet individuel conscient. Or, il est exclu en dogmatique de parler de trois consciences en Dieu. Vatican II (LG) indique l'expression trinitaire du dessein de Dieu (trinité économique, non pas immanente). Nous renvoyons à Karl RAHNER, «Quelques remarques sur le traité dogmatique "De Trinitate", *Écrits théologiques*, tome 8, DDB, 1967, p. 107-140.

²⁶⁷ Les textes de Vatican II sont des textes d'envoi comme celui de Jn 14-17. Le discours et les gestes de Jésus lors du dernier repas sont axés sur l'envoi et sur l'unité dans la mission. Toute l'ecclésiologie de Vatican II est marquée par Ép 1-3 et par la Tradition johannique.

revient à l'Église de le signifier dans le monde. Ce signe est fondamental et se doit d'être symbolisé visiblement jusque dans l'organisation concrète de l'Église.

Le mot *communion* est un concept biblique et théologique qui tente d'exprimer ce qu'est l'être de Dieu et l'essence de l'Église, ou mieux qui tente d'en dire la nature créative et dynamique²⁶⁸. Même si le mot *Trinité* ne se rencontre pas dans la Bible, les paroles de Jésus et les écrits du Nouveau Testament sur l'activité des trois «personnes divines» dans le plan de salut furent assez éloquents pour inspirer les Pères conciliaires. D'ailleurs, le langage utilisé au concile, même s'il inclut des formules théologiques et philosophiques connues pour parler de Dieu et de l'Église, essaie surtout de se référer à des textes bibliques, plus imagés et poétiques. Après tout, que pouvons-nous dire sur l'être de Dieu révélé en Jésus Christ? La seule façon de le connaître, c'est de le reconnaître à travers ses manifestations dans l'histoire et dans les écrits que nous ont légués les premières communautés chrétiennes.

²⁶⁸ Il faut voir toute la richesse du mot *communion* dans le Nouveau Testament. Du grec *koinônia* (de *koinos*: «commun», *koinôô*: «mettre en commun»), «communion signifie: «action d'avoir en commun, de partager, de participer à» (*metekhô*: «avoir avec»), d'où communauté de sympathie. La communion à l'autel, ainsi qu'au corps et au sang du Christ, est dite avec les deux termes (1 Co 10, 16s.18.20s.). Elle est participation au Christ (Ph 3,10; 1 P 4,13; He 3,14), à l'Esprit (2 Co 13,13; Ph 2,1; He 6,4), à la nature divine (2 P 1,4), dans une même vie de foi (Tt 1,4; 1 Jn 1,3). Celle-ci se traduit dans l'union fraternelle (Ac 2,42; 2 Co 1,7; Ph 4,14; 1 Jn 1,6 s), la mise en commun des biens (Ac 2, 44; 4,32; GA 6,6; 1 Tm 6,18; He 13,16), la collecte en faveur de Jérusalem (Rm 12,13; 2 Co 8-9). Cf. X. LÉON-DUFOUR, *Dictionnaire du Nouveau Testament*, Paris, Seuil, 1975, p. 176. Voir également *Cahiers Évangile* 88, Paris, Cerf, 1994, p. 16.

L'ecclésiologie de Vatican II est centrée sur l'économie du salut dans sa dimension communionnelle: «Le Christ est venu pour faire participer tous les hommes à la nature divine» (AG 3). C'est l'inauguration d'un Règne nouveau dans l'établissement d'un nouveau peuple par qui ce Règne prend corps (LG 13). Et parce qu'il est l'unique Médiateur, c'est du Christ que désormais nous procédons, qu'en Lui nous vivons et c'est vers Lui que nous tendons (LG 3). Le Christ a réalisé le dessein du Père qui veut sauver l'humanité et la faire participer à sa vie divine; il l'a fait dans une pratique évangélique, à l'écoute de son Père. Cette oeuvre de salut se poursuit dans l'histoire par l'Esprit (LG 2-4) mais l'Esprit reste libre dans son agir. Dire que l'Église n'intervient qu'en second lieu ne nous fait pas nier son importance. Les disciples de Jésus, à l'origine, annoncent et vivent cette volonté de salut de Dieu, lorsqu'ils se réunissent et forment communauté pour suivre les traces de Jésus dans le monde. L'idée d'Église ne peut être réduite cependant à une volonté de se retrouver entre amis pour échanger, pour participer, parce que pour un temps il fait bon vivre ensemble²⁶⁹. Ces considérations peuvent bien être présentes, mais ce que l'Église signifie en son mystère de *communio*, c'est d'abord qu'elle est un don divin et que son dessein d'unité doit se réaliser au coeur de l'histoire. Tout ceci a comme conséquence que l'Église n'appartient à personne; elle n'est pas d'abord notre oeuvre, même si nous y collaborons. Elle nous est donnée

²⁶⁹ Cf. J. RIGAL, *L'ecclésiologie de communion. Son évolution historique et ses fondements* (Cogitatio Fidei 202) Paris, Cerf, 1997, p. 65.

d'avance en l'amour de Dieu manifesté en Jésus Christ (Rm 1,6-7 et 1 Co 1,2)²⁷⁰. Sa mission aujourd'hui est d'annoncer et de vivre la bonne nouvelle du salut telle que le Christ l'a réalisée dans sa pratique évangélique. Voilà donc pour l'essentiel. La *communio* n'est pas un élément de la structure de l'Église, c'est sa nature²⁷¹. Inutile cependant de s'en servir pour nier les aspects reliés à l'institutionnalisation. La *communio* appelle une structure organisationnelle et opérationnelle, sans quoi l'Église resterait abstraite et désincarnée.

1.2 Le Corps du Christ et le Temple de l'Esprit

La communauté de foi est visible; elle est le *Corps du Christ* selon l'expression paulinienne bien connue (1 Co 6,15; 1 Co 12,12-31; Ga 4,19; Ep 4,12). Le concept de *corps* utilisé par saint Paul est un attribut du peuple et non une définition de l'Église, selon l'exégète Lucien Cerfaux²⁷². L'expression *Corps du Christ* veut signifier l'identité mystérieuse entre la communauté des croyants et le Christ ressuscité; elle veut également souligner la relation dynamique entre la communauté visible des croyants et Celui qui se donne constamment à elle, grâce à l'Esprit qui génère sa vie et crée la solidarité entre les membres. Ce corps

²⁷⁰ H. DENIS, *Les quatre portes du Temple* (Petite encyclopédie du christianisme moderne), Paris, DDB, 1991, p. 19-56.

²⁷¹ W. KASPER, «L'Église comme communion. Un fil conducteur dans l'ecclésiologie de Vatican II», *Communio* XII/1 (1987) 18.

²⁷² Cf. L. CERFAUX, *Le Christ dans la théologie de saint Paul*, Paris, Cerf, 1954.

ecclésial ne peut surgir que dans et avec le corps ressuscité du Christ qui est sa Tête comme principe de vie. Comme le souligne J.-M. Tillard, «cette inclusion du Corps ecclésial dans le Corps du Christ ressuscité n'est que le revers d'une dépendance radicale: l'Esprit qui le fait être *koinônia* lui vient du Corps du Seigneur de gloire²⁷³». À cet égard, nous reprenons ici des propos de Lucien Cerfaux qui a tant marqué la théologie catholique conduisant au concile:

La comparaison hellénistique du corps et des membres s'applique à l'Église, et elle est en plus, dans le domaine des choses chrétiennes, une réalité: non seulement *nous sommes comme* un corps, mais nous appartenons réellement au Christ puisque sa vie est la nôtre, *nous sommes* vraiment des membres et le Christ est principe d'unité et vie entre nous comme le corps vis-à-vis des membres. Le baptême nous a consacrés au corps du Christ et l'eucharistie nous identifie à ce corps du Christ auquel elle nous réfère, de telle sorte que le Christ est réellement, pour tous les chrétiens, leur corps. Les chrétiens sont un corps, non pas par simple droit de comparaison, mais dans un réalisme sacramental et mystique²⁷⁴.

Si la communauté de foi est le *Corps du Christ*, il n'y a qu'une seule Tête, le Christ, et en Lui, tous sont des frères et des soeurs. Cette filiation donnée fonde la fraternité dans l'Église et permet aux membres de surmonter les conflits qui peuvent survenir dans l'édification d'un vivre-ensemble et dans le respect des différences. La grandeur et la beauté de ce corps doit se réaliser par la multiplicité et la diversité des membres et non par la division ou la catégorisation des personnes. Tous ses membres sont appelés à être actifs. Ils ont des charismes

²⁷³ J.-M. TILLARD, *Église d'Églises* (Cogitatio fidei 143), Paris, Cerf, 1987, p. 42.

²⁷⁴ L. CERFAUX, *op. cit.*, p. 265.

différents déléguant à des fonctions, à des rôles. Tous contribuent au bien de tous. Comment ne pas rappeler l'insistance de Paul sur la diversité des dons offerts par l'Esprit aux membres de la communauté (Rm 12, 4-8): c'est toujours le même Esprit dans la diversité des ministères, c'est le même Seigneur (1 Co 12,4), il y a bien plusieurs membres, mais il n'y a qu'un seul corps (1 Co 12,12). En d'autres mots, l'Église *Corps du Christ* n'est pas un corps social comme un autre; elle ne peut pas élever de barrières entre les personnes parce que ce *corps* ne lui appartient pas. C'est au Seigneur qu'il appartient et il vit de la vie d'un Autre (Ga 3, 28-29; Rm 12,5; Ep 4,1-16). Par ailleurs, il faut bien reconnaître que la dimension du *corps* renvoie à une réalité dynamique et sociale dans l'Église. Il importe d'en prendre acte pour saisir toute la vie qui circule dans ce *corps* par et dans l'action de ses membres selon un statut d'égalité et de dignité (LG 32), à l'intérieur comme à l'extérieur de la communauté de foi. On ne peut ici que faire nôtres ces propos de Jean Rigal:

«Ainsi, dans le Corps, la diversité irréductible des membres n'entraîne pas un rapport de supériorité, mais de complémentarité et de service réciproque. Si l'Église tient tout du Christ, chacun doit y trouver sa place, au sein et au service d'un même corps ecclésial. En effet, c'est le corps tout entier qui est signe sensible du salut. Les ministres de l'Église ne sont que les serviteurs du signe du salut; ils ne peuvent se prévaloir d'en être la source ou le sommet²⁷⁵».

Que veut dire *Corps du Christ*, appliqué à l'Église, image de l'Église, donc de l'ordre symbolique? Cela veut dire que le Christ est le principe unificateur de

²⁷⁵ J. RIGAL, *op. cit.*, 134.

l'être-ensemble des chrétiens, de la communauté organique, de l'union commune. L'Église est un corps social, qui est aussi mystique. Des membres sont unis en lui, mais cette union est une union d'alliance, non pas une union substantielle. On le voit, l'expression *Corps du Christ* suggère la réalité communionnelle que nous avons soulignée. Cette expression doit être reprise constamment dans cette perspective surtout lorsqu'on veut se servir de cette expression théologique et symbolique pour justifier un mode d'organisation. On peut en donner une interprétation quasi biologique pour dire que la tête mène les membres du corps et une interprétation sociologique pour dire que la tête est l'entité supérieure, l'autorité finale, le siège de l'intelligence pour organiser tout le pouvoir, les autres membres étant en situation d'obéissance vis-à-vis elle. Il y a là une confusion dans l'interprétation d'une réalité symbolique qui ne prétend pas devenir le modèle organisationnel de ce corps social.

Toutefois, une réflexion sur le symbolisme de la *tête* et du *corps* s'impose puisqu'ils font partie de l'héritage scripturaire et que cela a marqué l'organisation ecclésiale dans l'histoire. Leur usage inconsidéré risque de réintroduire trop fortement une compréhension symbolique essentiellement pyramidale des ministères; surtout, le terme *corps* devient piégé lorsqu'on s'en sert à tort pour remettre les femmes à leur place. Ce thème paulinien est à garder, mais on se doit d'en examiner toutes les possibilités sémantiques et voir à corriger les effets

pervers développés autour de cette notion. En d'autres mots, la manifestation trinitaire dans l'Église conduit à considérer l'apport complémentaire du Christ et de l'Esprit dans le mystère de l'origine et de la genèse permanente de l'Église: l'Église de Dieu repose sur l'héritage de son Fils mort et ressuscité et sur le souffle de l'Esprit qui dynamise la communauté croyante²⁷⁶. Le concile nous rappelle qu'on ne peut plus désormais vivre en Église sans tenir ensemble ces deux pôles complémentaires: le Christ comme Tête du corps (établi en héritage) et l'Esprit comme richesse spirituelle (dynamisme permanent suscitant les dons multiples dans le corps ecclésial). On ne peut plus penser le *Corps du Christ* en dehors de l'Esprit.

Cette conception de l'Église comme *Corps du Christ* oblige encore à certaines réserves, tant dans sa relation au monde pour lequel elle signifie le Règne de Dieu que dans sa relation au Christ qui reste la Tête de ce corps. L'abus de langage peut conduire l'Église à prendre la place du Christ, alors qu'il n'y a pas d'union hypostatique entre le Christ et l'Église d'une part, ni entre le Règne de Dieu et l'Église d'autre part. Mais précisons davantage.

²⁷⁶ Apport complémentaire ici de deux principes: Jésus Christ, envoyé dans l'histoire, qui transmet aux apôtres et à leurs successeurs (principe de la *traditio*) la mission et les pouvoirs pour en prendre charge et l'Esprit qui inspire la mission et les charismes comme source de communion en tous (principe de la *communio*).

L'Église peut-elle être dite d'une certaine façon homogène au Royaume²⁷⁷ puisque les deux ont la même source et procèdent de l'initiative divine? Oui, si l'on parle de l'Église eschatologique. Mais l'Église terrestre expérimente quelque chose du Règne, cherche à s'y convertir, contribue à le signifier et à l'édifier. Elle est «ce peuple qui en produit les fruits» (Mt 21,43). Elle est liée étroitement au Règne en croissance, mais elle n'est pas le Règne. Quand il présente l'Église comme *Corps du Christ*, saint Paul parle de l'unité des membres autour du principe unificateur qu'est Jésus Christ, mais c'est une image. Il insiste aussi sur l'altérité du Christ par rapport à l'Église en montrant que c'est lui, le Christ, qui est la Tête du Corps vers laquelle se tournent les membres. L'Église diffère aussi du Royaume. Paul précise bien cette différence lorsqu'il parle de l'Église comme Épouse du Christ (I Co 5); l'auteur de l'Apocalypse l'a bien compris (Ap 21,2.9). Cette distance entre l'un et l'autre est affirmée avec évidence dans les textes de Vatican II, particulièrement dans *Lumen Gentium* (3, 5, 9, 13). L'Église est fait corps avec le monde puisque c'est le même Dieu qui crée le monde et qui dans ce monde fait lever l'Église. Celle-ci n'est pas un monde à côté du monde. Elle n'a pas donc à s'insérer dans le monde, elle y est déjà. Il lui faut plutôt chercher à ne pas s'en évader. En réalité, elle doit être avec pour faire avec. Mais en même temps, l'Église est différente du

²⁷⁷ L'expression biblique *basileia tou théou* est difficile à traduire; certains la rendent par «règne de Dieu», d'autres par «royaume de Dieu»; la différence entre les deux expressions n'est pas toujours facile à saisir. Contentons-nous de dire ici que le «règne de Dieu» est le dynamisme ou la puissance divine en croissance dans l'histoire, un règne inachevé, alors que le «royaume de Dieu» est le règne de Dieu, achevé, définitif, à la fin de l'histoire.

monde, puisqu'elle n'est pas l'humanité entière. L'Église, c'est la part de l'humanité qui accueille l'Évangile. On ne peut affirmer que tous et toutes sont appelés ici et maintenant «à faire Église», sinon on absolutiserait l'Église. Mais tous les humains sont, il est vrai, appelés à avoir part à Jésus Christ et à son Royaume. Il y a dans l'appartenance ecclésiale une responsabilité particulière, comportant des exigences à l'égard de la forme évangélique. Il n'est pas sûr que toute personne humaine, convoquée au Royaume, soit appelée à assumer cette responsabilité et ces exigences. Donc, l'espace du Royaume est plus large que celui de l'Église. Tout cela permet d'affirmer que si l'Église n'a pas à neutraliser la grandeur de son identité divine, elle n'a pas non plus à s'élever au-dessus des contingences humaines et organisationnelles.

1.3 Un peuple en communion

Cette ecclésiologie de communion mise de l'avant par Vatican II met aussi en évidence la vocation commune de tous les baptisés appelés à former le peuple de la nouvelle alliance. Quand Dieu appelle des hommes et des femmes à entrer dans le mystère de sa vie intime, il ne fait pas de distinction entre les personnes (Ga 3, 26-29), son projet étant de sauver toute l'humanité (LG 2). La *communio* souligne la priorité du «nous» ecclésial, formé par l'ensemble du peuple de Dieu; l'unité l'emporte ici sur toute diversité de charismes et de fonctions (LG 11; 14; 32).

Il importe de revenir sur cette notion de *peuple de Dieu*, puisque toutes les entrevues ont fait allusion à cette réalité. Mais rappelons d'abord qu'au Synode extraordinaire de 1987, ce thème fut mis dans l'ombre pour mettre en évidence celui de la *communio*²⁷⁸. On a craint que l'idée de *peuple de Dieu* laisse s'engager chrétiens et chrétiennes sur des ambiguïtés politiques: on peut penser que certains Pères ont eu peur que l'Église s'oriente vers un processus démocratique interne à son organisation. La notion de *peuple de Dieu* fut donc remise en cause, et depuis on continue de le faire. Pourtant, cette réalité est centrale dans la pensée de Vatican II. On ne peut oublier que dans *Lumen Gentium*, le chapitre sur «Le Peuple de Dieu» est précédé de celui qui présente «Le Mystère de l'Église» et suivi par celui qui traite de «La constitution hiérarchique de l'Église». Impossible d'ignorer cet ordre dans le développement de la pensée. Le faire, c'est occulter une réalité importante de l'essence même de l'Église.

Selon Y.-M. Congar, si on a choisi de développer ce thème de *peuple de Dieu* au concile, ce n'est pas pour dissimuler le Mystère de l'Église, mais c'est pour faire apparaître que sa manifestation s'inscrit dans une histoire concrète²⁷⁹. L'Église, c'est un peuple qui marche ensemble dans l'espérance d'un monde

²⁷⁸ Voir G. LAFONT, *Imaginer l'Église* (Théologies), Paris, Cerf, 1995, p. 119.

²⁷⁹ Voir ici G. PIÉTRI, *Le catholicisme à l'épreuve de la démocratie*, Paris, Cerf, 1997, p. 209.

transformé en Jésus Christ sous le dynamisme de l'Esprit. C'est un peuple qui tire sa nouveauté de la mort et de la résurrection du Christ, convoqué par Dieu et appelé à être le Corps du Christ dans le monde sous la mouvance de l'Esprit. L'*ecclesia*²⁸⁰ est donc l'assemblée de la nouvelle alliance, consacrée à Dieu (LG 9); elle est l'assemblée de celles et de ceux qui répondent à l'appel de Dieu de poursuivre la mission de son Fils. On comprend toute l'importance que Paul attache au terme quand il l'utilise pour désigner l'«Église de Dieu qui est à Corinthe ou à Thessalonique». L'*ecclesia* est Église de Dieu, une Église d'hommes et de femmes, porteuse de promesses réalisées certes, mais aussi tournée vers un avenir de promesses.

Cette conception est éclairante pour notre propre vie ecclésiale. Elle nous incite à considérer la communion dans ses dimensions spirituelle et institutionnelle, inséparablement. Ce peuple est *peuple de Dieu* convoqué par le Père; sa caractéristique première est donc d'être sous l'emprise de l'initiative divine, ce qui est bien différent de tout rassemblement politique. Cette insistance sur le don conteste cependant toute approche «spiritualiste» qui négligerait les données institutionnelles inhérentes à l'ensemble des réalités sociales puisque l'Église est

²⁸⁰ Le terme *ecclesia* a été adopté par les auteurs du Nouveau Testament pour dire l'Église, alors que dans la version des Septantes, il traduisait déjà le terme hébreu *qahal*. Ce mot hébreu désigne le rassemblement du peuple d'Israël, tel qu'il a eu lieu au Sinaï pour se mettre à l'écoute de Dieu, tel qu'Esdras l'a renouvelé après l'exil, tel qu'Israël l'espérait sous la forme d'un rassemblement définitif à l'appel de Dieu à la fin des temps. Voir G. PIÉTRI, *loc. cit.*

aussi un collectif humain. Ce *peuple de Dieu*, dans la vie concrète, n'échappe pas aux lois structurantes et sociologiques qui régissent les différentes institutions humaines. Bien que marquée par le don divin, «l'Église de Dieu qui est à Rimouski» a besoin d'une structure organisationnelle qui lui permette d'accomplir sa mission dans le monde et d'avancer visiblement dans l'histoire. C'est ici que se pose la question des ministères et du pouvoir que nous aborderons ultérieurement. Pour le moment, nous prenons note d'une réflexion de Jean Rigal à ce propos:

«La véritable structure d'un peuple est celle qui articule la responsabilité de tous et de quelques-uns. Ce principe est constitutif du peuple ecclésial et conditionne la manière de vivre la communion aussi bien entre les personnes qu'entre les Églises. Toute communauté de chrétiens se construit dans la fidélité à ce rapport dialectique. Cette dualité et cette relation irréductible entre «tous et quelques-uns» ne se justifient pas d'abord pour des raisons d'organisation mais pour manifester que l'Église ne trouve pas en elle-même son origine et son unité, mais qu'elle est dépendante d'un Autre qui la convoque, la rassemble et l'envoie. Inversement, cette dépendance mutuelle signifie que les chrétiens habilités à exercer un ministère spécifique ne peuvent disposer à leur gré du peuple chrétien. Aucun ministère ne fait disparaître la responsabilité de tous. Toute fonction ne se justifie qu'au service de l'ensemble. Bien plus, il s'établit entre tous les membres de la communauté une interdépendance fondamentale, de telle sorte que chacun donne et reçoit tout à la fois, même s'il est très démuné (1 Co 12,22). Ainsi, tel qui se situe du côté de «quelques-uns» pour une mission d'enseignement se retrouve du côté de tous, bénéficiaire de l'accueil²⁸¹».

On sait que l'Esprit est présent dans l'expérience de foi de chaque croyant et croyante. L'Esprit permet la reconnaissance de Dieu en Jésus Christ, la compréhension de l'événement christique dans l'histoire (Jn 16, 12-14); il donne un esprit de fille et de fils adoptifs faisant reconnaître Dieu comme Père. Mais cet Esprit est donné aux croyantes et aux croyants comme communauté ecclésiale ou

²⁸¹ J. RIGAL, *op. cit.*, p. 133.

peuple de Dieu (Ep 2, 14-22). Parler de la communion ecclésiale sans référer à l'Esprit, c'est vouloir vivre une communauté simplement humaine, détachée de ce qui l'a faite naître. La théologie de l'Esprit et la théologie de la communion sont en effet inséparables. L'Église est avant tout *koinônia*, la communion de l'Esprit qui distribue ses dons à l'ensemble de la communauté: «Née de l'amour du Père éternel, fondée dans le temps par le Christ rédempteur, l'Église est rassemblée par l'Esprit (GS 40)». Si l'Église est ainsi le *Temple de l'Esprit*, force est de reconnaître que l'ensemble des dons de l'Esprit qui construisent l'Église ne se trouvent que dans l'ensemble de l'Église (Ep 4,1-16). Une telle théologie implique un régime d'écoute mutuelle entre chrétiens et chrétiennes, mais aussi entre Églises, sans que personne ou quelque Église particulière puisse prétendre au monopole de l'Esprit, l'Église de Rome y compris²⁸².

Tout cela veut donc dire que l'Église ne peut advenir sans l'Esprit du Christ ressuscité qui s'est manifesté à la Pentecôte et qui poursuit son oeuvre dans l'histoire. Elle est une construction qui subsiste par la puissance de l'Esprit dont les membres sont des pierres vivantes, édifiées en maison spirituelle pour constituer une communauté sacerdotale; elle est le peuple que Dieu s'est acquis (1 P 2,4-10). Tout cela pour dire que c'est l'Esprit qui fait vivre la communauté, lui donne les charismes nécessaires à l'exercice des ministères et tout son dynamisme synodal.

²⁸² Cf. *Ibidem*, p. 135.

Si la communauté vit de l'Esprit, il n'y a plus alors besoin de médiateurs («*sacerdotes*» patentés, exclusifs, clercs) entre Dieu et elle. Elle n'a donc plus à avoir peur de ce qui vient du peuple rassemblé en l'Esprit, ni donc de son exercice «démocratique».

Un tel retour sur l'ecclésiologie de communion nous permet d'interpréter les requêtes des personnes interviewées comme un appel à vivre l'Église locale dans une direction autre. Quand elles ont parlé de la mission ecclésiale, elles redisaient en leurs mots l'essentiel de leur foi, leurs préoccupations ou leurs inquiétudes devant les structures cléricales qui prennent trop de place dans leur institution et qui actuellement évincent beaucoup de monde. Ces personnes, à notre avis, vivent une communion détournée dans leur Église. C'est ce que nous allons essayer de comprendre.

2. Une communion biaisée par un pouvoir hiérarchique fort

Même s'il a mis de l'avant une ecclésiologie de communion, le concile Vatican II n'en a pas moins insisté sur la constitution hiérarchique de l'Église (LG 18-29; CD 2-3). On avait à Vatican I défini le rôle du pape; on a voulu à Vatican II préciser celui de l'évêque et des prêtres, collaborateurs de l'évêque. De fait, le concile a distingué les pouvoirs qui reviennent aux membres de la hiérarchie de ceux que peuvent exercer les fidèles laïcs. Tout cela sera complété par le *Code de droit canonique* qui viendra statuer sur les pouvoirs de l'évêque en communion avec le pape²⁸³.

Ce pouvoir hiérarchique très centralisé est aujourd'hui questionné par beaucoup de chrétiennes et de chrétiens. Dans nos entrevues, des personnes ont critiqué cette hégémonie du pouvoir hiérarchique, tout en reconnaissant la nécessité d'une direction épiscopale et le bien-fondé des ministères ordonnés. Ce qu'ils contestent, c'est que ce pouvoir soit entre les mains d'une seule catégorie de personnes, celle des ministres ordonnés. On a du mal à comprendre que certains soient disqualifiés au départ parce qu'ils sont mariés ou parce qu'ils sont de sexe féminin, alors qu'on parle au sein du peuple de Dieu d'égalité fondamentale entre tous les baptisés.

²⁸³ Voir les canons 204, 330, 331, 333, 375, 391.

C'est là un vieux problème, qui s'est manifesté dans l'histoire de l'Église, au moment de la Réforme et de la Contre-Réforme. Il est aujourd'hui encore un point d'accrochage dans le dialogue oecuménique. Disons-le franchement, si les chrétiennes et les chrétiens demeurent insatisfaits de leur participation en l'Église, s'ils contestent le pouvoir sacerdotal dans l'institution et s'ils ressentent une certaine confusion dans les rôles et les fonctions exercés dans l'Église, c'est qu'ils se trouvent devant un problème non résolu de la structure catholique²⁸⁴.

En fait, la mal-compréhension de trois éléments nous semblent être à l'origine de ce malaise: l'ordination sacramentelle de l'évêque et son lien avec le pouvoir absolu du pape et l'infaillibilité de son magistère, l'articulation entre le sacerdoce commun des fidèles et le sacerdoce ministériel, la mise en oeuvre dans le sacerdoce commun des fidèles des trois ministères ou fonctions du Christ.

2.1 La primauté du pape

Le concile affirme bien que la consécration épiscopale confère au candidat élu la plénitude du sacrement de l'Ordre. Elle confère aussi «la charge - et donc aussi le pouvoir - de sanctifier, d'enseigner et de gouverner», mais ces charges «ne

²⁸⁴ Voir H. CHAIGNE, «Pouvoir ecclésiastique ou pouvoir du peuple de Dieu», *Pouvoir* 17 (1981) 25-36.

peuvent être exercées que dans la communion hiérarchique avec le Chef et les membres du Collège» (LG 22,2). Ici, le Chef n'est pas le Christ, mais le pape, l'autorité suprême. On peut toujours dire que l'évêque a la charge d'une portion du peuple de Dieu qu'est un diocèse ou une Église locale, mais il n'en demeure pas moins que celui-ci est soumis ou subordonné juridictionnellement au pape et aux membres du Collège. Ce modèle de conception et de fonctionnement du pouvoir papal ainsi posé, la communion dans l'Église locale est davantage perçue comme une soumission au pape qu'au Christ Tête. Selon Peter Eicher, la *hiérarchie* ainsi présentée n'est pas l'étagement de l'ordo en évêques, prêtres et diacres, mais la subordination au pape, compris de façon monarchique, de sorte qu'ici la doctrine médiévale du pape comme *hierarcha praecipus*, de qui dérive toute compétence, fonde et délimite le pouvoir des évêques²⁸⁵. Vu sous cet angle, on comprend tous les problèmes qui pourraient survenir si un évêque prenait une décision qui allait changer la marche pastorale de son Église, et plus encore, s'il associait des laïcs à un processus décisionnel selon un mode démocratique²⁸⁶.

²⁸⁵ Cf. P. EICHER, «Hiérarchie», *Dictionnaire de théologie*, Paris, Cerf, 1988, p. 296. Par contre, il nous faut admettre que la théologie a progressé dans cette idée que le pape doit être vu à l'intérieur du Collège épiscopal. Mais il faut en même temps reconnaître que certaines pratiques de l'autorité papale ne vont pas toujours dans le sens d'une collégialité.

²⁸⁶ Nous renvoyons ici à l'article de W. OBRIST, «La hiérarchisation des ordonnés, obstacle à la démocratisation de l'Église catholique», *Concilium* 243 (1992) 35-46. Selon l'auteur, le schéma de pensée qui donne un tel pouvoir au ministre ordonné s'enracine dans une vision archaïque du monde; la mutation de la conscience contemporaine met au défi les structures sclérosées, l'agir rituel et l'autorité centralisatrice des ministres ordonnés de l'Église catholique. Il ne précise pas cependant comment pourrait se réorganiser cette Église dans un univers démocratique, mais son questionnement rejoint d'autres théologiens qui pensent que l'approche

Mais peut-on vraiment parler de soumission dans un contexte de communion? Sûrement pas! Et c'est une des raisons pour laquelle les personnes que nous avons interviewées ont été si catégoriques dans leur position contre l'hégémonie de Rome en ce qui concerne la gestion de leur Église locale. Si elles reconnaissent que leur évêque doit être en lien avec Rome et les autres évêques, elles ne comprennent pas qu'il lui faille attendre un consensus d'évêques pour agir en vue du bien commun de leur Église locale. Et elles le disent franchement: «Lorsqu'il reviendra avec le consensus, nous, on sera rendu plus loin; il sera trop tard, car on aura fait nos devoirs et plusieurs auront peut-être quitté».

À notre avis, l'usage restreint qui est fait du mot *hiérarchie*²⁸⁷ dans les discours et la pratique ecclésiale est en cause; nous sommes en présence d'une vision déficitaire de l'Église qui produit des effets pervers dans son fonctionnement institutionnel. Ce mot *hiérarchique* est certes riche de sens, mais il est piégé; il est

actuelle des ministères ordonnés conditionne l'accès des laïcs au gouvernement ecclésial.

²⁸⁷ Hiérarchie (du grec *hieros*, sacré et *arkhia*, commandement). Dans l'Église ce mot est utilisé, depuis l'époque patristique, pour désigner le clergé, c'est-à-dire l'ensemble des évêques, les prêtres et les diacres. Pour l'évolution des mécanismes historiques et psycho-sociologiques qui ont abouti à la hiérarchisation des fonctions dans l'Église. Voir A. FAIVRE, *Naissance d'une hiérarchie. Les premières étapes du cursus clérical* (Théologie historique 40), Paris, Beauchesne, 1977. Voir également G. LAFONT, *Imaginer l'Église catholique* (Théologies), Paris, Cerf, 1995, p. 117. Selon cet auteur, le mot *hiérarchie* a reçu du néo-platonisme une nuance «scalaire» de subordination de l'élément inférieur à l'élément supérieur de qui il reçoit être et agir. Et en ecclésiologie, il est réservé aux sujets du ministère apostolique. C'est aussi la position de E. SCHILLEBEECKX, *L'histoire des hommes, récit de Dieu*, Paris, Cerf, 1992, p. 327-328.

donc sujet à des méprises. Nous sommes familiers avec ce terme puisque nous vivons dans une société qui est elle-même hiérarchisée. Il évoque dans la société une gradation ascendante où on s'élève par paliers à partir d'une base pour atteindre le sommet où se trouve la plénitude du pouvoir et l'autorité. S'il en était ainsi dans l'Église, il se trouverait à la base une masse de chrétiens et au sommet des «super-chrétiens».

Le mot peut être conservé si on veut désigner, tout ce qui, au sein de l'Église, est porteur d'une légitime autorité lui venant de Dieu. Mais on ne peut le légitimer pour dire une structure hiérarchique d'inspiration néo-platonicienne où les différents ministères sont posés en degré de dignité²⁸⁸. Dire que l'Église est tout entière hiérarchique, c'est affirmer qu'elle est entièrement sous la dépendance et sous l'action d'un «principe divin»; l'autorité qui traverse tout le corps social vient de l'Esprit Saint pour lui donner une unité et une efficacité²⁸⁹. Comment ne pas reprendre ici les propos du théologien E. Schillebeeckx:

Le fondement tant de la vie revêtue d'autorité de la communauté croyante que de l'autorité ministérielle qui s'y exerce est la Seigneurie de Jésus Christ qui gouverne l'Église par son Pneuma, qui est le Pneuma de Dieu. Disons donc: l'autorité ordinaire du peuple de Dieu ainsi que l'autorité magistérielle dans l'Église sont pneumatologiquement fondées: dans la mesure où il y a autorité réelle, elle est due à l'action de l'Esprit de Jésus, le Christ. L'exercice de l'autorité magistérielle doit donc être organisée de telle sorte que l'autorité

²⁸⁸ Cf. E. SCHILLEBEECKX, *L'histoire des hommes, récit de Dieu* (Cogitatio Fidei 166), Paris, Cerf, 1992, p. 326-332.

²⁸⁹ Cf. G. LAFONT, *op. cit.*, p. 117.

libératrice, durablement présente, du Seigneur Jésus se manifeste toujours de neuf dans la vie de la communauté fidèle chrétienne. Ce qui est fondamentalement normatif dans l'Église, ce n'est pas l'autorité magistérielle mais la *parathèkè*, le dépôt confié (1 Tm 6,20; 2 Tm 1,14), qui n'est autre que l'Évangile (1 Tm 1,11; 2Tm 2,8) tel que les apôtres l'ont interprété, c'est-à-dire dans la discalpie ou l'enseignement de Dieu notre Sauveur (Tt 2,10)²⁹⁰

En ce sens, on peut dire que l'Église est tout entière hiérarchique comme on dit qu'elle est tout entière apostolique. Elle est sous la dépendance du Dieu trinitaire et elle garde en mémoire et dans sa pratique la foi apostolique. La *hiérarchie* est donc ainsi présente en chacune des croyantes et en chacun des croyants comme on peut dire que l'apostolicité et l'organicité du tout concernent l'ensemble de la communauté dans son souci de préserver le dépôt révélé²⁹¹. Distinguer l'«autorité qui vient de Dieu» et l'«étagement des degrés de pouvoirs» selon le pseudo-Denys ne conduit nullement à nier les fonctions d'autorité dans l'Église mais conduit à les situer à leur juste place dans la communauté. Parler de «constitution hiérarchique de l'Église» est un non-sens, puisque cela revient à dire que l'Église est une société hiérarchique qui érige des classes ascendantes où se trouve à la base une masse de chrétiens et au sommet une sorte de «super-chrétien» selon l'expression de Joseph Thomas. On se pose alors deux questions: d'abord pourquoi dans l'institution une majorité de fidèles est-elle exclue de toute

²⁹⁰ E. SCHILLEBEECKX, *L'histoire des hommes, récit de Dieu* (Cogitatio Fidei 166), Paris, Cerf, 1992, p. 326.

²⁹¹ Voir J. THOMAS, «Les laïcs: partenaires ou exécutants?», *Démocratie dans l'Église?*, s. la dir. de B. Chenu, Paris, Assas, 1994, p. 86-88.

participation aux prises de décision, ensuite pourquoi ces mêmes fidèles se sentent-ils lésés, privés d'un droit, traités comme des subalternes dans une organisation qui déjà reconnaît qu'ils sont membres à part entière? C'est l'impasse! Mais que proposer alors? D'abandonner une fois pour toutes dans l'institution ecclésiale le modèle *christomoniste*, qui ne peut qu'induire une ecclésiologie pyramidale et cléricale, pour adopter le modèle *trinitaire* comme nous invitent à le faire plusieurs théologiens depuis le concile Vatican II²⁹². Les requêtes des personnes que nous avons interviewées nous poussent d'ailleurs en ce sens. Voyons brièvement ce que chacun de ces deux modèles implique pour l'institution ecclésiale.

2.1.1 *Le modèle christomoniste*

Le modèle *christomoniste* fait une référence exclusive au Christ dans sa conception de l'Église, laissant dans l'ombre le rôle dynamique de l'Esprit. C'est une manière réductrice de voir l'Église dans son rapport au Christ; c'est comme si le Christ avait laissé tout son pouvoir à Pierre. C'est toute la structure ecclésiale qui est piégée par cette vision qui donne au pape, le successeur de Pierre, tous les

²⁹² Voir en particulier H. LEGRAND, «La réalisation de l'Église en un lieu», *Initiation à la pratique de la théologie. Dogmatique II*, Paris, Cerf, 1983, p. 143-345. Nous le suivrons dans ce développement. Nous serons aussi redevable au professeur André CHARRON qui nous a permis d'utiliser, dans la présentation des modèles ecclésiologiques ses notes de cours (THL 1040 -- Ecclésiologie). Voir aussi J. RIGAL, *Le mystère de l'Église*, Paris, Cerf, 1992, p. 23-27; 55-75.

pouvoirs dans un rapport d'immédiateté avec le Christ, ce qui lui permet à la limite d'user d'un droit de gouverner d'une façon tout à fait personnelle et discrétionnaire. Mais le concile Vatican II a rappelé qu'une saine vision christologique de l'Église est inséparablement liée à une vision pneumatologique qui insiste sur la présence perpétuelle de l'Esprit, qui lui est complémentaire, comme nous l'avons déjà souligné.

Le modèle théologique dit *christomoniste* a donné comme modèle institutionnel le modèle pyramidal, qui a donné lieu historiquement au modèle «sociétaire» de fonctionnement. Ce fonctionnement institutionnel ecclésial se conçoit à l'instar de celui d'une véritable société humaine qui se gouverne selon son droit, avec ses chefs, ses règles objectives qui assurent sa cohésion, tout en faisant appel à d'autres ressources extérieures. Selon ce modèle, l'institution ecclésiale reste aussi extérieure à ses fidèles qu'une administration publique l'est à ses clients. Dans un tel contexte, il n'y a à peu près pas de réciprocité entre les membres et avec ceux qui détiennent le pouvoir dans l'organisation. Ainsi, a-t-on dit de l'Église qu'elle était une société inégale de gouvernants et de gouvernés. Mais on a dit aussi qu'elle était une société parfaite et hiérarchique parce que son fondateur, Jésus Christ, l'avait voulu ainsi. Cette vision *jésuite* s'est maintenue de la fin du premier millénaire jusqu'au concile Vatican II. Hervé Legrand conclut que l'Église ne se

déployant plus comme le peuple de Dieu et le Temple de l'Esprit Saint, on se trouve alors devant un *christomonisme* qu'on pourrait se représenter ainsi²⁹³:

Figure 1: Modèle christomoniste

Le Christ (transmet ses pleins pouvoirs)

Pierre et les autres apôtres

Les évêques et les prêtres

Les chrétiens (gouvernés, enseignés, assistants)

Les laïcs chrétiens sont ici à la base de la pyramide. Ils n'ont pas de rôle actif, ils sont même dévalués, minorisés, subordonnés...

²⁹³ Voir H. LEGRAND, «La réalisation de l'Église en un lieu», *Initiation à la pratique de la théologie. Dogmatique II*, Paris, Cerf, 1983, p. 210.

2.1.2 *Le modèle trinitaire*

L'Église, depuis la Pentecôte, ne peut se comprendre qu'en rapport avec le mystère du Christ tout entier. L'Église est ce nouveau *peuple de Dieu* rassemblé, *Temple de l'Esprit* et *Corps du Christ* dont l'unité est assurée par le dynamisme de l'Esprit Saint. C'est un collectif tout entier communionnel (peuple, temple, corps); c'est une communion de personnes dont l'Esprit est le principe d'unité. Cela ne peut que se répercuter dans la structure organisationnelle de l'Église. Voici ce qu'écrit le professeur André Charron:

La structure de l'Église comprend tous les membres habités par l'Esprit (en tant que baptisé) et participants de la mission; elle comprend ainsi des charismes donnés par l'Esprit à chacun de ses membres pour des services ou ministères en vue du bien de tous. Le principe pneumatologique entraîne et fait voir que l'autorité des ministres n'est pas autosuffisante et que le gouvernement de l'*ecclesia* se fait en relation de réciprocité avec l'ensemble des dons que l'Esprit fait à l'Église, dons qui ne dérivent pas des ministres ordonnés²⁹⁴.

Alors que la vision *christomoniste* de l'Église nous entraîne dans un modèle institutionnel de fonctionnement qui est pyramidal, juridique et monarchique (transmission de pouvoir selon une ligne verticale descendante), la vision *trinitaire* de l'Église, elle, impose un modèle de fonctionnement qui est organique et communionnel. Ce modèle met en évidence les apports et les échanges horizontaux de tous les membres, fondés sur la complémentarité des charismes, des services et

²⁹⁴ Voir A. CHARRON, «L'institution dans une ecclésiologie de communion», *Notes de cours THL 1040*. Voir également son article: «Dépasser les catégories de "clerc" et de "laïc" et resituer la mission des chrétiens dans l'Église et dans le monde» dans *Le laïc: les limites d'un système* (Héritage et Projet 36), s. la dir. de J.-C. Petit et de J.-C. Breton, Montréal, Fides, 1987, p. 220-222.

des fonctions (dont certains sont des ministères ordonnés). La communauté des fidèles (sacerdoce commun) devient l'instance première et les ministères ordonnés doivent être resitués au sein et en fonction de la communauté croyante; ils ne peuvent se comprendre adéquatement qu'à partir d'elle. Les ministres sont ordonnés par un sacrement dans une transmission de leur fonction symbolique venant du Christ (*traditio*) et ils sont dans un vis-à-vis nécessaire avec la communauté. Déjà, en 1971, Y.-M. Congar voyait ainsi la réalité ecclésiale et la structure institutionnelle qui devait l'accompagner:

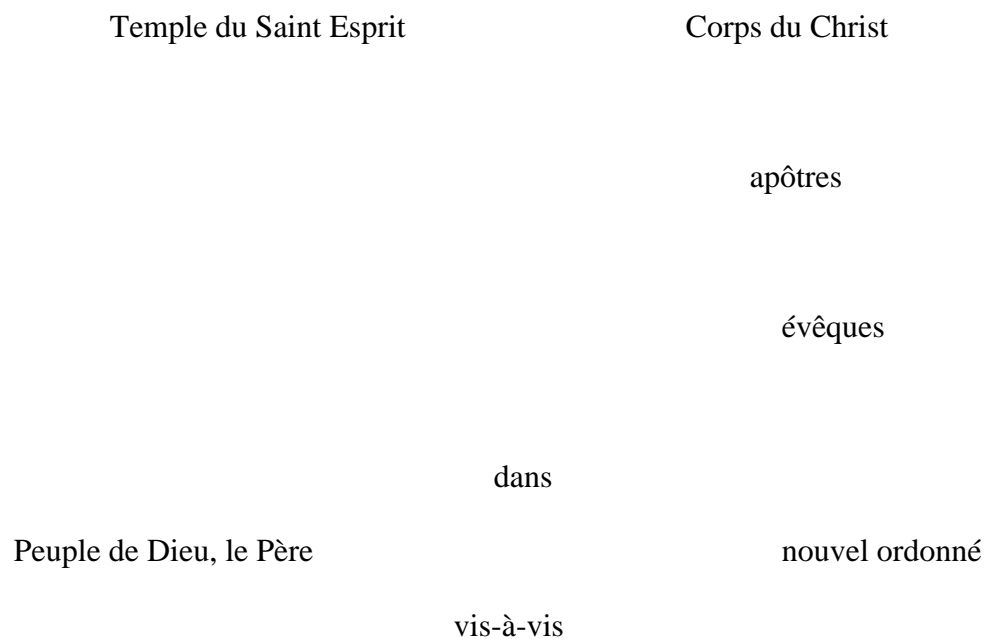
Disons en bref que Jésus a institué une communauté structurée, une communauté tout entière sainte, sacerdotale, prophétique, missionnaire, apostolique, avec, en son sein, des ministères: les uns librement suscités par l'Esprit, les autres reliés par l'imposition des mains à l'institution des Douze. Il faudrait donc substituer au schéma linéaire un schéma où la communauté apparaisse comme la réalité enveloppante **à l'intérieur de laquelle** les ministères, même les ministères institués et sacramentels, se situeraient comme **des services de cela même** que la communauté est appelée à être et à faire. Nous aimons citer en ce sens le texte d'Éphésiens 4, 11-12: «C'est lui qui a donné aux uns d'être apôtres, à d'autres d'être prophètes, ou encore évangélistes, ou bien pasteurs et docteurs, organisant ainsi les saints pour l'oeuvre du ministère (qui est) la construction du corps du Christ»²⁹⁵.

Cette nouvelle vision de l'Église n'est pas entrée encore dans la structure concrète de l'institution ecclésiale. Les structures en place maintiennent un pouvoir de gouvernement et de décision réservé presque exclusivement aux ministres ordonnés. On ne réussit pas à articuler adéquatement le sacerdoce commun et le sacerdoce ministériel; cela a une incidence sur toutes les autres fonctions que

²⁹⁵ Yves CONGAR, *Ministère et communion ecclésiale*, Paris, Cerf, 1971, p. 19. Les caractères gras sont dans le texte.

peuvent exercer tous les autres membres de l'Église. Hervé Legrand²⁹⁶ se représente ce modèle *trinitaire*, «qui englobe le ministère ordonné», de la façon suivante:

Figure 2: Modèle trinitaire



Dans ce modèle, la communauté du peuple de Dieu est l'instance première et l'organisation de tous les ministères est au sein et en fonction d'elle, donc seconde. Tous les fidèles de la communauté retrouvent leur place au sein du peuple de Dieu.

²⁹⁶ H. LEGRAND, *op. cit.*, p. 212. Voir également le modèle qu'il en donne dans «Le développement d'Églises-sujets. Une requête de Vatican II, *Les Églises après Vatican II. Dynamisme et prospective* (Théologie historique), s. la dir. de G. Alberigo, Paris, Beauchesne, 1981, p. 167-168.

L'Esprit se manifeste à l'ensemble de la communauté et c'est Lui qui fait surgir les charismes pour des services ou des ministères différents, tous les membres étant solidairement responsables et partenaires dans une Église tout entière ministérielle. L'autorité des pasteurs est située dans la communauté et non pas au-dessus d'elle; elle est relativisée parce qu'elle s'exerce en coordination avec l'ensemble des dons, ceux-ci ne dérivant pas des ministres ordonnés. La présence des ministres ordonnés signifie que l'Église se réfère toujours à Jésus Christ comme fondement institutionnel (*traditio*) mais en même temps ils sont eux aussi sous la dépendance de la présence perpétuelle de son Esprit qui distribue ses dons à l'ensemble de la communauté pour son édification (*communio*).

Enfin, nous présentons sous forme de tableau trois modèles d'Église qui illustrent trois visions différentes de l'Église. Le modèle pyramidal insiste sur la transmission directe du pouvoir aux héritiers reconnus comme légitimes, créant ainsi deux classes dans l'institution. Le modèle dualiste met en évidence la séparation entre l'Église et le monde. Quant au modèle communionnel, il souligne la dimension trinitaire de la vie ecclésiale et la reconnaissance de l'égalité de tous les membres; de plus, il instaure une dynamique de communication et de responsabilité entre tous les acteurs des différents réseaux institutionnels ou non institutionnels.

Tableau 1: Modèles d'église

2.2 Une articulation difficile: sacerdoce commun et sacerdoce ministériel

Le sacerdoce commun des fidèles et le sacerdoce ministériel ou hiérarchique, s'ils diffèrent essentiellement et non pas seulement en degré, sont cependant ordonnés l'un à l'autre puisque l'un comme l'autre participe à sa façon de l'unique sacerdoce du Christ. Grâce au pouvoir sacré dont il est investi, le prêtre, ministre du Christ, instruit et gouverne le peuple sacerdotal, accomplit, en qualité de représentant du Christ, le sacrifice eucharistique et l'offre à Dieu au nom de tout le peuple; les fidèles, en vertu de leur sacerdoce royal, ont part à l'offrande eucharistique et exercent leur sacerdoce par la réception des sacrements, la prière et l'action de grâces, par le témoignage d'une vie sainte, par l'abnégation et la charité active (LG 10,2).

On aurait pu penser que le concile Vatican II voulait, par son enseignement sur le peuple de Dieu (LG 9-17), particulièrement dans sa mise en valeur du sacerdoce commun²⁹⁷, mettre fin à l'hégémonie de la structure hiérarchique. De plus, le concile laissait supposer qu'il prenait en compte la conscience démocratique des chrétiens et chrétiennes et qu'il annonçait un changement important dans sa structure. Pour certains théologiens, *Lumen Gentium* affirme qu'il existe deux manières de participer au sacerdoce du Christ, l'une existentielle, l'autre ministérielle; c'est théologiquement contestable. Il est vrai que la formulation de LG 10,2 est ambiguë et peut marquer une opposition claire: le sacerdoce commun des

²⁹⁷ Après le concile, beaucoup d'écrits théologiques et pastoraux ont porté sur le sacerdoce commun des fidèles. Cette nouvelle donne a suscité également l'intérêt des canonistes. Nous renvoyons aux articles suivants: Y. CAPONY, «Le champ d'activité des laïcs ou les limites de la notion de fidèle», *Praxis juridique et religion* 2 (1985) 185-191; A. JACOB, «Les laïcs, membres du peuple de Dieu, à travers le Code de droit canonique», *Revue théologique de Louvain* 18 (1987) 30-47; «La participation des laïcs à la mission de l'Église dans le Code de droit canonique», *Revue théologique de Louvain* 18 (1987) 317-336; D. LE TOURNEAU, «Le sacerdoce commun et son incidence sur les obligations et les droits des fidèles en général et des laïcs en particulier», *Revue de droit canonique* 39 (1989) 155-194; P. VALDRINI, «Fidèle et pouvoir», *Praxis juridique et religion* 1 (1984) 177-193.

fidèles et le sacerdoce ministériel «diffèrent essentiellement (*essentia*) et non pas seulement en degré (*non gradu tantum*)». Le choix des mots n'est pas sans conséquences sur l'exercice des tâches à remplir de part et d'autre²⁹⁸. On verra mieux encore quand tout cela sera traduit légalement, dans le *Code de droit canonique*. Nous voulons bien croire avec Bernard Sesbouë que le sacerdoce commun est premier et que l'autre est à son service, mais le texte est trop clair pour ne pas y voir la préséance du second sur le premier, eu égard à la structure même qui subsiste dans l'Église²⁹⁹ et des discours entendus de la part des autorités ecclésiales. Ce qui fait dire à P. Eicher que «l'Église catholique n'est donc un peuple de Dieu qu'en tant qu'il est une "société organisée hiérarchiquement" (LG 20), c'est-à-dire en tant qu'il est peuple de Dieu "sous la conduite du magistère sacré" (LG 12) et des autres ministères de l'Église³⁰⁰». En d'autres mots, les concepts de *sacerdoce commun* et de *peuple de Dieu* sont soumis au concept de

²⁹⁸ Au sujet du vocabulaire, voici ce qu'un canoniste averti comme Alphonse Borrás écrivait récemment: «Les questions de vocabulaire sont plus importantes qu'on ne le croit: elles permettent de *s'entendre* au sens fort du terme, à la fois s'écouter et s'accorder au moins pour "entrer en communication". Pour ces raisons, et d'autres encore, elles peuvent être une aide précieuse pour réfléchir aux responsabilités assumées ou confiées dans l'Église et à leur reconnaissance au sein de la communauté, aussi bien par les pasteurs que par l'ensemble des fidèles». Cf. A. BORRAS, «Petite grammaire canonique sur les ministères», *Nouvelle Revue Théologique* 117 (1995) 240.

²⁹⁹ B. Sesbouë commente ainsi l'extrait de *Lumen Gentium*: «L'affirmation clé de la phrase est celle de la différence d'essence. Les deux sacerdoce ne sont pas comparables, car ils ne sont pas du même ordre. L'expression «*non gradu tantum*» peut être considérée comme une bavure rédactionnelle. Car une différence de degré prend sens à l'intérieur du même ordre. Or il n'y a pas de plus ou de moins entre les deux sacerdoce». Voir *N'ayez pas peur! Regards sur l'Église et les ministères aujourd'hui*, Paris, DDB, 1996, p. 84.

³⁰⁰ P. EICHER, «Hiérarchie», *Dictionnaire de théologie*, Paris, Cerf, 1988, p. 297.

hiérarchie, ce concept étant fondamental, tant du point de vue théologique que du point de vue juridique. Comme le souligne H. Chaigne, dans les principes comme dans les applications concrètes, le concile ne fait que reprendre le système hiérarchique traditionnel en l'assortissant d'une consultation participative destinée à resserrer autour des instances hiérarchiques les responsables et exécutants du pouvoir³⁰¹.

On comprend dès lors les tensions qui existent actuellement dans l'Église entre les laïcs et les ministres ordonnés. Les laïcs sont cantonnés dans la sphère séculière: le temporel est leur domaine propre et il les caractérise (LG 31,2). Si, pour eux, il est question de service ou de ministère, ce sera toujours sous la gouverne paternaliste des ministres ordonnés³⁰². Les laïcs contribuent certes au bien de l'Église, mais ce sont les «pasteurs» qui conduisent les fidèles³⁰³. Et si le laïc parvient à un poste de direction, ce sera toujours, selon le droit, une exception, étant posé le fait que la *potestas regiminis* appartient à ceux qui ont reçu les ordres

³⁰¹ Cf. H. CHAIGNE, «Pouvoir ecclésiastique ou pouvoir du peuple de Dieu?», *Pouvoir* 17 (1981) 29.

³⁰² Le titre de l'*Instruction* romaine de 1997 concernant les ministères que peuvent exercer les fidèles laïcs dans l'Église en dit long sur le sujet: «Instruction sur quelques questions concernant la collaboration des fidèles laïcs au ministère des prêtres», *La documentation catholique* 2171 (1997) 1009-1020. Un tel titre dit bien que les fidèles laïcs participent au ministère de l'autre, le prêtre ou en d'autres mots, le ministère que peut exercer un laïc découle de celui du ministre ordonné. Nous sommes loin du modèle trinitaire, si notre lecture est bonne.

³⁰³ K. WALFF, «Le laïc vu par le nouveau droit canonique», *Revue de droit canonique* (1987) 21.

sacrés (canon 129 § 1). L'arrivée massive des laïcs dans des responsabilités pastorales importantes questionne cette théologie et le droit qui l'explique; cela remet en cause l'hégémonie du pouvoir qui appartenait jusqu'ici aux membres de la hiérarchie. Les fidèles croient de plus en plus que le pouvoir dans l'Église appartient à tous les membres et qu'il revient à l'institution de l'organiser, sans discrimination. Mais le droit canonique regarde toujours le laïc comme un mineur qui en toute question vraiment importante a besoin d'être mené par les ministres ordonnés³⁰⁴; c'est cela que de plus en plus de *christifideles* n'acceptent plus.

Tous ces rappels sont éclairants pour comprendre le déficit de la participation des fidèles à la gestion interne de leur Église. On parle beaucoup de participation et de coresponsabilité dans l'Église, mais on parle peu de participation de laïcs et de ministres non ordonnés aux décisions prises. S'il est vrai, comme le dit F. Klostermann, que pendant le concile «les "concessions" en faveur des laïcs devaient être arrachées presque mot pour mot au groupe traditionaliste de la curie³⁰⁵», on comprend mieux qu'aujourd'hui leur participation aux prises de décision fasse encore problème. En réalité, l'institution ecclésiale ne s'est pas départie de son fonctionnement liée à un modèle hiérarchique centralisateur.

³⁰⁴ Cf. *Ibidem*, p. 31.

³⁰⁵ Cité par H. KÜNG, *Garder espoir*, Paris, Cerf, 1991, p. 112.

Le problème vient du modèle hiérarchique-centralisateur qui instaure une structure où se profile la catégorisation des personnes dans l'institution selon la dichotomie gouvernants/gouvernés, enseignants/enseignés, supérieurs/inférieurs, clercs/laïcs. Cette catégorisation organise le réseau complexe des relations dans l'Église; cela constitue depuis longtemps notre mentalité religieuse³⁰⁶ et règle ainsi les rapports entre les membres de l'Église. Pour ouvrir l'avenir aux laïcs dans une responsabilité ministérielle reconnue dans l'Église, il faudra bien reconvertir cette vision ecclésiologique et changer la structure qui maintient cette catégorisation³⁰⁷.

2.3 L'exercice des trois fonctions du Christ dans le peuple de Dieu

En affirmant le sacerdoce commun des fidèles, le concile a voulu reconnaître leur participation aux trois fonctions du Christ. Mais il l'a fait, comme nous l'avons vu, en ne retouchant pas la structure hiérarchique de l'Église tout en soulignant la différence d'essence et de degré qu'il y a entre sacerdoce commun et sacerdoce ministériel. Néanmoins, croyantes et croyants se sont vus reconnaître à Vatican II une participation aux trois fonctions du Christ³⁰⁸: par leur baptême et

³⁰⁶ Voir ici R. PARENT, *Une Église de baptisés* (Brèches théologiques 1), Paris/Montréal, Paulines/Cerf, 1987.

³⁰⁷ Voir à ce sujet l'excellent article de J. COLOMB, «Les laïcs: partenaires ou exécutants?», *Cahiers pour croire aujourd'hui*, Supplément 11 (1994) 83-92. Tout le numéro porte sur la démocratie dans l'Église.

³⁰⁸ Sur cette question, voir par exemple A. JACOB, «La participation des laïcs à la mission de l'Église dans le Code de droit canonique», *Revue théologique de Louvain* 18 (1987) 317-336. L'auteure fait remarquer que dans le Code de droit canonique on trouve un livre sur la

leur confirmation, ils sont en effet reconnus prêtres, prophètes et rois (LG 35-38; AA 10). Mais il est bon de rappeler ce que le Code de droit canonique dit à ce propos:

CAN 129 § 1. Au pouvoir de gouvernement qui dans l'Église est vraiment d'institution divine et est encore appelé pouvoir de juridiction, sont aptes, selon les dispositions du droit, ceux qui ont reçu l'ordre sacré.

CAN 129 § 2. À l'exercice de ce pouvoir, les fidèles laïcs peuvent coopérer selon le droit.

CAN. 204 § 1. Les fidèles du Christ sont ceux qui, en tant qu'incorporés au Christ par le baptême, sont constitués en peuple de Dieu et qui, pour cette raison, faits participants à leur manière à la fonction sacerdotale, prophétique et royale du Christ, sont appelés à exercer, chacun selon sa condition propre, la mission que Dieu a confiée à l'Église pour qu'elle l'accomplisse dans le monde.

CAN. 204 § 2. Cette Église, constituée et organisée en ce monde comme société, subsiste dans l'Église catholique gouvernée par le successeur de Pierre et les Évêques en communion avec lui.

L'affirmation théologique fondamentale de la participation du peuple de Dieu aux fonctions du Christ ou aux pouvoirs eschatologiques de Jésus ressuscité (reprenant en sa personne les trois médiations ou fonctions messianiques

fonction d'enseignement et un autre sur la fonction de sanctification, mais aucun sur la fonction de gouvernement. Elle interprète ce fait dans le sens que cette fonction est imbriquée dans les deux autres et que la fonction de juridiction n'est pas un en-soi dans l'Église. À notre avis, cette position est ambiguë; on peut avancer que le législateur ne veut pas ou ne conçoit pas que le laïc puisse exercer totalement cette fonction qui appartient au ministère ordonné ou hiérarchique. Nous pensons avec E. Corecco que ce n'est pas une difficulté technique qui est la cause de cette absence dans le Code mais surtout la fragilité théologique interne dans le schéma proposé par la commission chargée de la rédaction finale du Code. Ce canoniste ajoute qu'il y a dans le Code une visée ecclésiologique trop étroite et une insuffisante mise en valeur de la participation de tous les fidèles au «munus regendi»: «la commission a en effet manqué de rigueur en ne donnant pas à la participation à ce "munus" une portée théologique aussi essentielle que celle conférée aux deux autres "munera"». Voir son article «La réception de Vatican II dans le Code de droit canonique», *La réception de Vatican II* (Cogitatio Fidei 134), s. la dir. de G. Alberigo et J.-P. Jossua, Paris, Cerf, 1985, p. 331.

dispersées dans l'Ancien Testament) est ici mise en veilleuse. En effet, le peuple reste un destinataire purement passif du salut que le Christ communique à travers la hiérarchie. Comme à Vatican II, on reconnaît l'activité des laïcs ou leur apostolat comme un service dans le monde (AA 2,2), le caractère séculier étant le caractère propre des laïcs (LG 32) (CFL 15), mais on souligne en même temps l'indispensable regard de la hiérarchie (AA 24). Ce qui revient à dire que l'apostolat des laïcs est une activité séparée de l'activité sacramentelle en ce qui concerne la communication du salut. On peut interpréter la pensée conciliaire dans le sens qu'elle applique différemment la doctrine des trois fonctions, selon qu'elle réfère aux laïcs ou aux ministres ordonnés. Ainsi, l'Église comme *Corps du Christ* ne serait vivante que grâce aux ministres ordonnés. Si c'était effectivement le cas, on peut comprendre que les laïcs ne puissent se sentir membres de ce corps à part entière. C'est ainsi qu'il faut interpréter certains propos de nos répondantes et répondants lorsqu'ils affirment que «les prêtres prennent toute la place et que, eux comme laïcs, ils peuvent toujours porter les pots mais qu'ils ne peuvent rien mettre dedans». En d'autres mots, les laïcs ne peuvent communiquer le salut dans leur service dans le monde ou dans leur propre communauté de foi, parce qu'ils sont considérés comme de classe inférieure, eu égard à la hiérarchie qui, elle, dispense par son pouvoir les biens de salut. On est devant la conception et la pratique du modèle institutionnel pyramidal: ce modèle est resté prédominant.

C'est dans le canon 519 que nous retrouvons l'élément le plus caractéristique du rôle du laïc en paroisse. On y précise d'abord que le curé est le pasteur propre de la paroisse, qu'il y a charge d'enseigner, de sanctifier et de gouverner, qu'il peut compter sur la «collaboration» éventuelle d'autres prêtres ou de diacres, mais qu'il peut aussi bénéficier «de l'aide» apportée par des laïcs «selon le droit». Comment ne pas remarquer le langage utilisé pour camper l'action du laïc et des ministres ordonnés? En faisant une analyse de la tâche pastorale du curé³⁰⁹ et de la participation des laïcs à la vie de leur communauté, J. Schlick note que les interventions des laïcs sont somme toute assez peu nombreuses et fonction le plus souvent de la sollicitude du curé. L'auteur fait aussi remarquer que les institutions mises sur pied pour faciliter la participation des laïcs sont soumises à plusieurs conditions qui finalement viennent mettre un frein au dynamisme communautaire³¹⁰. Nous sommes conscient qu'en touchant ici à la question du ministère ordonné, nous parlons d'une fonction spécifique. Nous y reviendrons au chapitre portant sur la communion structurée.

³⁰⁹ Les canons 528 et 529 précisent la tâche pastorale du curé.

³¹⁰ Voir ici J. SCHILCK, «Paroisse et dynamique communautaire dans le code de 1983», *Praxis juridique et religion* 1 (1984) 206-209. Nous renvoyons également à l'étude de R. MAGER, *Le politique dans l'Église. Essai ecclésiologique à partir de la théorie politique de Hannah Arendt* (Brèches théologiques 19), Montréal, Médiaspaul, 1994, p. 77-114.

Si nous insistons tant sur la dimension hiérarchique de l'Église, c'est que dans notre enquête, elle est apparue comme une cause du malaise que ressentent beaucoup de laïcs impliqués en paroisse ou dans d'autres organisations ecclésiales, tels les services diocésains. Ici, nous voulons nous arrêter sur la structure paroissiale en référant à quelques textes de Vatican II et au *Code de droit canonique* où sont précisés d'une part les rapports entre le pasteur et la communauté des fidèles, d'autre part la mission qui incombe à l'un et à l'autre. Voici d'abord trois textes conciliaires:

La paroisse offre un exemple remarquable d'apostolat communautaire, car elle rassemble dans l'unité tout ce qui se trouve en elle de diversités humaines et elle les insère dans l'universalisé de l'Église. Que les laïcs prennent l'habitude de travailler dans la paroisse en étroite union avec leurs prêtres, d'apporter à la communauté de l'Église leurs propres problèmes, ceux du monde, et les questions touchant le salut des hommes pour les examiner et les résoudre en tenant compte de l'avis de tous. Selon leurs possibilités, ils apporteront leur concours à toute entreprise apostolique et missionnaire de leur famille ecclésiale.

Les laïcs développeront sans cesse le sens du diocèse, dont la paroisse est comme une cellule; ils seront toujours prompts à l'invitation de leur pasteur à participer aux initiatives du diocèse (AA 10,2-3).

Les missionnaires donc, collaborateurs de Dieu (cf. 1 Co 3,9), doivent faire naître des assemblées de fidèles qui, menant une vie digne de l'appel qu'elles ont reçu (Cf. Ép 4,1), soient telles qu'elles puissent exercer les fonctions à elles confiées par Dieu: sacerdotale, prophétique, royale. C'est de cette manière qu'une communauté chrétienne devient signe de la présence de Dieu dans le monde: par le sacrifice eucharistique, en effet, elle passe au Père avec le Christ; nourrie avec soin de la parole de Dieu elle présente le témoignage du Christ; elle marche enfin dans la charité et est enflammée d'esprit apostolique (AG 15,2).

Une communauté chrétienne doit dès le début être constituée de telle manière qu'elle puisse, dans la mesure du possible, pourvoir elle-même à ses besoins (AG 15,3).

Dans chacune des communautés locales de fidèles ils (les prêtres) rendent pour ainsi dire présent, par leur fidèle et généreuse collaboration, l'évêque dont ils

assument, chacun pour sa part, les devoirs et les préoccupations en en faisant l'objet de leur constante sollicitude. Sous l'autorité de l'évêque, ils sanctifient et gouvernent cette portion du troupeau qui leur est confiée; là où ils se trouvent, ils rendent visible l'Église universelle et contribuent à l'édification de tout le Corps mystique du Christ (LG 28,2).

Dans ces textes, il est question de la «communauté chrétienne» où se célèbre l'eucharistie, où il y a par conséquent la présence d'un prêtre. On parle de la communauté où s'exercent des activités missionnaires ou ecclésiales et qui pourvoit «à ses propres besoins». Quand le mot *paroisse* est utilisé, ici comme dans d'autres textes, c'est dans un sens plus statique, avec une insistance sur la structure hiérarchique; on parle alors de *paroisse* avec un pasteur propre, en l'occurrence un curé³¹¹. Quoiqu'il en soit, qu'on utilise le terme *paroisse* ou l'expression *communauté chrétienne*, il s'agit toujours d'une communauté de fidèles qui doit pourvoir à ses propres besoins, d'une communauté où chacun trouvera les éléments essentiels, nécessaires pour sa vie chrétienne³¹².

À notre avis, un glissement important s'est produit dans le *Code de droit canonique*, eu égard à la définition de la paroisse et aux responsabilités qui

³¹¹ Selon les commentateurs, le langage conciliaire concernant la communauté chrétienne, la communauté locale ou la paroisse n'est pas toujours clair. Le passage d'un concept à l'autre laisse plus d'un perplexe. Nous renvoyons à ce sujet aux études suivantes: A. CHARRON, «La paroisse: une structure intermédiaire ouvrant sur d'autres lieux ou faire Église. L'éclairage de l'histoire», *La paroisse en éclats* (Théologies pratiques 5), s. la dir. de Gilles Routhier, Ottawa, Novalis, 1995, p. 13-39; G. ROUTHIER, «"Église locale" ou "Église particulière": querelle sémantique ou option théologique», *Studia Canonica* 25 (1991) 277-334.

³¹² Cf. A. BORRAS, *Les communautés chrétiennes paroissiales. Droit canonique et perspectives pastorales*, Paris, Cerf, 1996, p. 68.

incombent au curé, qui remet bien en évidence la structure hiérarchique de l'Église catholique. Voici le texte des canons 515 § 1 et 519:

CAN. 515 § 1. La paroisse est la communauté précise de fidèles qui est constituée d'une manière stable dans l'Église particulière, et dont la charge pastorale est confiée au curé, comme à son pasteur propre, sous l'autorité de l'Évêque diocésain.

CAN. 519. Le curé est le pasteur propre de la paroisse qui lui est remise en exerçant sous l'autorité de l'Évêque diocésain dont il a été appelé à partager le ministère du Christ, la charge pastorale de la communauté qui lui est confiée, afin d'accomplir pour cette communauté les fonctions d'enseigner, de sanctifier et de gouverner avec la collaboration éventuelle d'autres prêtres ou de diacres, et avec l'aide apportée par des laïcs, selon le droit.

Rappelons-nous que dans le décret de Vatican II sur l'activité missionnaire de l'Église, c'est toute la communauté chrétienne qui est appelée à exercer les fonctions sacerdotale, prophétique et royale reçues du Christ (1 P 2, 4-10); ici, on ne parle plus des trois fonctions exercées par la communauté mais bien de celles exercées par le ministre ordonné, et cela pour elle. Ce silence peut être interprété comme une volonté du législateur de préserver le pouvoir hiérarchique. Le canoniste Jean Schlick voit les choses ainsi: «Dans le code qui suit ici le texte du décret sur la charge pastorale des évêques, c'est le curé qui accomplit les fonctions d'enseigner, de sanctifier et de gouverner. En privilégiant une seule des deux lignes des textes conciliaires, le code de 1983 affermit unilatéralement le rôle du curé, l'isolant de fait³¹³». Donc ce n'est pas en partant du rôle du curé qu'il y a défaut,

³¹³ J. SCHLICK, *art. cit.*, p. 201.

mais en partant pas du rôle de la communauté, des paroissiens et des autres ministères.

Mais alors que devient la communauté de fidèles qui fait partie intégrante de la définition de la paroisse (c. 515 § 1) et comment peuvent inter-agir juridiquement les membres de la communauté et le ministre ordonné au niveau des trois fonctions confiées par le Christ à son Église? Rien n'est prévu, mais il faudra bien un jour pallier à cette carence.

Les insatisfactions que nous avons rencontrées dans les propos des personnes interviewées sont indicatrices de ce problème théologique fondamental: la structure hiérarchique liée au pouvoir d'ordination et de juridiction référé au caractère sacré de la Seigneurie du Christ. C'est un problème théologique qui devra être débattu en profondeur, sans quoi on ne procédera toujours qu'à des réformes de surface, en ne s'attaquant pas à la racine du mal. Comme le rappelle avec beaucoup d'à-propos E. Schillebeeckx, il faudra tenir compte que, dans l'Église, il n'y a pas de pouvoir vraiment *hiérarchique*³¹⁴. Si le terme convient pour dire que

³¹⁴ L'histoire nous apprend que ce mot a été introduit dans l'Église sous l'influence des formes symboliques empruntées au statut social dans l'empire gréco-romain décadent et sous l'influence néo-platonicienne du pseudo-Denys fournissant une légitimation philosophique et théologique du pouvoir par stratification ou si l'on veut un pouvoir pyramidal. Cf. E. Schillebeeckx, *L'histoire des hommes, récit de Dieu* (Cogitation Fidei 166), Paris, Cerf, 1992, p. 327-329.

l'autorité vient de Dieu, il n'a pas sa place dans l'Église pour dire que, dans une communauté de foi où tous les fidèles sont responsables sur la base de leur baptême dans l'Esprit, ces mêmes fidèles ne peuvent participer à toutes les étapes de gouvernement ecclésial. «Parler d'égalité en dignité de tous les croyants dans l'Église (Ga 3,26-28) demeure vain tant qu'une mise en forme institutionnelle n'en précise pas et n'en garantit pas l'exercice³¹⁵».

À ce point de notre réflexion, nous pouvons avancer avec Henri Denis³¹⁶, théologien au concile Vatican II, ce principe théologique: l'Église peuple de Dieu doit développer une structure qui modèle - et non qui tolère - une coresponsabilité à tous les niveaux et qui construise ainsi la sacramentalité ecclésiale³¹⁷ à partir du témoignage des membres du peuple de Dieu et de pratiques précises. Ainsi posée, la coresponsabilité ne se limite pas au simple partenariat entre prêtres et laïcs; elle concerne tous les ministères entre eux et toutes les communautés touchées par eux. Ce principe théologique doit se déployer concrètement dans différentes directions, plus particulièrement les suivantes: 1) multiplier et reconnaître la diversité des

³¹⁵ *Ibidem*, p. 317.

³¹⁶ H. DENIS, «Église peuple de Dieu, une priorité impossible?», *Lumière et Vie* 182 (1987) 99-117.

³¹⁷ Parler ici de sacramentalité ecclésiale, c'est vouloir dire que, dès que des personnes sont mandatées pour exercer une tâche pastorale, elle doivent concrétiser cette tâche dans des gestes sacramentels. La sacramentalité n'appartient pas exclusivement aux ministres ordonnés; c'est la sacramentalité de l'Église qui est en cause.

ministères tout en les articulant avec les ministères ordonnés; 2) reconnaître une *responsabilité réelle* et éviter le langage de la suppléance; 3) garantir par une *signature* sacramentelle cette responsabilité confiée à un laïc; en d'autres mots, faire en sorte que celle-ci se concrétise dans un geste sacramentel comme par exemple, conférer le baptême ou présider le mariage³¹⁸ ou les funérailles tout en laissant la présidence de la communauté et de l'eucharistie au ministre ordonné.

3. Une communauté héritière d'un pouvoir transformé

Cette difficile question de la participation des laïcs au gouvernement dans l'Église est cruciale parce qu'elle oriente la place que l'on assigne aux fidèles dans leur institution. On aura beau employer un langage fleuri pour dire aux laïcs qu'ils sont sujets de l'Église et sujets dans l'Église, qu'ils doivent participer à la mission de l'Église de par leur baptême, il reste que s'ils ne peuvent participer aux décisions qui les concernent, ce ne sera que paroles vides. Comme nous l'avons vu dans la première partie de la recherche, les personnes interviewées croient qu'elles ont un pouvoir et que ce pouvoir doit être reconnu par les instances ecclésiales. Ainsi s'exprimait l'une d'elle: «Si les chrétiens étaient conscients de leur pouvoir, ils pourraient intervenir davantage dans leur Église, et cela à tous les niveaux». Mais encore faut-il qu'ils soient conscients ou convaincus de la chose! On leur a

³¹⁸ Voir H. DENIS, *art. cit.*, p. 114-115.

tellement dit que dans l'Église l'autorité était réservée aux ministres ordonnés, qu'ils en sont venus à croire que le pouvoir appartenait exclusivement à ces «représentants» du Christ. Pour plusieurs encore, l'Église, c'est le pape, c'est l'évêque, c'est le prêtre. Cela est contestable théologiquement, puisque les ministres ordonnés sont dans la communauté et à son service. Ils n'exercent pas une sorte de «super-ministère», qui engloberait tous les autres. Tout cela est connu certes, mais il faudra du temps pour que les chrétiennes et chrétiens puissent comprendre la nécessaire coexistence des différents ministères exercés dans une communauté et le ministère ordonné, signe sacramentel de cette communauté de foi.

Cette question de pouvoir et de gouvernement est tellement importante que nous devons nous y attarder. Les entrevues réalisées nous montrent à l'envi que le pouvoir est perçu comme quelque chose pour les autres et auquel on ne peut aspirer. Bien plus, certaines personnes considèrent qu'il est mauvais en soi, même dans l'Église. Pourquoi donc chez eux une telle attitude? Sans doute, des scandales et un certain nombre d'abus de pouvoir y sont pour quelque chose. Les méthodes autoritaires de Rome ne facilitent pas non plus une approche positive du pouvoir. On peut donc comprendre ce désir de plusieurs fidèles de vivre dans une Église plus fraternelle où certains rapports de pouvoir disparaîtraient au profit d'un dialogue et d'une communion véritables entre les personnes.

Pourtant les sciences humaines nous apprennent que nous aspirons tous au pouvoir, c'est-à-dire que nous avons tous besoin de posséder les marges de manoeuvre nécessaires à l'exercice d'une tâche ou d'une responsabilité qui nous est confiée. En soi, le pouvoir n'est pas négatif ni inacceptable. Il a sa place dans l'institution ecclésiale, si on interprète adéquatement cette réalité à partir de ce que Jésus a dit et vécu. Il faut se rappeler que le Christ lui-même a déferé son pouvoir à la communauté des disciples. Il nous importe donc maintenant de saisir le pouvoir dans toute sa dynamique, d'en corriger les appréhensions fausses et toutes les pratiques non-évangéliques, pour qu'enfin chrétiens et chrétiennes puissent y aspirer dans le sens d'un service à accomplir.

3.1 Un pouvoir contestataire et signe du salut

Les dix autres qui avaient entendu, se mirent à s'indigner contre Jacques et Jean. Jésus les appela et leur dit: «Vous le savez, ceux qu'on regarde comme les chefs des nations les tiennent sous leur pouvoir et les grands sous leur domination. Il n'en est pas ainsi parmi vous. Au contraire, si quelqu'un veut être grand parmi vous, qu'il soit votre serviteur. Et si quelqu'un veut être le premier parmi vous, qu'il soit l'esclave de tous. Car le Fils de l'homme est venu non pour être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour la multitude (Mc 10, 41-45).

Pour comprendre la question du pouvoir dans l'Église, le message néotestamentaire s'avère important, car demeurera toujours le risque d'en abuser. Là-dessus les exemples ne manquent pas. Pourtant, nul ne contestera que le Jésus historique possédait un véritable pouvoir³¹⁹. Tous ses discours et toute sa pratique

³¹⁹ Voir J.-P. LEMONON, «Jésus et les pouvoirs», *Le supplément* 162 (1987) 43-55.

manifestent qu'il exerçait une réelle influence sur ceux qui l'écoutaient ou le suivaient. Bien plus, dans sa façon d'être auprès des autorités politiques ou religieuses, son pouvoir contestataire remettait en cause l'exercice d'un type de pouvoir des autorités en place. C'est dans ce passage que nous avons cité de Mc 10,41-45 que l'on retrouve une parole de Jésus qui traduit bien sa manière de voir l'exercice d'une véritable autorité dans une communauté. C'est dans ce sens d'ailleurs qu'il l'exercera lui-même vis-à-vis le peuple et que ses disciples eux-mêmes l'exerceront bientôt dans différentes communautés³²⁰.

Jésus connaît l'histoire de son peuple. Il est conscient de l'échec de la royauté en Israël et de l'abus de pouvoir de ses rois. Il a médité les prophètes qui, au nom de Dieu, ont stigmatisé les rois qui ne dirigeaient pas selon la volonté de Dieu; la royauté en Israël est en effet considérée comme un don de Yahvé à son peuple (1 Sm 8, 5ss; Dt 17, 14-20; Ps 72 et 110). Il connaît la situation difficile d'un peuple opprimé par une domination politique étrangère; il sait comment certains ont résisté à ce pouvoir. Toute la vie de Jésus aura été en relation avec différentes formes d'abus, mais par sa pratique il aura signifié que le vrai pouvoir ne peut s'exercer d'une façon oppressive et comme un attribut personnel. C'est un pouvoir de service et de mission que finalement il proposera.

³²⁰ Nous renvoyons à l'étude récente de P. DUBERGÉ, *Enquête sur le pouvoir. Approche biblique et théologique*, Montrouge, Nouvelle cité, 1997. Nous suivons de près la position de l'auteur.

Jésus encore, en parlant du Fils de l'homme, veut faire comprendre aux siens la double dimension du pouvoir (service) et du non-pouvoir (don de soi jusqu'à la mort sur la croix), le pouvoir eschatologique (totalement transformé et sous l'emprise de Dieu) dans l'au-delà céleste (Mc, 8,34-38), et le non-pouvoir (la non-domination) dans sa vie et son ministère (Mc 10, 45; Mt 11,19). En référant au texte de Dn 7,13, Jésus, dans une sorte de paradoxe, montre aux disciples le chemin qu'il a lui-même parcouru dans l'exercice de l'autorité et il leur indique celui qu'ils devraient prendre s'ils veulent exercer un réel leadership dans leurs communautés respectives³²¹. «En s'appropriant la figure du Fils de l'homme, écrit P. Debergé, Jésus introduisait ainsi ses disciples à la double dimension de son identité: céleste et terrestre, glorieuse et souffrante. Par le fait même, il transformait la figure de Daniel pour en faire l'expression de son attitude fondamentale vis-à-vis son propre pouvoir ou des pouvoirs religieux et politiques³²²».

Jésus, bien que critique vis-à-vis le pouvoir abusif qui l'entoure, utilise quand même son propre pouvoir comme un service de libération. Il le porte sur les corps malades et les esprits désemparés qu'il guérit. Les foules reconnaissent la

³²¹ Il nous semble que le pouvoir tel que Jésus l'exerce s'éclaire par les prophètes du VIII^e siècle dont il se réclame (notion de justice sociale), par les écrits de Sagesse, par ses conceptions autour du Règne de Dieu, de l'amour, du pardon, mais aussi de l'efficacité: intendance, serviteur avisé, etc.

³²² P. DUBERGÉ, *op. cit.*, p. 40.

puissance de sa parole qui chasse les esprits impurs (Mc 1,27). Il a du pouvoir sur les éléments de la nature, il pardonne les péchés, etc. Mais son pouvoir n'est jamais une domination qui écrase: ses paroles et ses gestes sont pacifiants et constructifs. Son regard est autre. Et plus encore, les gens se sentent déliés du joug de la Loi par son enseignement innovateur et sa pratique libérante par rapport aux «rabbis du temps». C'est le pouvoir d'un homme libre qui ne cesse de lutter contre les barrières, les séparations et les impasses auxquelles a pu conduire une lecture restrictive de la Loi (Mc 2, 23-28). Parmi les siens, Jésus est finalement considéré comme quelqu'un qui a une grande autorité; pouvoir et autorité sont intégrés en lui. Son attitude se concrétise davantage encore lorsqu'il accueille les enfants; le plus grand, c'est celui qui n'a rien, celui qui se fait le serviteur de tous, celui qui accueille (Mc 9, 33-37). Son pouvoir en est un de service. Jésus est au service de l'humanité et du Royaume qu'il est venu annoncer et dont il manifeste la proximité. Sa puissance, il l'exerce en dépendance de son Père et de la mission reçue.

Évidemment, une telle influence ne pouvait que déranger ceux qui détenaient le pouvoir religieux ou politique, d'où ces menaces et ces complots contre lui (Mc 3,6). Quand il guérit le jour du sabbat, Jésus rappelle aux autorités en place que les institutions religieuses doivent être ramenées à leur vocation première, celle de réconcilier, de libérer et de servir l'humain. Le même rappel est fait lorsqu'il chasse les vendeurs du Temple (Mc 11,15-19); il dénonce alors le

fonctionnement en vigueur mais surtout l'échec d'un culte sacrificiel et l'effet pervers d'un système de sanctification basé sur des séparations culturelles qui masque la gratuité de Dieu: païens et membres du peuple de Dieu, et au sein même du peuple de Dieu (laïcs et prêtres). Bref, Jésus conteste par son contre-pouvoir le pouvoir religieux qui maintient les chefs au-dessus du peuple dans la sauvegarde de leurs intérêts; cette pratique biaisée de l'autorité défigure l'être même du Père. Le pouvoir tel qu'il est exercé par la classe dirigeante manifeste ainsi ce que sa perversion peut avoir de tragique. «La plus grande perversion du pouvoir, reconnaît F. Varone, se trouve dans le pouvoir religieux: sa capacité de domination et d'écrasement de l'homme est d'autant plus grande qu'il prend totalement à son compte l'absolu de Dieu³²³».

3.2 Jésus révèle un pouvoir limité

Le type de pouvoir que conteste Jésus est un pouvoir détourné, qui doit être sauvé. Mais jamais Jésus ne dira que l'exercice du pouvoir est mauvais en soi. Il ne peut le dire parce que l'être humain, créé à l'image et à la ressemblance de Dieu, participe de la puissance de Dieu. Le récit de la Genèse (1,26-27) dit bien la nature et la vocation de tout être humain. Celui-ci, constitué seigneur de toutes les créatures terrestres (cf. Gn 1,26; Sg 2,23), pour les dominer et pour s'en servir, en glorifiant Dieu (cf. Si 17,3-10), participe en effet au gouvernement du monde (cf.

³²³ F. VARONE, *Ce Dieu sensé aimé la souffrance*, Paris, Cerf, 1985, p. 58.

Sg 9,3). Il reçoit de Dieu une permission, cependant limitée; il ne peut dominer les êtres qui lui sont supérieurs et tous ceux de son espèce. C'est un pouvoir dont personne ne peut s'enorgueillir, puisqu'il vient d'un Autre, de Dieu créateur; c'est un service à l'épanouissement et à la libération de toute la création pour que triomphent la lumière et la vie.

La capacité qui lui est donnée établit un rapport d'égalité entre les personnes humaines et de dépendance à l'égard du Créateur. L'interdit du livre de la Genèse trace une frontière entre Dieu et ses créatures; le Créateur n'est pas jaloux de son pouvoir mais il ménage un espace entre Lui et sa créature pour que celle-ci comprenne bien qu'elle n'est pas Dieu, qu'elle n'est pas le tout-puissant et que son pouvoir est limité. La seule façon pour la créature humaine d'être libre sera d'accepter d'être créature de Dieu, d'être en «état de manque» ou de «désir»³²⁴. Le texte de la Genèse laisse encore entendre que cette domination sur la nature engage l'être même de l'homme, créé «homme et femme» (Gn 1,27). Comme le souligne P. Debergé:

Ainsi, de la manière que ni l'homme et la femme ne peuvent prétendre être à eux seuls image et ressemblance de Dieu, on ne peut imaginer un pouvoir qui serait le fait des uns et non des autres. C'est un pouvoir que l'on exerce ensemble, ce que suggèrent déjà le verset 26 qui, au singulier, «l'homme», oppose le pluriel «dominant»: «Faisons l'homme à notre image, comme notre ressemblance, et qu'ils dominent.» La nuance est importante: elle dit bien que la vocation de dominer concerne l'humanité tout entière. Elle indique aussi qu'il n'y a de

³²⁴ Cf. X. THÉVENOT, *Une éthique au risque de l'Évangile*, Paris, DDB/Cerf, 1993, p. 16. Voir aussi du même auteur, *Repères éthiques pour un monde nouveau*, Paris, Salvator, 1992.

pouvoir véritable que dans le souci de tous. Un tel pouvoir éduquera au dépassement des intérêts individuels pour défendre le bien commun. Il élèvera et rassemblera, mais dans le respect des particularismes. Il se vivra dans la complémentarité et la reconnaissance de la vocation au pouvoir inscrit au plus profond de chaque être humain³²⁵.

Ainsi, le premier péché manifeste que la limite est difficile à accepter; l'idéal proposé est refusé, la frontière créatrice qu'est l'interdit (Tu ne te fusionneras pas avec le Créateur) est franchie par la désobéissance. La réalité sera autre maintenant car l'interdit protégeait l'entrée de la divinité ou la frontière créatrice. Désormais, le péché conduira au désordre et à une impasse mortifère dans le désir de fusion avec la nature, dans les relations dominatrices et le pouvoir politique, etc. Les êtres humains voudront posséder le pouvoir comme s'ils en étaient les maîtres. Appelés à dominer dans les limites de leur statut de créature, l'homme et la femme se domineront mutuellement et tous les domaines de la vie en seront perturbés et pervertis³²⁶. Ce désir de domination sur l'autre altérera le jeu du pouvoir; toutes les réalités en seront touchées, le pouvoir politique et le pouvoir religieux n'y échappant pas.

Les conséquences de ce premier acte de désobéissance révèlent l'importance de l'obéissance comme dimension nécessaire à la construction de l'homme dans

³²⁵ P. DEBERGÉ, *op. cit.*, p. 75.

³²⁶ Cf. *Ibidem*, p. 78-89.

ses rapports à Dieu, aux autres et à lui-même. Bien vécue, la reconnaissance de l'interdit (l'écoute dans une reconnaissance de l'altérité) est en effet un chemin de liberté et d'ouverture aux autres. Il importe cependant de démasquer les pièges de l'obéissance servile, souvent trompeurs, et de dénoncer les lois ou les interdits qui ne sont pas sources de réelle liberté et créativité. Ce piège a été ciblé par Jésus. Ainsi, rappelle-t-il le vrai rôle de la Loi: un don de Dieu au service de la liberté humaine et le chemin qui conduit à une rencontre amoureuse entre le Seigneur et la personne humaine. Ainsi, le sabbat sera toujours perçu comme un temps d'arrêt pour ne pas se laisser prendre au piège de son propre pouvoir. Voilà pourquoi, Jésus conteste la façon de vivre ce jour béni; il n'a plus de sens, ni de valeur parce que les autorités en ont fait un rite en soi qui ne féconde plus une rencontre avec Dieu. Le sabbat a été fait pour l'homme et non l'homme pour le sabbat.

Lorsque les premières communautés chrétiennes méditeront sur le scandale du Messie crucifié et ressuscité, elles se tourneront vers le Serviteur souffrant (Is 53,7) pour comprendre la tragédie de la Passion. C'est à travers cette figure vétéro-testamentaire qu'ils découvriront le vrai pouvoir de Jésus: sa capacité d'aller jusqu'au bout de sa mission en faisant de sa mort un acte de service librement choisi dans une allégeance parfaite à la volonté de son Père. La Croix manifeste la fidélité de Jésus envers Dieu et son projet de salut pour l'humanité; elle manifeste également que le véritable pouvoir peut aller jusqu'à mourir devant un

pouvoir injuste. Le pouvoir est sauvé sur la Croix parce qu'il est relié à sa source; la Croix devient le signe du salut et de la libération par le don de la vie du Messie crucifié par ceux qui détiennent un pouvoir de mort sur l'autre. Tous les gestes de service de Jésus prennent leur sens sur la Croix et l'événement de la mort-résurrection devient victoire sur toutes les formes du mal-pouvoir; il «rétablit l'unité perdue». Voilà pourquoi Jésus peut dire «Aimez-vous les uns les autres comme je vous ai aimés» ou encore «Il n'y a pas de plus grand amour que de donner sa vie pour les autres». Ce n'est plus Dieu contre sa créature (le désir pervers de possession manifesté dans le premier péché) mais Dieu pour les hommes et les hommes pour Dieu; c'est l'attitude contraire du péché. Ainsi, la Toute-Puissance de Dieu se fait service, don, anéantissement, être-pour-l'autre. Créé pour dominer (Gn 1,26), l'être humain n'a qu'une seule voie pour réaliser sa vocation: faire de son pouvoir un service. Faut-il le rappeler, Jésus n'élimine pas le pouvoir ou le désir d'influencer car cela est inscrit dans l'être par le Créateur, mais il oriente le pouvoir vers Celui qui en est la source, Dieu son Père. De plus, il rend possible un exercice du pouvoir tout-à-fait à l'opposé de ce qui se passe habituellement dans un monde esclave d'un désir de domination sur l'autre. En d'autres mots, la vie donnée par amour pour Dieu et pour le frère oriente les êtres humains vers leur vocation première: dominer le monde comme Dieu domine en créant la vie et non la mort, en étant responsables les uns des autres dans une vie de service et de don. Ce sera l'apprentissage que devront faire les disciples sur le

chemin qui les conduit vers la Croix à Jérusalem où Jésus donnera sa vie en rançon (solidarité) pour la multitude (Mc 10,45).

L'évangile de Marc nous instruit sur ce nouveau pouvoir (les autres évangélistes, de même aussi Paul le feront également, mais dans un autre contexte). Les premières communautés chrétiennes devront faire ce dur apprentissage et ce n'est pas sans raison qu'elles parleront du pouvoir en terme de *diaconia*³²⁷ même si des tensions ou des problèmes particuliers surgiront dans leur communauté de foi, puisqu'elle est aussi un corps social. Ces communautés sont bien conscientes qu'elles devront vivre avec un pouvoir donné; il n'est pas secondaire et ne peut être laissé au bon vouloir de chacun, même s'il est inscrit dans l'être humain, créé à l'image et à la ressemblance de Dieu. Elles doivent toujours se rappeler que Jésus fut le premier homme à vivre totalement son pouvoir comme un service - « *et moi je suis au milieu de vous comme celui qui sert* » (Lc 22,27; Mc 10,45a; Jn 13,1-20) - et que les personnes qui ont à exercer un ministère de direction ou autre dans la communauté doivent le faire dans le sens d'une *diakonia*, un service.

³²⁷ Voir ici l'article de J. BLANK, «Le concept du "pouvoir" dans l'Église. Perspectives néotestamentaires», *Concilium* 127 (1988) 21-24.

L'exercice du pouvoir doit devenir maintenant l'un des signes du salut réalisé en et par Jésus. Des hommes et des femmes auront à le vivre d'une manière plus évidente dans leur communauté et à le vivre comme signe du salut à travers une pratique concrète. Voilà pourquoi il leur dit: « *Chez vous, il ne doit pas en être ainsi* » (Mc 10,43a). Jésus instaure donc une solidarité nouvelle dans la communauté des disciples grâce à ce don de sa vie mais il n'est pas sans savoir que l'apprentissage sera toujours difficile. La mission qu'il confie aux Douze (les garants de la Tradition reçue de Jésus comme témoins privilégiés de l'événement mort-résurrection) et à ceux qui poursuivront leur labeur apostolique devront manifester cette dimension salvifique du pouvoir dans leur agir et leur enseignement, sinon la communauté ne sera plus signe du salut offert pour tous et toutes. Aussi, « la mission des disciples et, par le fait même, la vérité de l'Évangile qu'ils étaient chargés de transmettre, se trouvaient donc engagées dans la manière dont ils construiraient et vivraient leurs propres rapports au pouvoir³²⁸ ». Le véritable pouvoir d'aide confié devra d'abord se réaliser auprès du plus petit ou du plus vulnérable de la communauté comme l'est un enfant. Ainsi le pouvoir n'est plus un droit que l'on possède mais un devoir à exercer. Jésus pose la question du pouvoir face à l'autorité ou à sa légitimité dans une pratique révolutionnaire. Le renversement des tables des changeurs au temple n'est-il pas une forme de pouvoir

³²⁸ P. DEBERGÉ, *Enquête sur le pouvoir. Approche biblique et théologique*, Montrouge, Nouvelle cité, 1997, p. 107.

prophétique et un pouvoir moral d'influence (leadership)? Et la seule manière de s'acquitter d'un pouvoir légitime se retrouve dans l'Absolu de Dieu: celui qui voudra être grand se fera le serviteur de chacun, celui qui voudra être le premier se fera l'esclave de tous (Mc 10, 43b-44). Plus le pouvoir est grand, plus les devoirs qui en découlent sont élevés; plus aussi il doit être au service de l'unité et de la croissance de l'autre. C'est un don pour tous, au service de tous (Mc 10,44). Le désir d'être grand dans le Royaume est légitime mais Jésus demande de prendre l'exemple du Fils de l'homme qui est venu pour servir; cela peut aller jusqu'à donner sa vie. C'est un service sans limite. Le nouveau pouvoir inauguré par Jésus fait entrer dans un monde sauvé, réconcilié et fraternel, où règne l'entraide. Jésus met en garde ses disciples: de leur exercice du pouvoir dépendrait leur crédibilité et la légitimité de leur autorité.

Les différents rappels au pouvoir comme service que nous retrouvons dans les évangiles montrent bien que son exercice n'était pas évident pour les responsables des communautés primitives; une telle insistance souligne qu'on ne pouvait pas dévier de la fidélité à la consigne de Jésus dans l'exercice du pouvoir, sinon une pratique contraire signifiait l'illégitimité de son exercice. Il n'est donc pas surprenant de retrouver des consignes à sa communauté (Mt 18,15-22) sur la correction fraternelle, la prière et le pardon? On ne peut passer sous silence non plus les paraboles dont les thèmes de l'intendance (Lc 12, 42-48) et de la gestion

(Lc 16, 1-8) rappellent la vigilance, l'habileté et le devoir dans le service tant du côté des responsables que du côté des membres de la communauté.

3.3 L'apport des Églises sub-apostoliques

Souvent, l'Église d'aujourd'hui fait référence aux communautés primitives et sub-apostoliques du Nouveau Testament pour justifier certaines pratiques d'autorité et/ou de partage de pouvoir, et plus particulièrement aux Églises pauliniennes ou issues d'elles. Les études bibliques et historiques de Raymond Brown³²⁹ montrent que les communautés primitives se sont organisées pour survivre et qu'elles revêtent des cachets différents, avec des forces et des faiblesses dont il faut tenir compte. Il est reconnu aujourd'hui en sociologie, à la suite des recherches de Max Weber, que le problème de la continuité et de la succession se pose inévitablement lorsque disparaissent les premiers leaders du mouvement. Et, comme le suggère Raymond Brown, on peut penser que «les réponses des successeurs immédiats de ceux-ci ont été répétées au cours des âges, non pas en

³²⁹ R. BROWN, *L'Église héritée des apôtres* (Lire la Bible 76), Paris, Cerf, 1987. L'auteur fait une excellente étude de sept communautés fondées par les Apôtres à travers les écrits du Nouveau Testament qui leur furent adressés. Pour notre propos, nous nous arrêtons brièvement sur les différentes formes organisationnelles des Églises héritières de la tradition paulinienne parce que la tradition ecclésiale s'est servie de ces textes pour appuyer ses structures de pouvoir et d'autorité. Nous glisserons également un mot sur les traditions johannique, pétrinienne et judéo-chrétienne de Matthieu. Nous suivons de près la recherche de Raymond Brown dans le développement qui suit. Il est bon de rappeler le collectif toujours actuel de J. DELORME (dir.), *Le ministère et les ministères selon le Nouveau Testament*, Paris, Seuil, 1974.

ce sens que l'une des Églises a répété une des réponses et une autre Église une autre réponse, mais en ce que chaque Église a répété un bon nombre de ces réponses. Et la différence entre les Églises actuelles repose sur des proportions données à toutes ces réponses³³⁰». Portons donc un regard rapide sur quelques traditions néo-testamentaires qui peuvent nous éclairer sur la façon dont elles se sont prises pour résoudre le problème de l'autorité et du pouvoir dans leur propre organisation et pour y déceler également ce que l'Église actuelle garde en mémoire et dans sa pratique à ce sujet. Nous nous attarderons davantage à l'héritage paulinien.

3.3.1 *L'apport des Églises pauliniennes*

On trouve évidemment dans les épîtres pauliniennes des propos sur l'autorité et le pouvoir. Les Églises s'organisent de plus en plus dans l'attente d'une Parousie qui tarde à venir. On constate évidemment que Paul est fier de son autorité apostolique parce qu'il a été choisi par le Seigneur lui-même pour un ministère auprès des Gentils. Mais il présente toujours son ministère et celui de ses collaborateurs comme un ministère d'intendant et de serviteur (1 Co 4,1-2; Col 1,25, Tt 1,7); Paul est d'abord le serviteur du Christ, apôtre par vocation (Rm 1,1). Un rapport de service s'est établi envers les membres de la communauté, sans qu'on puisse revendiquer des droits et des statuts. On peut faire un parallèle avec

³³⁰ R. BROWN, *op. cit.*, p. 45.

le lavement des pieds (Jn 13,1-17); le disciple est celui qui sert à la manière de Jésus, un «être pour les autres». Il importe donc de considérer le «ministère apostolique» et son impact dans la communauté: Paul travaille pour que la communauté devienne «majeure» (1 Co 9.1-23; 14). Paul insiste tellement sur les dons de l'Esprit manifestés à chacun en vue du bien commun qu'on ne peut le taxer d'être un adversaire des charismes dans la communauté; les dons de l'Esprit sont pour le bien commun et non pour la gloire personnelle. On peut dire avec Josef Blank que Paul cherche à bâtir une communauté responsable:

L'idéal paulinien de la communauté chrétienne ne consiste pas à rendre les croyants dépendants de l'autorité ecclésiale, mais à les aider à parvenir à leur propre majorité et autonomie en tant que chrétiens responsables (cf 1 Co 3,1-4)! De même l'expression de «corps du Christ» (1 Co 12, 1-3. 4-11. 12-31); Rm 12,4 sq.), se tient, en relation avec les déclarations sur les dons de l'Esprit, au service de la majorité, de la liberté et de la responsabilité les plus grandes possibles des communautés chrétiennes³³¹.

Tous les membres sont nécessaires à la construction du corps, chacun à sa place. Nous ne trouvons nulle part la justification du monopole d'un charisme sur un autre³³². Personne ne peut prétendre à l'exclusivité des charismes comme dans un système de concurrence; il y a un rapport d'unité et de multiplicité dans ce

³³¹ J. BLANK, «Le concept du "pouvoir" dans l'Église. Perspectives néotestamentaires», *Concilium* 127 (1988) 23.

³³² On a une piste ici pour la responsabilité proactive de tous - le «pouvoir» partagé - car «nous travaillons ensemble à l'oeuvre de Dieu» (1 Co 3,9). Tous participent à l'oeuvre d'édification de l'Église dans une commune responsabilité pour la croissance: 1 Co 3, 5.12; 1 Co 3,13-15; 1 Co 14,5.12; 2 Co 10,8; 2 Co 12,19; 1 Th 3,2. En effet, les grandes images de l'Église (1 Co 3; 1 Co 12; 1 Co 14; Ep 2,11-22; 1 P 2,4-10) parlent de tous les membres de l'Église.

corps: «aucun membre ne peut s'absolutiser ni absolutiser sa fonction au dépens d'autres membres et de leurs tâches, comme s'il était tout le corps³³³». Si quelques-uns ont la tâche de conduire la communauté (autorité-charisme-ministère), ils doivent l'exercer comme le Christ et signifier le salut donné amoureusement par le Père. C'est donc une «autorité de l'amour». Ce n'est pas quelque chose de sentimental mais cela doit s'exercer concrètement dans un monde déchiré: aider l'autre et les autres à parvenir à leur être propre et à leur pouvoir-être propre. C'est une autorité autre, quelque chose de grand qui ne peut être vécu que sous l'autorité de l'Esprit.

L'objectif de Paul est d'édifier le *Corps du Christ*. Il rappelle que ses «associés» font une tâche avec lui; ils sont responsables avec lui, mais toujours sous sa direction et dans la fidélité à ce qu'il enseigne parce que c'est lui l'Apôtre (Ga 1.1). On y perçoit une certaine «soumission», «subordination» et obéissance dans la communion envers l'Apôtre, mais cette obéissance est différente de celle qui habite les rapports humains entre gouvernants et gouvernés³³⁴. Elle a pour fondement l'appartenance commune de tous les baptisés au *Corps du Christ*, en vue de sa croissance et de son épanouissement du corps (1 Co 12,12-3; Rm 12,3,8), chacun selon sa vocation spécifique mais sans distinction de dignité.

³³³ J. BLANK, *art. cit.*, p. 23.

³³⁴ P. DEBERGÉ, *op. cit.*, p. 118.

Le respect de l'autorité demandé par Paul à l'égard de ceux qui exercent des fonctions de direction est lié à la croissance de la communauté; cette autorité ne peut être exercée que dans le souci de la communion et du service de tous, surtout des plus faibles et des plus fragiles (Rm 15,1; Ga 6,2; 1 Co 12, 22-26). Les propos de Paul rejoignent l'image du Bon Berger aimant et préoccupé de ses brebis (Jn 21,1-17; Jn 10,11-18; 1 P 2,25). On peut encore comparer Paul à Jésus qui interdit aux disciples les titres de «maître» (Mt 23,8-10). Ce nouveau rapport entre l'Apôtre et ses collaborateurs, entre ceux-ci et les membres de la communauté, ne remet pas en question l'existence des dirigeants, mais il rappelle la supériorité du Christ.

Donc, l'exercice de l'autorité paulinienne est au service de la mission; l'ébauche de l'organisation qu'il semble préconiser ne peut se comprendre ou se penser qu'en fonction de l'annonce faite de l'Évangile à tous, sans distinction. L'autorité devra s'inventer selon des nouveaux modes de présence et de service dans des cultures diverses aux besoins particuliers; à cet égard, les communautés pauliniennes diffèrent des communautés palestiniennes ou johanniques. Rien n'est figé en elles; l'ordre n'existe que pour aider la communauté à se reconnaître dépendante du Christ sauveur, peu importe les structures nouvelles qui apparaissent. La recherche biblique actuelle reconnaît différentes formes d'autorité dans les Églises primitives et sub-apostoliques, surtout dans les communautés visées par les lettres pastorales. On peut comprendre ainsi l'évolution du gouvernement

ecclésial qui s'est opérée dans des structures diverses au cours de l'histoire. Cette évolution n'a pas toujours été heureuse, par ailleurs³³⁵. Si le pouvoir est relativisé par l'idéal de service, on ne peut oublier toutefois son caractère proactif; les thèmes d'intendance (de la maison), d'économie (*oikonomia*), de projet à réaliser (Éphésiens), etc. nous rappellent qu'il doit s'exercer finement pour la croissance de la vie personnelle et communautaire; c'est son utilité qu'il importe de garder en mémoire.

3.3.1.1 *Les épîtres pastorales*

Un problème de survie apparaît nettement dans les épîtres pastorales; il va changer la dynamique de l'autorité et du pouvoir dans les Églises héritières de la tradition paulinienne. Rappelons que Paul a d'abord été missionnaire; son premier souci n'était pas de structurer pastoralement la communauté, mais d'annoncer le message et de convaincre le plus d'adeptes possible. Si un problème surgissait ici ou là, il pouvait toujours rendre visite ou écrire; après tout, malgré son itinérance, n'était-il pas le fondateur et le leader de cette communauté?

Un problème apparaît dans les Pastorales, celui du vieillissement du leader et de sa relève. Le cadre des deux lettres à Timothée et de la lettre à Tite nous font

³³⁵ Voir à ce sujet l'article de J. LYNCH, «L'exercice du pouvoir dans l'Église. Un inventaire historico-critique», *Concilium* 217 (1988) 25-35.

voir un Paul proche de la mort (2 Tm 4,6-7). Aussi, ses pensées se tournent vers les communautés qu'il laisse derrière lui. Comment vont-elles survivre d'autant plus qu'un grand danger menace: la présence de faux-docteurs susceptibles de les égarer (Tt 1,10; 1 Tm 4,1-2; 2 Tm 3,6; 4,3)? Ce n'est plus la mission qui importe dans le moment présent, mais bien le service de la pastorale: tout faire pour garder le troupeau vivant. Cela ne signifie nullement qu'il ne l'avait pas fait auparavant, mais le problème est différent devant l'éventualité de sa mort prochaine. En d'autres mots, Paul devient le berger de ceux qu'il a convertis comme en saint Jean (ch. 21), Pierre, pêcheur qu'il était, devient Pierre le Pasteur. L'avis qu'il donne à Timothée et Tite et à travers eux aux communautés chrétiennes est une réponse en termes de structures: certaines communautés sont faibles en ce sens qu'elles sont dépourvues d'autorités au plan local. Il est temps donc de corriger la situation; on devra dans chaque ville procéder à la nomination d'un évêque-presbytre (Tt 1,5-7)³³⁶. Il est plausible que les chrétiens aient emprunté à la synagogue un type de

³³⁶ Nous n'avons pas à traiter ici de la question compliquée de la désignation comme de la fonction des autorités ecclésiastiques dans les Pastorales. Plusieurs de nos interrogations demeurent: Est-ce que ces presbytres-évêques présidaient l'eucharistie? Y avait-il un seul évêque pour le groupe des presbytres? Il est clair que cette fonction «épiscopale» de surveillance gagnera en estime et qu'au temps d'Ignace d'Antioche, il n'y aura qu'un seul évêque pour le groupe des presbytres et qu'il présidera l'eucharistie et le baptême; il peut toujours déléguer. Nous savons également qu'au temps de la *Didachè* (vers l'an 100) les chrétiens étaient invités à procéder eux-mêmes à la nomination de l'*épiskopos*. Retenons pour notre propos que le terme *presbytéros* (comparatif de *presbys*, «vieux» signifiant «ancien» en grec) se rapporte à l'âge; la coutume voulant qu'on cherche des avis auprès des membres âgés d'une communauté a eu pour effet que le mot *presbytéros* en est venu à désigner un fonctionnaire, idéalement choisi pour sa sagesse, et souvent, mais pas nécessairement, plus ancien par l'âge. R. BROWN, *op. cit.*, p. 49

groupe-de-presbytres pour chaque Église, tandis que le rôle de surveillant-pastoral (*épiskopos*) donné à tous ces presbytres, ait été emprunté à un type d'organisation de groupes sectaires étroitement soudés, à l'instar des esséniens de la mer Morte. Mais n'allons pas ouvrir ici de débat.

Notre intérêt étant de montrer que ce qui constitue l'autorité et le pouvoir de ces personnes dans les communautés est une réponse donnée à un problème organisationnel, regardons rapidement en quoi pouvait consister leur autorité. Ces presbytres-épiscopos sont chargés d'apporter un enseignement officiel aux communautés, tenant ferme à la saine doctrine reçue de Paul par l'intermédiaire de Tite et de Timothée (Tt,1,9;1 Tm 4,1-11). De plus, ils doivent se comporter en bons pères dans leur communauté comme ils doivent assumer leur responsabilité dans leur propre famille. Les qualités morales requises sont des vertus institutionnelles susceptibles d'être appréciées dans une organisation de type familial; ils doivent être de bons administrateurs (1 Tm 3,4). On le constate, toutes ces exigences font voir l'apparition d'une Église comme corps social, avec des critères définis qu'elle impose à son image de marque dans une société aux aguets. Le mouvement post-pascal de Jésus est devenu une organisation suffisamment structurée pour devenir une société appelée «Église»; on en vint à décider que certaines normes de respectabilité importaient au bien commun de la communauté. De plus, on fixera des normes précises pour qu'un individu devienne presbytre.

L'auteur des Pastorales espère que seront nommés évêques des individus dotés de dons charismatiques, mais il précise aussi des normes communautaires pour les presbytres-évêques; celles-ci sont liées à des notions de respectabilité d'ordre public.

La nomination des presbytres-évêques dans les communautés avec leur autorité reconnue a permis leur survivance à un moment où elles étaient menacées par les faux docteurs. Elle a permis également d'assurer à ces communautés une stabilité impressionnante et une solide continuité qui sont des marques d'une structure institutionnelle (évêques-presbytres et diacres). Héritiers de l'apostolice paulinienne, ils avaient pour fonction de proclamer une saine doctrine reçue de Paul; l'évêque doit tenir avec autorité la parole indiscutable et faire en sorte que les faux docteurs se taisent (1 Tm 6,4-5; Tt 3,9). On rappelle également aux fidèles qu'ils doivent obéir aux magistrats et aux autorités religieuses (Tt 3,1). Ils sont donc les gardiens du dépôt révélé.

Mais selon R. Brown, le danger d'un accent exclusif sur un contrôle officiel de l'enseignement est que, ayant été introduit en périodes de crise, il ne tourne à un style de vie codifié³³⁷. Les Pastorales ont surgi à l'occasion d'une crise doctrinale; elles doivent se lire dans ce contexte et ne peuvent présenter un objectif

³³⁷ Cf. R. BROWN, *op. cit.*, p. 61.

universel et inconditionnel dans l'exercice d'un contrôle. Une fois la crise passée, l'autorité ecclésiale devrait, dans une politique pastorale, passer à un assouplissement de ses pratiques de contrôle, tout en sauvegardant le principe que «l'Église du Dieu vivant, colonne et soutien de la vérité (1 Tm 3,15)» se doit d'intervenir aux rares moments où la liberté d'expression en théologie et des pratiques pastorales menacent de tourner à l'anarchie.

La crainte d'idées nouvelles est évidente dans les Pastorales (2 Tm 4,3); cette crainte risque de devenir endémique dans l'Église structurée. Elle ne permet pas une grande ouverture pour ceux et celles qui cherchent à explorer davantage le dépôt révélé et qui voudrait empêcher que l'Esprit de Jésus soit étouffé par ceux qui détiennent l'autorité. On pourrait ajouter ici que le grand danger qui menace une Église institutionnelle bien organisée n'est pas d'avoir des idées nouvelles, mais de n'en avoir aucune. L'idée de vérité confiée qui est transformée en un «dépôt de foi» s'avère une contrepartie indispensable contre ceux et celles qui s'imaginent qu'on doit changer de théologie à chaque époque nouvelle; mais cette idée de vérité peut être très dangereuse si elle renvoie à l'image d'un coffre-fort qui protégerait stérilement ce qu'on y a enfermé au premier siècle et qu'on se doit de répéter sans aucune interprétation pour bâtir aujourd'hui une communauté vivante.

Nous avons vu également que les presbytres-épiscopos doivent posséder de grandes qualités pastorales ou de solides vertus institutionnelles: prudence, sobriété, équilibre; ils doivent être des administrateurs hors pair; en d'autres mots, on veut pour les communautés une administration bienveillante, sainte et efficace. Timothée et Tite ont mis en place un «clergé³³⁸» résidant, solide et bon; il a fait ses preuves en protégeant les communautés devant la menace d'un éclatement. Mais, il est peu probable qu'un tel profil «professionnel» exigé pour les candidats ait projeté à l'avant-scène des chefs dynamiques capables de «faire bouger» et de changer le monde. En tout cas, les Pastorales n'en parlent pas et ils n'ont pas la fougue missionnaire de Paul; un tel profil l'aurait rendu mal à l'aise avec ses idées neuves et audacieuses au sujet du Christ. Ce «clergé» est sûrement digne, mais il est sujet à l'immobilisme. En fait, on ne trouve aucune disposition de structure relative à une activité missionnaire de pointe pour l'époque; l'intérêt des Pastorales est autre. Cependant, comment taire une réalité que ne peut ignorer la conscience ecclésiale? Disons-le, la tendance à chercher des responsables prudents, tenants du passé, crée une dynamique qui ne favorise pas toujours les innovations nécessaires à une mission dynamique. Pour notre part, nous rappelons que plusieurs des personnes que nous avons interviewées ont signalé que le souci pastoral requiert, même de ceux qui sont déjà chrétiens, tout un renouvellement missionnaire.

³³⁸ Ce terme n'est pas biblique; c'est une anomalie de résurgence juive après le III^e siècle.

L'insistance sur la mission fut trop évidente pour ne pas signaler ici un manque de leadership pastoral à cet égard.

Les Pastorales insistent sur le fait que les presbytres-épiscopos sont les seuls aptes à présenter une doctrine sûre: les autres enseignants sont qualifiés de faux docteurs dont il faut se méfier: ces considérations positives et négatives sont criantes en 2 Tm 3,1-9. Si les presbytres-épiscopos assurent un enseignement incontestable sur lequel la communauté peut s'appuyer pour évincer les maîtres gnostiques du temps, il n'en demeure pas moins qu'ils sont susceptibles de sombrer dans le conservatisme. On peut toujours poser les questions suivantes: Qu'en est-il de ceux qui posent des questions fondamentales au sujet de la doctrine admise? Deviennent-ils eux aussi des adversaires ou des faux docteurs? Les esprits constructifs peuvent percevoir eux aussi, avec les enseignants officiels et avec l'aide de l'Esprit, ce qui a été réellement confié en dépôt (2 Tm 1,14). Les Pastorales soulèvent un problème de catégorisation: il y a les "enseignants" et les "enseignés", autrement dit l'Église qui enseigne et l'Église qui s'instruit. La distinction est sûrement valable en ce sens que l'appartenance à un groupe n'est pas hiératique. Mais en même temps on doit admettre que dans l'Église, tout fidèle, quel qu'il soit, doit ou devrait faire partie à la fois de l'Église enseignante et de l'Église qui s'instruit. Si on interprète correctement les Pastorales, force est d'admettre que, hormis les presbytres, tous se retrouvent dans la catégorie des

enseignés, et les fidèles chrétiens seront induits forcément en erreur par les faux docteurs, s'ils ne suivent pas l'enseignement de ceux qui sont déclarés maîtres officiels. Certes, on ne peut nier le fait qu'un enseignement erroné puisse se glisser dans une communauté, ce danger est réel, mais un autre danger guette les membres de la communauté, et qui n'est pas moindre, c'est celui du silence et de la démobilisation. Avec une telle ligne de démarcation entre les enseignants officiels et les enseignés, on risque d'attendre bien peu de choses des enseignés dans le domaine des idées créatrices ou des pratiques innovatrices. En fait, tout se passe comme si rien ne peut monter de la base puisque les bonnes idées descendent toujours le long de la structure à partir du sommet. Ce problème soulevé par les Pastorales est exprimé dans nos entrevues: «Qu'est-ce qu'on peut attendre de nous?» À notre avis, ce problème du partage de l'enseignement est lié à une autorité exclusive donnée à des personnes; c'est une forme d'autorité qui doit être contestée, parce qu'elle peut conduire à une sclérose à l'intérieur de la communauté ecclésiale, surtout si celle-ci n'est pas en situation de survie. À cet égard, nous sommes d'accord avec R. Brown pour poser le diagnostic suivant:

Les Pastorales ont été écrites à une époque où leur auteur avait conscience de devoir recommander à Tite (3,1): «Rappelle aux gens qu'ils doivent être soumis aux responsables et aux autorités.» Peut-être prévoyait-il qu'en d'autres temps le bon sens ferait dire: «Rappelle-leur qu'on attend d'eux création et apport.» Mais le fait est qu'on ne trouve pas de traces d'une directive aussi percutante dans ces Écritures appelées à jouer un rôle si déterminant dans la pastorale. Et c'est une faiblesse³³⁹.

³³⁹ R. BROWN, *op. cit.*, p. 71.

Les Pastorales montrent le dessein d'une ferme administration confiée à des maîtres reconnus; cette forme organisationnelle a été très efficace. Elle a dominé l'histoire de l'Église et elle a fonctionné systématiquement. C'est bon de le noter, quand on sait que les communautés qui ont réagi en refusant de la reconnaître ont souvent tourné court: nous pensons ici à certaines communautés johanniques³⁴⁰. Et ceux qui sont restés, ont dû accepter une forme qualifiée d'autorité pastorale; on ne peut refuser ce fait historique. Cela étant reconnu, le modèle d'une autorité ferme présentée dans les Pastorales est requestionné fortement aujourd'hui. Peut-il survivre dans un contexte autre, aux tendances démocratiques? Nous ne le croyons pas. Trop de remous et de requêtes pour un changement nous poussent à croire que le modèle devra se transformer. D'autant plus que nous ne sommes plus dans un contexte où le dépôt révélé est menacé, mais dans un contexte où c'est la structure même de l'organisation qui est remise en cause. La crise est d'un autre ordre.

3.3.1.2 *Les épîtres aux Colossiens et aux Éphésiens*

Il importe aussi de porter un regard sur ce que les auteurs de *Colossiens/Éphésiens* nous disent de leur organisation ecclésiale. Nous ne pouvons

³⁴⁰ R. Brown fait une analyse de ces communautés johanniques qui ont refusé la structure des Pastorales. Cf. *op.cit.*, p. 168-205.

entrer dans le débat sur l'auteur de ces lettres, ni chercher à savoir si l'auteur connaissait les écrits antérieurs de Paul ou les lettres pastorales. Cependant, la plupart des exégètes estiment que l'auteur de l'épître aux Éphésiens connaissait la plupart de ces écrits.

Comme dans les pastorales, on trouve ici des directives apostoliques empreintes d'autorité. L'Église «y est la famille de Dieu» (Ép 2,19) et l'aspect institutionnel de cette image est consolidé au verset suivant qui parle «d'avoir pour fondations les apôtres et les prophètes, et Jésus Christ lui-même comme pierre maîtresse». On donne également des instructions relatives au comportement moral, comme dans des Pastorales. En énumérant apôtres, pasteurs et docteurs (Ép 4,11), l'auteur témoigne qu'on connaît l'existence d'une structure ecclésiale charismatique. Ici cependant, et contrairement aux Pastorales, on ne parle pas de «succession apostolique», ni de règles institutionnelles pour l'Église. Ces deux Églises sont aussi soumises à des situations de troubles ou de crises (Col 2,8-23; Ép 4,14).

Alors que dans les Pastorales, on a mis sur pied une structure ferme d'autorité en choisissant des maîtres officiels, ici on présente une conception idéale de l'Église pour contrer les dangers doctrinaux. La *lettre aux Colossiens* propose une conception très positive de l'Église que la *lettre aux Éphésiens* tend à développer. Nous savons que dans les lettres dont Paul est l'auteur, le mot «église»

fait référence la plupart du temps à des communautés locales. Mais dans nos deux lettres, le terme est à prendre au sens absolu et plénier de «l'Église»; celle-ci passe au premier plan. De plus, elle semble englober même celle du ciel, elle est plus qu'une réalité terrestre.

En adaptant l'image paulinienne du corps, les auteurs de *Colossiens* et d'*Éphésiens* mettent une insistance sur l'Église. Il est bon de rappeler que Paul, pour parler du Corps du Christ ressuscité dont chaque chrétien est membre, a insisté sur les différents membres d'un corps humain pour légitimer la différence entre les charismes dont jouissaient les chrétiens de Corinthe. Mais ici, un glissement s'opère: on passe d'une conception d'une image où les chrétiens sont membres d'un corps réel (corps du Christ ressuscité) à une conception d'une image «corporative» avec le Christ à la tête de ce corps (Ép 4,4-5). Mais l'Église ne devient pas pour autant une corporation, à la différence de ce que l'on trouve dans les Pastorales³⁴¹ qui ont eu le souci de mettre en place une bonne administration munie d'autorité. Nous le savons, ceci a eu pour résultat une sous-estimation de l'institution. Ce n'était pas l'intention des dirigeants, mais il s'est avéré qu'un tel résultat s'est produit. Pour *Colossiens* et *Éphésiens*, l'Église est une entité en pleine croissance, vivant de la vie du Christ lui-même. La plus grande erreur serait de se

³⁴¹ Cette insistance sur l'image corporative avec le Christ à la tête de ce corps n'est pas nécessairement incompatible avec une administration ecclésiale telle que l'on retrouve dans les Pastorales.

détacher de la Tête dont le corps se nourrit (Col 2,19). Ainsi, les différents ministères que l'on y retrouve, n'existent que pour la construction de ce corps en vue de la plénitude (Ép 4,12-16). Pour signifier fortement le lien de parenté entre l'Église et le Christ et tout l'amour qu'on lui porte, on parlera de l'Église comme une Épouse (Ép 5, 21-33). Si, dans les Pastorales, l'Église est régie selon un modèle administratif qui s'apparente à l'administration d'une maison domestique, ici l'idéal d'un foyer domestique est modelé sur l'Église (Ép 5,29).

L'image du Royaume est tellement forte qu'on a l'impression que l'Église peut s'identifier au Royaume. Ainsi, l'Église dont les chrétiens sont membres est une Église libérée des ténèbres; elle est le Royaume du Fils de Dieu dans lequel les chrétiens partagent le sort des saints dans la lumière (Col 1,12). Cela est possible parce qu'ils ont part à l'eschatologie réalisée: «Dieu vous a donné la vie avec lui (Col 2.12)». La sainteté est ce qui caractérise le plus l'Église en tant que Corps du Christ; cette sainteté du Christ se voit dans l'Église qui se construit dans la charité (Ép 5,27; 4,6). On pourrait même aller jusqu'à dire que ces épîtres ont donné à l'Église un caractère presque divin.

Une telle image du Corps du Christ ressuscité personnalise l'Église à un point tel qu'elle encourage l'amour pour elle. On ne retrouve pas un tel amour dans les avis des Pastorales qui doivent conduire à une administration efficace et

soucieuse du bien de tous. Reconnaissons qu'en fin de compte, les gens n'aiment pas d'amour une structure ou une institution en soi. Nous l'avons vu aussi dans les entrevues lorsqu'on s'exprimait sur l'institution ecclésiale. Mais ces deux lettres posent le problème suivant: peut-il y avoir deux Églises, une institutionnelle et une autre non-institutionnelle? Peut-on être de l'Église terrestre en se retirant de son cadre institutionnel? On sait très bien qu'on ne peut répondre affirmativement à ces questions. Si on le faisait, on risquerait d'oublier que par nature l'Église est sociale et implicitement institutionnelle. Si les références à l'Église institutionnelle ne suscitent guère de chaleur comme cela se passe dans les autres modèles institutionnels, comment en arriver à l'aimer pour s'y engager personnellement et la concevoir comme le Corps aimé du Christ (Ép 5,25)? Si les humains n'aiment pas les institutions comme elles se présentent habituellement, *Colossiens* et *Éphésiens* nous rappellent que c'est d'une relation personnalisée qu'on aime l'Église et qu'on ne peut oublier cette réalité.

Toutefois si ces deux lettres montrent que la sainteté de l'Église est un élément apte à survivre dans une situation de crise, elles laissent en suspens des problèmes. En insistant autant sur cette sainteté, on risque d'oublier que cette même Église est aussi terrestre et qu'elle peut vivre des scandales. Les auteurs étaient sûrement conscients des problèmes qu'a vécus Paul avec certaines communautés, mais cela n'a pas empêché l'auteur de la *lettre aux Éphésiens* de

qualifier l'Église d'épouse sans tache, sainte et immaculée. Sa vision mystique de l'Église le pousse à croire que malgré les scandales, cela n'empêchera pas les chrétiens de marcher sur les traces de l'Église du Christ et de relativiser les scandales ou les carences de l'administration, et cela à la lumière de leur amour pour l'Église; en d'autres mots, cela n'empêchera pas les croyants de compléter ce qui manque aux épreuves du Christ pour son Corps, qui est l'Église (Col 1,24). Une telle vision ne peut faire oublier le mélange de l'humain et du divin dans l'Église, sinon c'est de l'illusion et cela peut conduire à la désillusion ou à la démobilisation si les membres ne sont pas prêts à vivre avec cette réalité duelle. Cette lettre pourrait devenir à la longue un véhicule du gnosticisme plutôt que de l'évangile.

Un autre point faible de ces lettres, et lié à la sainteté (cela peut paraître contradictoire), est celui de la réforme ecclésiale. Une telle concentration exclusive de la sainteté, retrouvée surtout en *Éphésiens*, est susceptible de conduire à une résistance aux réformes dans l'institution. En effet, il est difficile de réformer une épouse sans tache. Le triomphalisme de ces deux lettres laisse-t-il un jeu à l'échec? Le triomphalisme de la *lettre aux Éphésiens* ne cadre-t-il pas avec un *haut catholicisme* où l'Église ne peut se tromper puisqu'elle a la vérité, en tant qu'épouse du Christ? On sait l'impact de l'image Corps du Christ exercé par *Colossiens* et *Éphésiens* dans l'Église avant Vatican II et à partir de l'encyclique de Pie XII sur

le corps mystique. Mais on sait aussi qu'au sortir du concile, c'est l'image du *peuple de Dieu* qui a prévalu, sans négliger l'autre image. Il fallait donc une image parallèle, celle du *peuple de Dieu en pèlerinage vers la terre promise*, pour que puisse s'exprimer la tension ecclésiologique entre sainteté et besoin incessant de réforme.

Colossiens et *Éphésiens* maintiennent aussi une tension qu'il faut surmonter aujourd'hui: le rôle faible des Églises locales. De nos jours, les fidèles parlent de paroisses, de diocèses et réservent le plus souvent le mot «Église» à l'entité universelle. Ce fait a été observé dans nos entrevues. Où est donc le centre, le coeur de l'Église? On répond le plus souvent «à Rome», oubliant que l'Église trouve en réalité son centre lorsque la communauté rassemblée célèbre une liturgie au cours de laquelle la Parole de Dieu est proclamée, le pain eucharistique rompu, et où l'envoi est fait pour un engagement dans la cité, dans un lieu, son lieu. L'Église locale rend présent le mystère de l'Église tout entier en un lieu. L'Église de Rimouski est l'Église de Dieu qui est à Rimouski.

3.3.2 L'héritage lucanien

L'ensemble que constituent l'*évangile de Luc* et les *Actes des Apôtres* est une autre forme de l'héritage paulinien. Le terme *église* est utilisé pour désigner les

Églises locales. Ici, on ne trouve pas le mysticisme ecclésial de *Colossiens* et *Éphésiens*: ce qui n'empêche pas l'auteur d'être salué comme le théologien par excellence de l'Église une, sainte et catholique. Cet auteur est intéressé par la continuité et pour lui, Pierre et Paul sont les garants de cette continuité, et du message et du pouvoir (miracles que Pierre et Paul accomplissent). Les anciens que Paul établit vont dans le sens de la continuité (Ac 20,28).

Dans les *Actes*, on ne trouve pas clairement exposé le thème du «dépôt de la foi» comme dans les Pastorales. On y trouve cependant précisé le rôle de l'Esprit; cette présence enveloppante et protectrice marque son ecclésiologie. Dans les deux corpus analysés auparavant (les Pastorales et *Colossiens/Éphésiens*), le rôle de l'Esprit est relativement simple: génération par l'Esprit dans le baptême (Tt 3,5) et protection de la vérité (2 Tm 1,14). La référence importante à l'Esprit se retrouve en 2 Tm 1 lorsqu'il est question du don de l'Esprit par l'imposition des mains. Ce don de l'Esprit rend apte à accomplir une tâche (1 Tm 5,2). Dans le corpus *Colossiens/Éphésiens*, aucune explication n'est donnée de l'interrelation entre l'Esprit et le Corps du Christ qu'est l'Église: c'est le Christ-Tête qui tient le rôle d'animation dans le corps. D'ailleurs, si le Christ et l'Esprit sont très proches dans le Nouveau Testament, il faut cependant tenir compte d'une nuance importante: là où on insiste sur le dynamisme du Christ, on parle souvent moins de l'action de l'Esprit. Alors que l'Église de *Colossiens/Éphésiens* ne se contente

pas d'être sur cette terre puisqu'elle s'étend jusqu'au ciel, Royaume du Christ ressuscité, en *Luc/Actes*, le Christ monte au ciel alors que ceux qui croient restent sur terre (Ac 1.11); le don de l'Esprit consiste précisément à remplacer le Christ sur la terre. La tradition lucanienne en parle comme d'une puissance de transformation qui conduit les disciples de Jésus à une expansion missionnaire (Ac 1,5.8; 2,23). L'Esprit est celui qui dirige, qui donne de l'élan, qui inspire les décisions importantes (Ac 13,2.4; 15,28). En fait, chaque démarche essentielle est guidée par l'Esprit dans cette Église. Comme nous l'avons fait pour le corpus paulinien, essayons maintenant de relever dans l'héritage lucanien quelques éléments, positifs et négatifs.

L'intérêt de ce corpus est de montrer qu'on peut être assuré d'une survie puisque l'Esprit est avec nous. La continuité de la chaîne est assurée grâce à l'Esprit qui a établi des presbytres comme surveillants du troupeau (Ac 20,25.28). L'auteur admet que l'Esprit est celui qui intervient aux heures de crises, il inspire les décisions lorsque les responsables ne savent plus quoi faire dans une situation conflictuelle (Ac 15,28). Cette présence «décisionnelle» de l'Esprit relativise d'une certaine façon l'importance de la génération apostolique. Si Paul et Pierre étaient les instruments premiers de la continuité, on constate maintenant que c'est l'Esprit qui guide et qui fait que l'Église subsiste. «Heureusement, nous avons l'Esprit», dira-t-on. C'est l'Esprit qui fait tout ou presque!

Mais on doit relever aussi le danger du triomphalisme, ce que nous avons décelé déjà en *Colossiens/Éphésiens*. Croire que le monde entier va devenir chrétien (Ac 28,28) relève d'un «utopisme» certain. La devise «Vers le plus grand et le meilleur» est noble, mais comment réagira-t-on lorsqu'on constatera que des communautés vont s'éteindre? Que faire devant les échecs de l'Église missionnaire, la montée vertigineuse de l'Islam et l'arrivée massive des sectes?

Un autre danger est celui de la présomption qui consiste à concevoir l'Esprit comme une sorte de *Deus ex machina*. Comment peut-on être sûr que l'Esprit viendra toujours régler les conflits ou remettre la montre à l'heure juste? Dieu a-t-il signé un chèque en blanc qui garantit à l'Église une sortie indemne de toute difficulté importante? Pensons au concile Vatican II où trois ecclésiologies se sont confrontées: celle des Pastorales (la saine doctrine protégée par les Maîtres officiels, celle des *Actes* plus sensible à la poussée de l'Esprit et celle de *Colossiens/Éphésiens* (l'image du Corps du Christ) qui a finalement cédé la place à l'image du peuple de Dieu. Dialectiquement, ces trois ecclésiologies se sont développées de façon complémentaire. Mais après le concile, les réformes à effectuer ont été confiées à des administrateurs ecclésiastiques; là, l'ecclésiologie des Pastorales a pris toute la place et brisera l'équilibre acquis³⁴².

³⁴² Cf. R. BROWN, *op. cit.*, p. 118-119.

Les personnes interviewées ont parlé des trois formes d'autorité que nous venons de décrire rapidement. Elles ont surtout remis en question la première forme (l'autorité forte des pastorales) parce que son fonctionnement actuel ne leur permet pas une participation active à la vie de l'Église, à sa synodalité et aux décisions. Leur participation déficitaire les amène à privilégier une communauté plus proche de celle que nous présentent *Colossiens/Éphésiens* et *Luc/Actes*. Mais, on ne peut oublier qu'une autorité formelle est nécessaire pour assurer la cohésion d'un groupe, d'autant plus que cette autorité, en Église, est appelée à signifier au groupe son origine première, le Christ et la présence de l'Esprit qui le fait vivre. D'où la nécessité d'articuler ces trois modèles pour que tous et toutes trouvent leur place à l'intérieur de corps social et ecclésial.

3.3.3 *L'héritage pétrinien*

Selon les exégètes, l'héritage de Pierre est en étroite relation avec l'héritage de Paul. Il ne s'en détache que pour décrire l'Église comme *peuple de Dieu*. L'histoire d'Israël servira de fond de scène. L'auteur vante les bienfaits du sentiment d'appartenance à un peuple car ses membres étaient soumis à une situation difficile depuis qu'ils s'étaient convertis au christianisme. Païens convertis, ils se sentaient en marge des autres, victimes d'une certaine aliénation et discrimination. L'auteur est donc soucieux d'inculquer à ces nouveaux chrétiens

un fier sentiment d'appartenance. En entrant dans l'Église, les convertis ont trouvé une «nouvelle famille», un nouveau statut, ils peuvent être fiers puisqu'ils ont reçu la fierté d'Israël-Peuple de Dieu. En d'autres mots, le statut de chrétien procure quelque chose de supérieur (1 P 2,9). Le fait d'adhérer à une Église est source de bienfaits certains.

La tradition pétriniene met surtout l'accent sur la valeur du sacerdoce des croyants. Le recours à cette tradition n'est pas sans importance dans un contexte où les Églises chrétiennes parlent surtout d'ordination sacerdotale. D'autant plus important au moment où on insiste sur le fait que celui qui est ordonné est «ontologiquement» transformé et marqué de façon indélébile par ce sacrement. L'ecclésiologie pétriniene rappelle que nous avons besoin de rappeler aux chrétiens le sens de leur dignité sacerdotale et des sacrifices spirituels qu'ils offrent à Dieu, précisément en soulignant le statut conféré à tous les chrétiens. Tous sont pierres vivantes de la construction: ils édifient la communauté.

Toutefois, dans la *première lettre de Pierre*, on parle de «sacerdoce royal» et de «presbytres» (5.1), mais sans établir aucun rapport entre eux. C'est une lacune pour nous, mais ce n'était peut-être pas un problème pour l'auteur. Cependant, il est bon de se rappeler que tout accent sur l'un ou l'autre des aspects constitue une menace existentielle pour l'aspect opposé. C'est l'équilibre qu'il faut tenter de

garder en tout. Le statut unique de sainteté conféré par le baptême à tous les croyants et croyantes a besoin d'être revalorisé en même temps que la fonction de celles et de ceux qui sont appelés à servir à travers un ministère ordonné ou autre a besoin d'être précisé.

On relève ici encore un autre point faible: l'élitisme et l'exclusion. C'est un danger permanent qui guette tout groupe. Il est inhérent à l'affirmation d'appartenir à Dieu et de se présenter comme tel. Cela peut engendrer une haine chez ceux et celles qui n'en font pas partie, tout autant qu'un mépris hautain de la part des «choisis». L'élitisme dans une société pluraliste peut froisser ceux du dehors et refermer ceux du dedans. Pourtant, Dieu ne veut-il pas sauver tout le monde? Après deux mille ans de christianisme, les chrétiens ne savent pas encore très bien exposer le don unique de la grâce, sans pour autant gommer l'amour miséricordieux de Dieu à toute l'humanité. L'autorité du groupe élu par grâce ne peut en imposer aux autres, encore moins conduire à une exclusion. Si ce groupe est peuple de Dieu, il l'est par grâce, encore qu'il faille dire que tout cela est bien mystérieux.

3.3.4 L'héritage johannique

Jusqu'ici, les notions d'Église que nous avons trouvées dans notre tour d'horizon des différentes Églises présentaient un trait commun: le sens marqué de

la collectivité ecclésiale. La tradition johannique est davantage sensible à la relation intime qui s'établit entre la personne humaine et Jésus Christ. Non pas que la communauté soit absente mais parce que l'intérêt est porté vers Jésus, principe animateur de la communauté; c'est lui qui est le pasteur auquel le croyant doit adhérer (10,27-28; 15,2-6). Le noyau de l'ecclésiologie demeure la relation personnelle avec Jésus; plutôt que d'entrer dans le Royaume de Dieu comme dans un lieu, ici on adhère à Jésus pour participer à la communauté. C'est lui qui continue à nourrir maintenant de sa chair et de son sang; tout cela est exprimé par l'utilisation du langage symbolique: Jésus donne la vie et nourrit par les sacrements.

En Jean, la relation à Jésus surpasse en importance toutes les distinctions fondées sur quelque fonction au service de l'Église. Lorsque Jean parle de la vigne, on pourrait penser qu'il veut maintenir la position paulinienne sur la diversité des fonctions charismatiques. Mais ce n'est pas le cas; il restreint sa comparaison à un seul aspect: la vigne (Jésus) et les sarments (les chrétiens). Aucune distinction à partir des charismes. Son intérêt se porte sur le statut fondamental du chrétien. En cela, il est proche de la tradition pétriniennne. Mais y aurait-il une diversité de charismes dans la communauté johannique? En fait, on n'y trouve que les faux prophètes mentionnés en 1 Jn 4,1 et on n'y reconnaît pas la nécessité des docteurs (1 Jn 2,27).

Nous devons noter aussi l'importance de l'envoi des disciples dans le monde (Jn 17,18; 20,21-23): le disciple devient un apôtre. L'absence d'une distinction basée sur les fonctions ou les charismes est particulièrement sensible en ecclésiologie johannique, surtout lorsqu'on aborde la question des apôtres. Le terme «apôtre» ne se retrouve pas dans les écrits johanniques. Aucun apôtre n'est cité nommément et avec éclat comme étant le héros de la communauté comme cela se retrouve dans les autres écrits du Nouveau Testament. La figure qui revient est celle du «disciple», celui que Jésus aimait...et les autres aussi! Ce qui importe à l'auteur, c'est la qualité de ce disciple, un statut que tous les chrétiens ont en partage. L'amour de Jésus pour lui et qu'il porte lui-même envers Jésus est ce qui lui confère une dignité. Mais alors que devient l'autorité dans une telle communauté qui rassemble les disciples de Jésus? Il s'agit d'une autorité fondée sur l'amour. Précisons.

Si une fonction est ici reconnue comme nécessité pastorale, elle doit se lire à travers le prisme des valeurs johanniques. Toujours selon R. Brown, le problème de l'autorité peut se déceler au chapitre 21. Déjà au chapitre 10,1-18, Jean avait laissé entendre que Jésus est le berger modèle alors que tous les autres sont des voleurs. Ce qui caractérise le pasteur et distingue sa façon de conduire le troupeau, ce n'est pas l'autorité ou le pouvoir qu'il s'arroge sur les brebis, mais la connaissance personnelle qu'il en a et tout l'amour qu'il leur porte. Au chapitre 21, Pierre

se voit confier la charge du troupeau, rôle de gouvernement qui, dans le dernier tiers du premier siècle, était tenu par les presbytres ou évêques d'autres Églises. Mais avant que Pierre se voit confier ce rôle, Jésus lui demande avec insistance: «M'aimes-tu?». La remise de l'autorité est liée fondamentalement à l'amour de Jésus. Les brebis n'appartiennent pas à Pierre mais à Jésus (10,14). La charge de pasteur ou de gouvernement doit nécessairement passer par les qualités requises par Jean, à savoir que «le bon berger se dessaisit de sa vie pour ses brebis» (10,11)³⁴³.

Peut-on parler d'un égalitarisme johannique? La question est difficile mais nous devons admettre que l'égalité se fonde sur l'amour de Jésus pour ses brebis. Rappelons-nous ici la distinction entre "enseignants" et "enseignés" rencontrée dans les Pastorales et l'attitude négative envers les femmes ou la tendance à user de discrimination envers elles. Le comportement de Jean est totalement différent, et cela est d'autant plus intéressant si l'on admet que l'évangile de Jean est de la même époque que les Pastorales. Si le rang parmi les disciples se mesure à l'amour de Jésus, - et il est dit en Jn 11,5 que Jésus aimait Marthe, et sa soeur, et Lazare - on voit mal que ces milieux où naquit l'évangile puissent être d'accord avec les

³⁴³ Cf. R. BROWN, *op. cit.*, p. 153-154. Notons que Jn 21 est représentatif de la façon dont une fraction de la communauté johannique s'oriente vers la «Grande Église», laquelle offrait déjà une structure organisée et honorait les apôtres.

épîtres pastorales qui excluait les femmes de l'enseignement et qui leur refusaient même une capacité de parvenir à la vérité (2 Tm 3,6-7).

Positivement, ce qui compte pour Jean, c'est la relation personnelle à Jésus qui devient un élément essentiel d'une saine ecclésiologie. Tous les éléments que nous avons découverts dans les Églises héritières de la tradition paulienne ou lucanienne ou pétrinienne, aussi beaux soient-ils, ne peuvent remplacer une relation intime avec Jésus, le bon berger. Il faut bien admettre que l'ecclésiologie du Corps de *Colossiens/Éphésiens* est centrée sur le Christ, Tête du corps, mais elle demeure sans visage et ne nous dit rien de la personnalité de Jésus; c'est une image qui reste abstraite et incapable de satisfaire l'aspiration religieuse des croyants et croyantes à une rencontre avec Dieu selon un mode personnel. Or le portrait de Jésus fait par Jean répond à ce besoin essentiel. Faut-il se surprendre lorsque les gens expriment leur intérêt pour la tradition johannique dans leur cheminement spirituel. Cette tradition montre qu'on se souvenait de Jésus comme de quelqu'un d'extraordinaire et qui savait aimer. Cet amour a survécu à travers la pensée johannique et il est devenu un élément mobilisateur même pour ceux qui ne l'avaient pas connu au temps de son ministère terrestre. Évidemment, Paul et les héritiers de sa pensée aimaient Jésus, mais le visage de Jésus qu'ils laissent à travers leurs écrits, ne transparait pas de la même façon.

Il importe donc à l'Église, au-delà de toutes les images rencontrées jusqu'ici, de conduire ses membres à une sorte de contact personnel avec Jésus comme Jean essaye de le faire avec ceux qui n'ont pas rencontré le Jésus terrestre. C'est un défi institutionnel que les Églises devront relever si elles veulent survivre. L'individualisme montant, même s'il peut être critiqué à certains égards, montre bien l'intérêt des gens pour une telle rencontre. Pour notre part, nous avons constaté dans les entrevues qu'une communauté ecclésiale peut être bien structurée, avoir une assemblée cultuelle bien orchestrée, mais que tout cela ne satisfait pas et ne pourra tenir longtemps si ce n'est pas accompagné d'une touche spirituelle personnelle. Et que penser de ces grandes paroisses urbaines et anonymes qui perdent de plus en plus leurs membres parce que ceux-ci ne se retrouvent plus comme personne, et ce faisant, n'arrivent plus à rencontrer la personne de Jésus? La tradition johannique peut être utile pour les grandes Églises quoiqu'il faille la lire d'une façon critique, comme pour toutes autres d'ailleurs. Il faut rappeler que l'appartenance à une Église en qualité de membre n'est pas une fin dernière comme il se trouve parfois dans certaines organisations; le but premier de l'Église est d'abord et avant tout de conduire ses membres à Jésus, pour que ce contact les projette, libérés, au coeur du monde car Jésus est l'Envoyé qui envoie en mission (Jn 14-17).

Un autre danger guette ceux et celles qui méditent la tradition johannique (hors du contexte où elle a pris naissance), et c'est de développer chez les chrétiennes et les chrétiens un tel individualisme qu'ils pourraient en arriver à perdre le sens de l'Église. Et ce n'est pas un pur accident si «l'Église» au sens large du terme ne figure pas dans les écrits johanniques comme cela se retrouve en *Colossiens/Éphésiens*. Certains et certaines pourraient en tirer la conclusion qu'ils n'ont réellement pas besoin d'une communauté ou de l'appartenance à un peuple; ainsi en arrivent-ils à croire qu'il n'ont plus besoin de liturgie ou de sacrements. Nous avons décelé cette attitude à travers certaines entrevues, surtout quand des répondantes et des répondants disaient ne plus rien retirer de l'institution.

Cependant, un point fort de cette tradition est l'égalité des membres comme disciples de Jésus. Nulle part, on ne trouve de preuve que les charismes ou les fonctions aient conféré un statut particulier à un membre. Dans les autres écrits déjà mentionnés, on retrouve une tendance à donner à tel ou tel de ces charismes ou fonctions la préséance sur tel ou tel autre. Et, comme dans les sociétés séculières, la préséance peut devenir valeur (Mc 9,33-37; 10, 35-40). On ne retrouve pas cette dynamique dans la tradition johannique. Cela se comprend facilement: l'ambition ne peut être un mobile puisque tous sont disciples et que le «statut» dérive de l'amour de Jésus qui se dessaisit de sa vie pour ses brebis. Ce problème de la primauté se fait nettement voir en 3 Jn 9 lorsque l'auteur manifeste

de la répulsion envers Diotrèphès qui semble avoir jeté le trouble en introduisant quelque chose comme une fonction épiscopale dans l'ecclésiologie johannique; cela est refusé par l'auteur. Ce fait se reproduira par la suite au cours des âges car bon nombre de chrétiennes et de chrétiens ont manifesté une telle antipathie envers ceux qui ambitionnaient des postes, antipathie engendrée par une Église hiérarchisée et parfois même compétitive. D'un autre côté, une référence à la tradition johannique pourrait être la bienvenue de nos jours, alors que bien des membres de l'Église se sentent citoyens de seconde zone parce qu'ils n'exercent aucune autorité véritable. Mais tout cela peut signifier aussi que le pouvoir en Église s'exerce comme un pouvoir séculier. Les contestataires embusqués comme ceux qui cherchent le pouvoir à tout prix n'ont peut-être pas saisi la leçon du cep et des sarments. On comprend aussi qu'il est difficile dans la situation ecclésiale actuelle de maintenir quelqu'un qui est revêtu du sacerdoce dans des rôles de service alors que l'institution ecclésiale actuelle le place en poste de pouvoir presque malgré lui. Mais Jean nous rappelle que l'identité chrétienne l'emporte sur une identité statutaire résultant d'un pouvoir donné et que celui qui est ordonné n'est pas plus saint que les autres dans la communauté.

3.3.5 La tradition matthéenne

Cette tradition nous intéresse au plus haut point puisqu'elle touche particulièrement ceux qui exercent l'autorité et endossent des responsabilités

pastorales. En effet, Matthieu 18 répond à la question «qui est le plus grand dans le Royaume des cieux». L'image du Royaume évoque la question de prestige et de pouvoir que Jésus regardait comme une tentation du diable cherchant à rabaisser le Royaume de Dieu au niveau d'un royaume terrestre. L'ambition liée à la primauté dans un groupe touche la question de l'autorité exercée au nom des charismes ou des fonctions. Paul avait abordé ce problème en 1 Co 12-14 qui fait clairement écho à une dispute sur ce point: de tous les dons lequel faut-il souhaiter? Évidemment, Paul identifiera la charité dans sa liste de charismes, mais ce sont toujours les apôtres qui figurent en tête, et il est lui-même *apôtre!* Dans une structure organisationnelle qui comportait des charges, ce que démontre clairement la présence des presbytres-épiscopos des Pastorales, c'est que très vite s'est développée la fonction d'un seul évêque au-dessus des presbytres; cela est clair chez Ignace d'Antioche. Nous sommes ici devant un fait sociologique présent dans tout groupe qui se structure; on cherche à savoir qui a le plus d'autorité dans une organisation.

Dans la société, normalement celui qui a plus d'autorité ou de pouvoir est considéré comme le plus grand du groupe. Mais la tradition matthéenne ne souscrit pas à une telle vision des choses; Matthieu rappelle que ce sont les critères de Jésus qui doivent l'emporter dans la pratique ecclésiale. La réponse à la question du plus grand est fournie par l'exemple d'un petit enfant, un enfant sans défense, en état de

dépendance et sans pouvoir. Dans le Royaume des Cieux, c'est à Dieu que revient le pouvoir suprême; de même aussi dans l'Église qui annonce que ce Royaume est déjà à l'oeuvre. Matthieu proclame que l'échelle des valeurs sociétales doit être inversée par rapport à celle du Royaume. Il rappelle qu'aux yeux de Jésus, ce n'est pas le pouvoir mais justement son absence qui peut rendre grand. Le problème pour une Église appelée à survivre dans le monde en tant que société relevant de Jésus devient le suivant: comment éviter de se conformer aux valeurs inversées des sociétés au sein desquelles elle se meut? En tout cas, ceux qui exercent une responsabilité et qui sont investis d'une autorité doivent avoir le souci et une sensibilité envers les plus petits, les plus faibles et les plus démunis; ils ne peuvent scandaliser les plus vulnérables par leur action ou leur pratique d'autorité. Il semble bien que la mise en garde de Matthieu contre le mépris des petits (Mt 18,6-10) vise un comportement autoritaire qui pourrait être encore plus scandaleux qu'un comportement privé de leur part. Ici, nous sommes très loin du peu d'estime qu'ont les autorités des Pastorales envers les femmes que l'on retrouve en 2 Tm. Enfin, l'obligation du pasteur envers la brebis égarée (Mt 18,10-14) nous redit avec éloquence que l'Église doit avoir un comportement accueillant vis-à-vis elle. Le principe de Caïphe lors de l'arrestation de Jésus ne tient plus; le salut de la brebis égarée passe avant la sauvegarde de l'institution. Ainsi fonctionnent assez souvent les sociétés: 99% contre 1%. Pour l'évangéliste, il ne peut en être ainsi et la communauté de Jésus doit se référer à d'autres normes. Celui-ci est venu sauver ce

qui était perdu et son attitude doit servir de modèle aux pasteurs de l'Église. Doit-on conclure que de rares communautés suivent ou peuvent suivre les directives de la parabole de Matthieu? Là-dessus nos interviewés rimouskois nous ont lancé une sérieuse mise en garde.

Quand au rapport entre frères et sœurs dans la communauté, c'est sur l'amour et non sur l'autorité qu'on devrait s'orienter pour régler un problème qui pourrait survenir et qui touche la communauté. Dans la société, on ne s'arrange que très rarement avec l'individu qui pose problème, on recourt habituellement à l'autorité; c'est une manière efficace qui esquivé la confrontation. Le même phénomène se passe en Église: si un croyant fait une chose qui ne nous plaît pas, on va voir le curé; quand ce que fait un curé ne nous plaît pas, on va voir l'évêque; quand ce que fait un évêque ne plaît pas, on remonte à Rome. Ce n'est pas comme cela qu'il faut fonctionner d'après Mt 18,18. Matthieu montre en effet qu'il y a bien une autorité dans l'Église, mais qu'elle n'est pas en elle-même chrétienne ou non chrétienne. Il y a peut-être une façon chrétienne de l'exercer, encore qu'on doive peut-être aussi manifester une certaine retenue avant d'y faire appel. Cela va très loin puisque la communauté ecclésiale tout entière est même habilitée à prononcer en dernier ressort une sentence envers le pécheur récalcitrant. Cela devrait se faire dans la prière parce que la question est d'ordre religieux et non d'ordre administratif, d'autant plus que le Seigneur lui-même est présent dans l'assemblée. On

pourrait dire qu'en contexte chrétien, toute la ligne de l'autorité doit être traversée par le pouvoir subsidiaire, de la première à la dernière instance. Le pouvoir de lier et de délier confié à l'Église et reconnu jusqu'au ciel, ne doit pas s'exercer en dehors des règles données par Jésus (18,18). Matthieu reconnaît que les procédures administratives liées à un groupe ont d'inévitables conséquences sociologiques, mais s'il les envisage, il ne fait rien pour les encourager.

Nous devons admettre finalement que le but de Matthieu 18 n'est pas de protéger l'autorité, de la justifier ou de l'accentuer, mais bien d'en prévenir le mauvais usage; c'est une position bien différente de celle des Pastorales qui vise à apporter un soutien à l'autorité. De plus, le pouvoir de pardonner est d'une richesse incomparable face au pouvoir d'excommunier. S'il doit y avoir rapport de forces, que ce soit celle de l'amour qui gagne.

Que conclure de notre exploration biblique sur l'exercice de l'autorité? Premièrement, disons tout simplement que pour survivre dans le monde après la mort des premiers leaders que sont les Apôtres, l'Église a dû se constituer en société au coeur des autres sociétés. Mais une Église qui vit selon l'esprit de Matthieu sera une société différente des autres. Aussi étrange que cela puisse paraître dans l'histoire du christianisme, c'est le fait que le message non institutionnel de Jésus est maintenu par une institution avec une autorité assurant l'annonce

du message et la croissance de la vie communautaire; Matthieu et les Pastorales nous le rappellent. Matthieu va plus loin cependant en invitant l'Église institutionnelle à ne pas taire la voix de Jésus par ce qui pourrait paraître sage aux yeux de la société séculière.

Deuxièmement, même si aucune Église n'a rompu la *koinônia*, il est impossible de trouver un modèle unique d'organisation qu'on pourrait imiter comme tel. Aucun auteur n'a eu la prétention de présenter une image d'ensemble de ce que devrait être l'institution ecclésiale, quoiqu'il faille admettre que celle des Pastorales l'a emporté sur toutes les autres dans l'histoire. Il y a bien sûr des cachets différents dans chaque Église; l'analyse de ces divers récits présente aussi des points forts et des points faibles, et nous les avons soulignés. On ne peut donc ignorer les différences entre les ecclésiologies du Nouveau Testament, ni les utiliser pour justifier la situation actuelle. Mais ces interprétations diverses peuvent servir à nous confronter et à nous stimuler en lançant un défi: reconnaître les forces et les faiblesses des Églises primitives et chercher à notre tour comment rester fidèles à l'héritage biblique. Les Églises veulent être fidèles au Christ, mais chacune y parvient en mettant l'accent sur un aspect particulier selon la conjoncture qui prévaut. De plus, l'étude de ces différentes ecclésiologies devrait convaincre chaque communauté chrétienne qu'elle ne peut négliger aucune des facettes du témoignage néo-testamentaire si elle veut vraiment être fidèle au message

évangélique et à l'apostolicité de l'Église. Dès lors que des Églises ont accepté le canon de la Bible, elles ne peuvent laisser leurs préférences dissimuler l'une ou l'autre des voix de cette Bible; en d'autres mots, c'est une invitation à lire l'ensemble et à découvrir ce à quoi nous n'avons pas porté attention. Les conceptions du pouvoir et de l'autorité dans les Églises sub-apostoliques obligent l'Église à revoir ses pratiques actuelles, trop centrées sur la forme issue des épîtres pastorales.

3.4 Pour un pouvoir partagé dans l'Église d'aujourd'hui

Nulle communauté humaine ne peut grandir sans une autorité et sans rapports de pouvoir. Comme corps social, la communauté de foi a besoin d'une structure et d'une autorité, sinon elle n'est plus qu'un groupe anhistorique et n'a plus sa raison d'être dans le monde. Que peut-elle signifier au coeur de l'humanité si elle s'érige en ghetto? Si des chrétiennes et des chrétiens pensent que le pouvoir et l'autorité n'ont pas leur raison d'être dans la communauté, c'est qu'ils mesurent difficilement la nature exacte de cette réalité humaine. Nos entrevues nous ont appris qu'ils ont été souvent témoins d'une pratique distordue du pouvoir ecclésial.

Nous l'avons vu, l'enseignement de Jésus quant aux rapports de pouvoir ou d'autorité au sein de la communauté chrétienne n'a jamais été compris dans le sens d'un nivellement des différences ou d'un refus de «l'obéissance et de la subordina-

tion»; partout il y a à la tête des communautés des responsables chargés de veiller à la vie communautaire et à sa fidélité à l'enseignement des Apôtres (1 Th 5,12; 1 Co 12,28; Ph 1,1, etc). Les dirigeants rappellent la vocation de l'Église et de chaque chrétien et chrétienne à annoncer l'Évangile, mais dans une écoute et une fidélité totale au Christ. Ces ministres de la Parole redisent qu'il n'y a pas de responsabilité ou de pouvoir dans l'Église en dehors du service; ils ont la tâche de rappeler à la communauté de foi qu'elle ne s'appartient pas, mais qu'elle est la servante du Christ, la servante des hommes et des femmes. Les communautés chrétiennes, en vivant un nouveau pouvoir inspiré par celui de Christ, ont découvert que ce pouvoir pouvait tout changer dans les façons de voir les systèmes philosophiques ou politiques. C'est ce qui importe le plus pour nous aujourd'hui. Nous n'avons pas à nier le fait qu'historiquement le pouvoir dans l'Église a été perverti et que nous devons toujours le convertir au message évangélique. On sait également qu'encore aujourd'hui, le partage du pouvoir n'est pas toujours heureux et que les laïcs sont souvent disqualifiés du processus décisionnel. Sans doute, faut-il reconnaître une usurpation réelle du pouvoir par certaines autorités ecclésiales. Notre conviction est que les dirigeants de l'Église ont le devoir de renoncer aux formes d'autorité qui excluent des baptisés du pouvoir qui leur revient de par leur baptême; une telle pratique isole l'institution du monde démocratique et l'éloigne de sa mission véritable. Les chrétiens veulent être

reconnus comme des adultes responsables dans leur communauté en intervenant et en donnant leur avis.

Aujourd'hui ces aspirations traduisent l'importance des conditions sociales et culturelles; les hommes et les femmes sont sensibles aux valeurs de dialogue, de concertation, de pluralité et de coresponsabilité. Mais ces aspirations nouvelles ne justifient pas en elles-mêmes ce qui est demandé par les chrétiens et chrétiennes. Ce qui est demandé se justifie surtout par le message évangélique et par ce qui est de l'essence même de la *koinônia*. Si l'Église vit une situation nouvelle d'évangélisation et une dynamique interne en retrouvant ses sources comme un appel à la collaboration de tous dans l'édification des communautés, elle est appelée à créer des espaces nouveaux de participation à la gestion pastorale. Si l'on ne veut pas sombrer dans des logiques conflictuelles et concurrentielles, il faudra que l'on retrouve, entre autre, la nature véritable du rapport ministres ordonnés et fidèles laïcs qui n'est «ni un rapport d'exclusion ni un rapport de supériorité mais une relation dans l'ordre de la signification»³⁴⁴. Il va sans dire que beaucoup reste à faire pour trouver des formes adéquates d'organisation, de coopération et de prise de décision adaptées à la nature et à la mission de l'Église.

³⁴⁴ P. DEBERGÉ, *Enquête sur le pouvoir. Approche biblique et théologique*, Montrouge, Nouvelle Cité, 1997, p. 123.

Le visage social de l'Église n'est pas de moindre importance; c'est dans l'histoire des hommes et des femmes que le Seigneur a voulu instaurer le Royaume de Dieu. La construction de la communion est une tâche missionnaire, comme nous l'avons vu; l'autorité de toute l'Église est engagée dans «la manière dont l'Église vit ses propres rapports de pouvoir et répond ou ne répond pas à sa vocation de signe de la «fraternité sans frontières à laquelle tous les hommes sont convoqués»³⁴⁵. Seule une communion véritable et un échange entre les membres de l'institution permettront de vivre la «subordination» inhérente à la structure ecclésiale; la dimension communionnelle et missionnaire doit l'emporter sur toute forme de subordination qui pourrait faire exister des relations du genre maître-subalterne, ou dominant/dominé. Il y va de la crédibilité même de l'institution ecclésiale dans les sociétés démocratiques actuelles.

Nous devons donc regarder de plus près le sens des ministères au coeur de la communauté, préciser le rôle des dirigeants, particulièrement de ceux qui exercent la fonction de présidence dans une communauté tout entière ministérielle.

³⁴⁵ *Ibidem*, p. 126.

CHAPITRE 12

UNE COMMUNION STRUCTURÉE: MINISTÈRE ET POUVOIR

L'histoire nous apprend que nous avons la théologie des ministères que mérite notre conception de l'Église³⁴⁶; aussi aurons-nous peut-être toujours la théologie du laïc qui mérite notre anthropologie de l'Église et du monde. Cela a des incidences sur les structures participatives et sur la mission ecclésiale. Aujourd'hui, les recherches bibliques et théologiques montrent pertinemment que les divers ministères sont au service du peuple de Dieu en mission dans la cité. En d'autres mots, les ministères sont au service de la ministérialité de toute l'Église, au service du ministère fondamental du Christ dans le monde³⁴⁷. Des appuis solides dans le corpus scripturaire et dans la théologie conciliaire nous le confirment.

Citons ici saint Paul et un passage de *Lumen Gentium*:

«Et c'est lui qui a donné certains comme apôtres, d'autres comme prophètes, d'autres encore comme évangélistes, d'autres enfin comme pasteurs et chargés de l'enseignement, afin de mettre les saints en état d'accomplir le ministère pour bâtir le corps du Christ, jusqu'à ce que nous parvenions tous ensemble à l'unité dans la foi et dans la connaissance du Fils de Dieu, à l'état d'adultes, à la taille du Christ dans la plénitude» (Éph 4, 11-13).

³⁴⁶ S. DUFOUR et R. PARENT, *Les ministères*, Paris/Montréal, Centurion/Paulines, 1993, p. 8.

³⁴⁷ En conclusion de l'Assemblée plénière de l'épiscopat français à Lourdes en 1973, le cardinal François Marty affirmait: *Nous voulons le passage d'une Église remise hier entre les mains des clercs, à une Église qui soit prise en charge par tous les membres du peuple de Dieu ; une Église tout entière ministérielle pour être tout entière missionnaire.*

Sous le nom de laïcs nous entendons ici tous les fidèles, à l'exclusion des membres engagés dans un ordre sacré et dans un état religieux reconnu par l'Église; c'est-à-dire les fidèles qui, après avoir été incorporés au Christ par le baptême, ont été associés au Peuple de Dieu et rendus à leur manière faits participants de l'office sacerdotal, prophétique et royal du Christ, et qui exercent pour leur part la mission dévolue au peuple chrétien tout entier dans l'Église et dans le monde (LG 31,1).

De manière originale, les ministères rappellent à tous les membres le propre de l'Église: assurer le cheminement du monde vers le Royaume du Père. Les relations quelques-uns/tous mettent les divers ministères en relation de réciprocité. Les ministères invitent ainsi la communauté à ne pas se replier sur telle ou telle fonction mais à toujours garder le cap sur l'Évangile à proclamer ensemble dans le monde. Les diverses fonctions (charismes donnés à quelques-uns) sont des dons faits à cette Église pour qu'elle puisse vivre dans l'unité et pour la mission commune. Il n'y a pas de supériorité de fonction mais une complémentarité dans la différence des membres du corps³⁴⁸.

Il paraît important ici de dégager quelques caractéristiques essentielles des ministères laïcs et du ministère presbytéral pour mieux saisir leur insertion dans l'ensemble organique d'une Église particulière et leur pertinence dans la mission

³⁴⁸ Cf. A. FAIVRE, *Les laïcs aux origines de l'Église* (Chrétiens dans l'histoire) Paris, Le Centurion, 1984. Voir également: AEQ (Assemblée des évêques du Québec), Comité des ministères, *Les nouvelles pratiques ministérielles. Document de réflexion* (Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1993; H. LEGRAND, «La réalisation de l'Église en un lieu», *Initiation à la pratique de la théologie. Dogmatique II*, s. la dir. de B. Lauret et F. Refoulé, Paris, Cerf, 1983.

ecclésiale au coeur du monde. Une clarification à cet égard s'avère vitale puisqu'une définition des statuts, rôles et fonctions dans l'Église en dépend.

1. Le ministère baptismal des laïcs

Si tout ministère est un service, tout service n'est pas un ministère. Certains services en effet se font dans le monde et dans l'Église au titre de la responsabilité du chrétien comme individu alors que d'autres s'exercent au nom de la communauté ecclésiale comme corps. Ce sont ces services qu'on appelle «ministères»³⁴⁹. Ces services précis signifient qu'on ne se donne pas un ministère; il est un don de l'Esprit à l'Église et ce don est confié ou reconnu par et pour la vie de la communauté. Simple service et ministère ont un fondement baptismal et on peut ici parler de ministère baptismal parce qu'ils sont liés aux sacrements de l'initiation chrétienne³⁵⁰. Plusieurs remplissent un service, s'offrent pour vivre au nom de leur foi, une responsabilité, conscients de la mission qui incombe à tout membre de la communauté, sans que ce soit avec un envoi officiel. Certains exercent un ministère (reconnu ou institué) de collaboration *ex mandato Ecclesiae*.

³⁴⁹ Voir Y.-M. CONGAR, *Tous responsables dans l'Église?*, Paris, Centurion, 1973, p. 59-60. Voir aussi *Les nouvelles pratiques ministérielles*, p. 61.

³⁵⁰ Voir B. SESBOÛÉ, *N'ayez pas peur. Regards sur l'Église et les ministères aujourd'hui* (Pascal Thomas-Pratiques chrétiennes), Paris, DDB, 1996, p. 115-131. Nous signalons aussi les articles d'A. BORRAS, «Les équipes pastorales de paroisse», *La foi et le temps* 24 (1994-1995) 442-470; «Petite grammaire canonique des nouveaux ministères», *Nouvelle Revue Théologique* 117 (1995) 240-261. Enfin, nous renvoyons au document du Diocèse de Saint-Jean-Longueuil, «*Les équipes pastorales mandatées en paroisse*», 1994.

La coresponsabilité différenciée, dont on parle dans tous les discours depuis Vatican II, conduit à multiplier les ministères parmi les baptisés. Ceux-là, faut-il le rappeler, sont octroyés aux laïcs, non pas parce qu'on manque de prêtres mais parce qu'ils sont reconnus comme constitutifs de l'Église missionnaire. Pour Yves Congar, les laïcs sont «en droit de prendre (leur part) dans la vie interne de l'Église en tant même qu'elle est une institution divine positive³⁵¹». On n'insistera jamais assez sur la communauté comme réalité première et globale: il y a une communauté avec en son sein des ministères. C'est toute l'Église qui est appelée à témoigner du Christ dans le monde et à faire en sorte que celui-ci corresponde davantage au message évangélique. Réserver la sphère séculière aux laïcs ou les renvoyer au monde parce que c'est là qu'ils sont sensés être compétents, conduit nécessairement à les mettre à l'écart de tout ce qui touche le fonctionnement de leur communauté; celui-ci devient l'affaire de ceux qui sont ordonnés. Les laïcs ont vocation à être compétents, à leur titre propre, pour les affaires de l'Église et à son mode de fonctionnement, c'est-à-dire à son être de «sacrement» dans et pour le monde³⁵². Autrement dit, l'Église et le monde sont l'affaire de tous les baptisés, y compris ceux et celles qui exercent un ministère dans la communauté.

³⁵¹ Y.-M. CONGAR, *Ministère et communion ecclésiale*, Paris, Cerf, 1971, p. 14

³⁵² C.F. L.-M. CHAUVET, «Le peuple de Dieu et ses ministères», *Prêtres diocésains*, numéro spécial, (mars-avril 1990) 151.

Ces ministres ne sont pas de simples suppléants; ce sont des personnes dont la fonction est «autonome» en quelque sorte par rapport à celle des ministères ordonnés. Toutes les fonctions s'exercent dans un véritable partenariat entre les laïcs, qu'ils aient reçu un ministère ou non, et les ministres ordonnés. Il n'y a pas place pour une indépendance de fonction dans l'Église, mais il y a place pour une articulation entre les divers ministères, y compris la fonction propre des ministres ordonnés.

Tous ces ministères accomplis par des laïcs commandent une assise institutionnelle pour une pleine reconnaissance ecclésiale du rôle et du statut³⁵³ des uns et des autres, avec droits et devoirs attenants. Des modalités d'exercice de pouvoir et d'autorité doivent donc être clairement définies au sein de *l'ecclēsia*. Même dans un contexte de partenariat, le pouvoir des ministres laïcs peut être réduit à rien, si on se réfère à une certaine théologie du ministère ordonné. La fonction particulière des ministres ordonnés peut cacher des relations de pouvoir discriminantes.

2. Le ministère pastoral exercé par des laïcs

³⁵³ Statut est entendu ici au sens d'une fonction à remplir dans la communauté, non au sens d'une catégorisation des personnes.

Depuis quelques années, certaines personnes non ordonnées participent à l'exercice de la charge pastorale confiée à un ministre ordonné (canon 517 § 2). Ce ministère n'en est pas un de suppléance comme un passage de *Lumen Gentium*³⁵⁴ semble l'indiquer. Le laïc non ordonné qui ne ferait que participer à la charge pastorale du ministre ordonné perdrait en un sens sa propre identité. La question a été posée déjà: le ministère pastoral exercé par des laïcs est-il lié au ministère ordonné ou enraciné dans la vocation baptismale? Chez les théologiens qui s'inscrivent dans la perspective ouverte suite au concile, la réponse est claire. «En aucun cas, écrit Jean Rigal, le ministère ordonné ne représente le modèle ou le fondement des autres ministères³⁵⁵». Bernard Sesboüé est plus explicite:

Le baptême et la confirmation fondent également un ministère et habilitent à un apostolat dans l'Église. La confirmation est en particulier le sacrement qui fait entrer le baptisé dans la pleine responsabilité ecclésiale. Il est donc normal que, fondés sur le don de l'Esprit reçu dans ces sacrements, des services de la communauté surgissent et même se structurent et s'organisent, permettant d'exercer la diversité complémentaire des charismes de chacun; et il est légitime d'appeler ces services "ministères" (...il faut donc éviter de) ramener à une délégation du ministère hiérarchique ce qui repose avant tout sur l'exigence baptismale³⁵⁶.

³⁵⁴ LG 35,4: «Les laïcs donc, même s'ils sont accaparés par des soucis temporels, peuvent et doivent exercer une action importante eu égard à l'évangélisation du monde. Certains d'entre eux, à défaut de ministres sacrés ou lorsque ceux-ci en sont empêchés par la persécution, emplissent une suppléance, selon leurs pouvoirs, en certains offices sacrés».

³⁵⁵ J. RIGAL, *L'Église en chantier* (Théologies), Paris, Cerf, 1994, p. 163.

³⁵⁶ Cité par P. DENTIN, *Peuple de prêtres*, Paris, Cerf, 1992, p. 302-303.

Une nouvelle articulation entre le ministère baptismal des chrétiens et chrétiennes, le ministère pastoral exercé par des laïcs et le ministère presbytéral doit être établie dans un contexte nouveau. De plus en plus, l'Église confie des responsabilités pastorales à des personnes non ordonnés; elles sont appelées même à partager la charge pastorale confiée à un pasteur. Ces personnes sont tout à fait aptes à partager légitimement le pouvoir et l'autorité liés à la charge pastorale en collaboration avec les ministres ordonnés, selon l'ouverture des canons 129, 517 et 228. Tout ceci nous renvoie à l'articulation avec la fonction de présidence qu'exerce le ministre ordonné dans une communauté et au problème de la participation des personnes mandatées à la direction pastorale³⁵⁷.

3. Le ministère ordonné épiscopal-presbytéral

Il convient de revenir sur le modèle communionnel que nous avons déjà évoqué pour situer ce ministère dans la communauté. Il ne s'agit pas d'une répétition des données connues, mais bien d'une reprise qui indique l'évolution de

³⁵⁷ Le problème de la participation à la présidence de la communauté fut traité par le comité des ministères de l'Assemblée des évêques du Québec. Nous trouvons une réflexion à ce sujet dans *Nouvelles pratiques ministérielles* (Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1993, p. 147-157. Nous sommes devant l'émergence d'un nouveau leadership pastoral et d'une nouvelle figure de collaboration pastorale qui questionnent l'exercice traditionnel de l'autorité dans l'Église. Toutefois, il est difficile de maintenir que plusieurs personnes puissent participer à la même présidence. Participer veut dire «prendre part à», mais aussi «tenir de la nature de». Cf. aussi B. SESBOÛÉ, *op. cit.*, p. 133-172.

notre parcours. Dans le modèle communionnel, il est fait état de deux principes qui jouent pour maintenir la communauté comme Peuple de Dieu, Corps du Christ et Temple de l'Esprit: la *traditio* et la *communio*. Précisons selon les termes mêmes du professeur André Charron: «La *traditio*: transmission en succession apostolique par l'imposition des mains et passation de certains pouvoirs aux ministres ordonnés³⁵⁸; la charge est reçue de Jésus Christ. La *communio*: communion en l'Esprit de Jésus en tant que communauté rassemblée en Lui, laquelle assure la mission selon la diversité des charismes et des ministères (dont les ministères ordonnés). Les deux principes sont complémentaires, car communauté et ministères n'existent pas l'un sans l'autre³⁵⁹». Ce modèle théologique pneumatologique christologique donne un modèle institutionnel communionnel où les ministères épiscopal et presbytéral ne sont pas au-dessus ou extérieurs à la communauté, mais en son sein. Les ministères ne dérivent pas des évêques, car la *traditio* est articulée à la *communio* exprimée par l'*ecclesia*. Hervé Legrand a bien montré la dynamique en cause dans une étude qu'il a faite sur le rituel d'ordination d'un évêque au IV^e siècle. Lors d'une ordination épiscopale, les baptisés ont toujours un rôle actif dans l'élection-ordination de leur évêque et la présence des évêques voisins témoigne

³⁵⁸ L'expression «passation de certains pouvoirs» ne rend peut être pas le sens que veut donner l'auteur à toute la dynamique de la *traditio*. Peut-être veut-il souligner l'autorité du Christ que le ministre ordonné peut signifier désormais dans sa communauté, et cela en vertu de son ordination?

³⁵⁹ A. CHARRON, *L'institution dans une ecclésiologie de communion*, Notes de cours, THL 1040 - Ecclésiologie, 1997.

de la foi apostolique de leur Église. Si tous prient pour la descente de l'Esprit sur le candidat, seuls les évêques lui imposent les mains. Voici ce qu'il écrit à ce sujet:

L'ecclēsia est donc le sujet de l'épiclese, même si seuls les évêques imposent les mains. Ainsi est articulée la *traditio* exprimée par les évêques et la *communio* exprimée par l'*ecclēsia*, ceci dans l'unité de l'Esprit. Ainsi est exclue toute hiérarchiologie qui s'appuierait exclusivement sur le processus de *traditio* comme est évitée la dissolution de la *communio* quand ne serait plus assurée la fidélité à la *traditio*³⁶⁰.

Ainsi s'expriment d'une part la *traditio* par l'imposition des mains, la transmission en succession apostolique et la passation de certains pouvoirs aux ministres ordonnés. La charge est reçue de Jésus Christ. D'autre part, par la présence et la prière de la communauté, se vit la *communio*, une communion en l'Esprit de Jésus en tant que communauté rassemblée en Lui, laquelle assure la mission selon la diversité des charismes et des ministères (dont les ministères ordonnés).

Le ministère épiscopal-presbytéral est donné par la voie d'un sacrement, le sacrement de l'ordre. C'est donc un ministère sacramentel; il se comprend d'abord dans le registre du signe ou du symbole sacramentel. Le ministère ordonné épiscopal-presbytéral signifie l'initiative de Dieu en l'Esprit de Jésus qui continue de convoquer, rassembler et envoyer son peuple et il est un service indispensable

³⁶⁰ H. LEGRAND, «Le développement d'Églises-sujets. Une requête de Vatican II», *Les Églises après Vatican II*, s. la dir, de G. Alberigo, Paris, Beauchesne, 1981, p. 166.

pour que le peuple de Dieu soit ce qu'il doit être. Le ministère ordonné - évêque ou prêtre - est le signe ministériel de l'initiative de Dieu rendue présente et visible dans la communauté. Ce ministère «est le signe ministériel de la convocation et de l'envoi qui vient de l'initiative de Dieu en la personne et l'Esprit de Jésus Christ; il remplit le ministère, c'est-à-dire le service de signifier l'action de cet Autre sur la communauté³⁶¹». La vocation spécifique des évêques, et chacun à leur façon, des prêtres et des diacres, est de vivre une fonction de service au sein de l'assemblée de Dieu. Les propos d'Alphonse Borrás sont éclairants à cet égard et situent bien ce service particulier des ministres ordonnés dans l'Église:

Les fidèles ordonnés n'ont pas l'exclusivité du service dans l'Église et pour le monde car il revient à tout baptisé de prendre part à la diaconie du Christ et de se faire, à l'image du maître, serviteur de tous. Mais en vertu de leur ordination, ils ont été choisis, consacrés et envoyés pour servir avec l'autorité du Christ, Tête de son Corps ecclésial, et représenter sacramentellement le Christ, pasteur et serviteur. Le caractère sacramental de l'ordination dit le don gracieux et sans repentance de Dieu, offert aux ministres sans mérite de leur part, appelé à les marquer dans tout leur être et destiné à leur assurer l'aide indéfectible du Dieu de l'Alliance³⁶².

Puisque nous nous intéressons au pouvoir et à l'autorité dans l'Église, disons un mot sur la réalité sacramentelle impliquée dans le ministère ordonné. Le ministre ordonné est un sacrement, il est de l'ordre du signe. Le prêtre signifie l'initiative de Jésus Christ sur la communauté car la communauté doit s'expérimen-

³⁶¹ A. CHARRON, *L'institution dans une ecclésiologie de communion. Notes de cours*, THL 1040 - Ecclésiologie, 1997.

³⁶² A. BORRAS, *Les communautés paroissiales. Droit canonique et perspectives pastorales* (Droit canonique), Paris, Cerf, 1996, p. 45.

er comme convoquée par cet Autre. Ce signe est ministériel. Le ministre ordonné rend le service de signifier pour la communauté qu'elle est convoquée. Il agit ministériellement «au nom du Christ-Tête en personne» - «ut in persona Christi agere valeant» - (PO 2,3). Il agit en son nom; il ne prend pas sa place. Le ministre ordonné n'est ni la tête, ni le centre de l'Église. Il n'est pas un autre Christ (Col 11,18; Ép 4,16). S'il agit «*au nom du Christ-Tête en personne*», son service est de signifier que c'est le Christ qui agit. Si on passe sous silence le mot «personne», on risque d'entendre juridiquement que le prêtre ou l'évêque agit selon un mandat reçu du Christ, selon une délégation de pouvoir le faisant agir à la place du Christ lui-même, ce qui ramènerait à l'ecclésiologie christomoniste du modèle pyramidal³⁶³. Une telle précision évite ainsi toute mainmise sur l'Église ou tout danger de monopole puisque le ministre ordonné n'est pas la Tête de l'Église. Il sert sacramentellement, symboliquement, cette fonction. S'il est chef et pasteur, c'est ministériellement sous le registre du signe, du service et du rappel qui renvoie à un Autre.

La différence symbolique entre ministres ordonnés et «fidèles-laïcs» peut aider à la construction de rapports de pouvoir qui manifestent la diversité et la

³⁶³ Voir A. CHARRON, «Dépasser les catégories de "clerc" et de "laïc" et resituer la mission des chrétiens dans l'Église et dans le monde», *Le laïc: les limites d'un système* (Héritage et projet 36), s. la dir. de J.-C. Petit et J.-C. Breton, Montréal, Fides, 1987, p. 236-239.

complémentarité des vocations ou des fonctions dans l'Église. Seul l'accueil de cette différence symbolique peut aider à une meilleure compréhension des rapports d'autorité et d'obéissance au sein de l'Église. Certes, tous les baptisés sont égaux en dignité devant Dieu (LG 32; can. 208), mais les ministres ordonnés signifiant l'action du Christ Tête en personne, participent à «l'autorité par laquelle le Christ lui-même construit, sanctifie et gouverne son corps» (PO 2). Ils marquent la place du Christ dans cette Église ou si l'on veut, ils signifient sa présence dans l'absence. S'il devait y avoir une différence entre les fidèles-laïcs et les ministres ordonnés, elle ne serait certainement pas *une différence de nature*, comme le signale Joseph Colomb³⁶⁴. Aussi, faut-il préciser davantage la notion de ministère ordonné, le langage étant si souvent source de malentendus. Il importe de considérer ce ministère pour ce qu'il est, non pour ce qu'on voudrait qu'il soit, notamment dans une certaine ecclésiologie de type pyramidal.

3.1 Un ministère de présidence

³⁶⁴ J. COLOMB, «Les laïcs: partenaires ou exécutants?», *Démocratie dans l'Église?* (Cahiers pour croire aujourd'hui 11), s. la dir, de B. Chenu, Paris, Éditions Assas, 1994, p. 92. À ce sujet, on s'est attardé longuement en théologie sur le «caractère» indélébile ou l'«empreinte» qui marque le nouvel ordonné comme il en est pour le baptême et la confirmation. Une telle insistance a conduit à penser que le baptisé, le confirmé ou le nouvel ordonné en était atteint jusque dans sa nature profonde. Une telle vision a eu un impact sur la façon de concevoir la *sacra potestas*. Que savons-nous exactement de cette transformation? Il est plus prudent d'affirmer avec J. Colomb que «celui qui reçoit le sacrement reste ce qu'il est, avec ses qualités et ses défauts. Disons que le caractère désigne chez celui qui le reçoit son appartenance définitive au corps du Christ (baptême), au corps des témoins (confirmation), au corps des pasteurs responsable dans le "peuple de Dieu" (ordre)». Disons que c'est une façon de reconnaître la fidélité de Dieu qui ne se reprend jamais.

Le ministère du prêtre et de l'évêque n'est pas seulement un signe, il est une fonction, celle de la responsabilité première de la conduite de l'unité et de la croissance de la communauté ecclésiale. Aussi, la place des prêtres et des évêques dans la dynamique ecclésiale fait-elle constamment l'objet d'échanges et d'études théologiques, surtout depuis l'émergence de laïcs en responsabilité pastorale. Depuis quelques années, on retourne aux sources pour parler d'un ministère de présidence afin d'établir la finalité de leur ministère. Mais de quel type de présidence allons-nous parler? Précisons ce concept en contexte de Tradition chrétienne.

Par le rite sacramentel de l'imposition des mains, le ministre ordonné se voit transmettre une mission ou fonction particulière avec l'autorité adéquate qui lui est assignée, dans la succession des apôtres: la responsabilité de la conduite et l'unité de la communauté ecclésiale (Ac 20,28; 1 P 5,2-3; 1 Tm 4,14; 2 Tm 1,6). Mais cette mission et cette autorité sont ministérielles, au service de la croissance de l'Église, selon le sens étymologique du mot *auctoritas* qui dérive de *augere*: faire surgir du neuf, de créer. C'est donc une autorité qui donne du «souffle», une autorité de libération, non de régence, de domination ou de commandement (1 P 5,2-3).

Selon Michel Scouarnec, la présidence peut s'entendre dans deux sens: présider une action et présider un groupe ou une assemblée³⁶⁵. Dans un premier sens, le président exerce une fonction de surveillance; il veille avec un certain pouvoir au bon ordre de l'action et s'assure de sa légitimité. Dans son deuxième sens, un lien est bien établi entre le président et les membres d'un groupe. Le mot a une dimension symbolique; il n'exprime pas qu'une fonction. Il évoque le pasteur et son troupeau³⁶⁶, le chef et son peuple, le leader et son équipe, le président et sa communauté³⁶⁷. C'est ainsi d'ailleurs que le concile présente l'action liturgique (SC 7). Cette double façon de voir la présidence liturgique nous fait bien saisir ce qui caractérise la présidence du ministre ordonné au sein d'une communauté chrétienne. Celui qui préside «représente» en effet un groupe dont il est membre

³⁶⁵ Voir M. SCOUARNEC, *Présider l'assemblée du Seigneur. Peut-on se passer des prêtres?* Paris, Les Éditions Ouvrières, 1996. L'auteur s'attarde sur la présidence de l'assemblée eucharistique. Il constate que cette présidence est confiée aux ministres de la communauté, mais aussi que la question d'un ministère spécifique de la présidence de l'eucharistie et des conditions de son exercice est laissée dans l'ombre dans le Nouveau Testament. Ce qui importe pour ces communautés, c'est que le Seigneur lui-même préside à la communauté de foi. Il est clair cependant que dans l'Église ancienne celui qui préside au repas du Seigneur, est celui qui préside d'abord à la communauté. Cela est d'un grand intérêt pour notre étude. Voir à ce sujet les articles suivants: A. LEMAIRE, «Ministères et eucharistie aux origines de l'Église», *Spiritus* 69 (1977) 386-308; H. LEGRAND, «La présidence de l'eucharistie selon la tradition ancienne», *Spiritus* 69 (1977) 409-431.

³⁶⁶ Le terme «pasteur» peut être piégé lui aussi car souvent il entretient le sens d'une «domination» d'un individu sur un groupe.

³⁶⁷ Ainsi s'exprime Y.-M. CONGAR, *La liturgie après Vatican II*, Paris, Cerf, 1967, p. 282: Le sujet intégral de l'action liturgique est l'ecclésià (...). Mais le sujet dernier et transcendant de l'action liturgique est le Christ qui, par son Esprit Saint, donne l'unité et la vie à son Corps qu'il fait tout entier sacerdotal et qu'il a structuré, en cette qualité même, en troupeau et pasteur, peuple et chef, communauté et présidence.

et dont il a reçu une reconnaissance pour être son porte-parole; de ce fait, il «représente» aussi l'instance chargée de l'autorité dans l'institution à laquelle se rattache le groupe. Mais cette instance lui a conféré un «statut» pour s'exprimer au nom du groupe qui reconnaît en son service le Christ qui continue d'agir en son Église³⁶⁸. Cependant, faut-il tout de suite souligner, la préoccupation au niveau des ministères dans le Nouveau Testament déborde largement celui de la présidence liturgique. L'annonce de la Parole, le témoignage, l'organisation des communautés, l'entraide et la mise en oeuvre des charismes passent en effet bien avant toute préoccupation liturgique. Un lien évident demeure entre la vie de la communauté et l'action proprement liturgique.

La communauté fait ainsi l'expérience de la convocation et de l'envoi par Dieu, par l'intermédiaire du ministre ordonné qui est en son sein mais aussi en face d'elle et dont le ministère vient «d'ailleurs». S'il préside l'eucharistie, ce n'est pas en raison d'un pouvoir immédiat, personnel, qui serait autonome par rapport à la communauté; au contraire c'est parce qu'il préside à la vie l'Église, qu'il préside aux sacrements, qu'il préside à l'eucharistie, comme l'atteste la tradition ancienne³⁶⁹.

³⁶⁸ M. SCOUARNEC, *op. cit.* p. 12.

³⁶⁹ H. LEGRAND, «Les ministères dans l'Église locale», dans *Initiation à la pratique de la théologie. Dogmatique 2*, Paris, Cerf, 1983, p. 180-273.

Toutefois, l'histoire nous apprend que le lien entre la vie d'une communauté responsable et le ministère de la présidence eucharistique a été un jour brisé; il faudra attendre le concile Vatican II pour que ce lien soit rétabli et pour que le peuple puisse à nouveau participer pleinement à l'action liturgique (SC 50). Cependant, il ne suffit pas de changer le rituel pour qu'on obtienne une plus grande participation des fidèles à l'ensemble de la vie ecclésiale. Encore faut-il que ceux qui président les assemblées perçoivent leur ministère sous un jour nouveau. Comment ne pas se rappeler ce commentaire de saint Augustin sur le psaume 126:

«Nous vous gardons selon le devoir de notre charge, mais nous voulons être gardés par vous. Nous sommes vos pasteurs, mais nous sommes avec vous les brebis de CE PASTEUR. De notre place, nous sommes pour vous comme des maîtres, mais sous le MAÎTRE, nous sommes avec vous des disciples à son école³⁷⁰.

La dimension liturgique ou sacramentelle dit le spécifique de la communauté de foi comme corps social. Nous sommes convaincus que la liturgie bien comprise devient le sommet du travail pastoral, qu'elle donne tout le sens des rencontres, du partage des responsabilités ecclésiales et qu'elle permet aux chrétiens et chrétiennes d'accomplir leur mission de service dans le monde à la suite du Christ. Si celles et ceux qui participent pleinement à l'action liturgique que le prêtre préside peuvent ainsi «concélebrer», il va sans dire qu'ils peuvent aussi participer à la présidence de leur ministre au sein de leur communauté. Nous

³⁷⁰ Cité dans M. SCOUARNEC, *op. cit.*, pp. 74-75.

croyons avec M. Scouarnec que le souci pastoral qu'on a de favoriser la participation de l'assemblée conduit à envisager la présidence de façon élargie; il nous faut chercher les meilleures formes de participation de l'assemblée, celle-ci étant le sujet premier et intégral de la célébration. À notre avis, c'est dans une telle perspective que peut être envisagé le ministère de présidence au sein d'une communauté où toutes et tous sont appelés à accomplir des tâches. Cet exemple de la présidence liturgique sacramentelle vaut pour les autres fonctions, prophétique et royale, de la mission. Ne l'oublions pas, Jésus s'est présenté comme **Serviteur** et **Prophète**, de même que Pierre et Paul. D'ailleurs, les premiers écrits chrétiens évitaient le langage sacerdotal pour désigner les ministères ordonnés à cause de la perspective rituelle qui avait envahi la conception juive et risquait d'envahir la conception du ministère presbytéral. Le service du Christ n'est pas exclusivement rituel.

3.2 Une présidence au nom du Christ-Tête en personne

Un ministère est toujours lié à une fonction précise qui se réalise en des tâches précises³⁷¹. Le ministère épiscopal-presbytéral ne se spécifie pas uniquement par son aspect sacramentel mais aussi par sa fonction traduite en tâche. Nous avons vu que cette fonction est la présidence à la construction et à la croissance de la

³⁷¹ Nous sommes, pour cette section sur la présidence de la communauté locale, redevable à André Charron qui nous a permis d'utiliser ses notes de cours PTL 1040 - Ecclésiologie, 1997.

communauté ecclésiale. Le mot «présider» renvoie à la catégorie biblique «*proïstèmi*»: être à la tête, se placer devant pour protéger (veiller), être le chef, gouverner ou diriger (Rm 12,8; 1 Th 5,12; 1 Tm 5,17). Ce mot «présidence» est aussi patristique; nous le retrouvons particulièrement chez Ignace, Justin et Léon³⁷². On le retrouve aussi dans les textes de Vatican II lorsqu'ils précisent la nature du presbytérat et de l'épiscopat en soulignant leur fonction dans l'assemblée liturgique (SC 33; PO 5) ou leur rôle de pasteur au sein de la communauté (LG 20; 28). Cette fonction de chef du peuple de Dieu ou président de la communauté devient encore plus explicite dans PO 6: rassembleur, constructeur, bâtisseur, formateur, veilleur, serviteur. Tous ces titres mettent en évidence que la fonction de présidence vise à la construction et à la croissance de l'Église, et à l'accomplissement de sa mission d'édifier le Royaume de Dieu. De plus, cette fonction de présidence se réfère à la charge du Christ Tête et Pasteur (PO 6,1). C'est donc la présidence pastorale de la communauté qui est l'englobant des autres offices du prêtre ou de l'évêque.

La fonction de présidence est-elle en position d'hégémonie? Elle est certes en position d'influence et de responsabilité, mais pas à la manière du prêtre autosuffisant et fondé de pouvoir personnel. Car cette fonction dit une relation nécessaire à un ensemble, à un groupe, à une communauté; elle renvoie donc à un

³⁷² Cf. J. RIGAL, *Le courage de la mission*, Paris, Cerf, 1985, p. 154-156.

collectif. De plus, la présidence est en relation nécessaire de réciprocité avec les autres charismes, fonctions ou ministères. Elle est une fonction organiquement reliée en coresponsabilité puisque l'Église est un corps social organisé; le service qu'elle assure rend possible le fonctionnement des autres services et implique une responsabilité de direction. De par son ordination, le ministre a le souci de faire advenir du neuf dans l'annonce de la parole, dans la célébration des sacrements et dans la gérance de la communauté.

Cette fonction spécifique se traduit en terme de rôle ou de tâche caractéristique: convoquer et rassembler, susciter, construire, guider, animer la communauté, stimuler la responsabilité de tous dans les quatre champs de la mission, discerner, authentifier et permettre aux autres charismes de s'exercer dans l'unité, coordonner la coopération concertée. Précisons que c'est là un rôle caractéristique, mais pas nécessairement spécifique ou exclusif car d'autres ministères peuvent le faire. Son rôle n'est pas de cumuler toutes les fonctions ou charges mais de voir à ce qu'elles soient instaurées et remplies. Le ministre ordonné ne fait pas tout mais il voit à ce que tout se fasse. En tant que président, il n'est pas l'unique rassembleur mais il a la responsabilité que le rassemblement se réalise. Son rôle spécifique relève d'une responsabilité d'ensemble première: être le «répondant» de son Église. Cette responsabilité consiste à rappeler à la communauté que le Christ est toujours là

pour la faire grandir dans sa mission de service dans le monde³⁷³. De plus, c'est une responsabilité exercée collégalement dans le presbyterium (collège des prêtres autour de l'évêque) de l'Église locale. Si le prêtre n'est pas seul dans sa communauté, il ne l'est pas plus au sein de l'Église diocésaine. La présidence du ministre ordonné renvoie donc au Christ, lui le seul Pasteur, et à la communauté qui se reçoit de ce même Pasteur.

En conclusion, nous pouvons affirmer qu'un évêque pour l'Église locale ou un prêtre qui exerce son service de présidence au sein d'une communauté paroissiale exerce totalement en elle la mission ministérielle. Cette présidence ne se divise pas comme on divise les choses; elle s'exerce en totalité mais elle appelle un exercice différencié et ouvre toute une possibilité de partage de pouvoir dans une Église tout entière responsable de la mission. On ne peut donc oublier en Église une direction pastorale dynamique liée aux autres charismes dans la communauté comme on ne peut accepter un gouvernement pastoral figé, lié à un pouvoir d'ordre qui exclut les laïcs d'un pouvoir dans la conduite d'une communau-

³⁷³ Cf. Rémi PARENT, *Prêtres et évêques, op.cit.*, p. 193-206. Voir également H. DENIS, «Le ministère comme présidence», *Le ministère et les ministères selon le Nouveau Testament*, s. la dir. de J. Delorme, Paris, Seuil, 1974, p. 494-495.

té. Ce problème soulevé dans les entrevues doit être mis au clair, d'autant plus qu'il a déjà été soulevé ailleurs³⁷⁴.

4. Le pouvoir de gouvernement dans l'Église (Munus regendi)

CAN 129 § 1. Au pouvoir de gouvernement qui dans l'Église est vraiment d'institution divine et est encore appelé pouvoir de juridiction, sont aptes selon les dispositions du droit, ceux qui ont reçu l'ordre sacré.

CAN 129 § 2. À l'exercice de ce pouvoir, les fidèles laïcs peuvent coopérer selon le droit.

4.1. Le mot *pouvoir*

Nous avons déjà référé à ce canon pour montrer la participation des laïcs dans l'exercice de la charge pastorale confiée au pasteur propre, c'est-à-dire au curé ou au modérateur. Ici, nous voulons insister sur la participation des *christifideles laici* dans l'exercice du gouvernement de la communauté, en lien avec la présidence.

L'autorité, dans l'Église, est très souvent associée au pouvoir comme c'est le cas dans la plupart des organisations; c'est ce qui ressort d'ailleurs de l'analyse de ces deux concepts. Les deux ont parties liées: un pouvoir est légitime s'il possède une autorité (formelle ou informelle) et une autorité légitime est nécessaire pour

³⁷⁴ Cf. AEQ (Assemblée des évêques du Québec), Comité des ministères, *Les nouvelles pratiques ministérielles* (Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1993. Voir le chapitre: «La présidence des communautés dans la situation présente des ministères ecclésiaux», p. 137-159.

exercer son pouvoir efficacement. Pouvons-nous pour reconnaître que la notion de *pouvoir*³⁷⁵ réfère à l'exercice de l'autorité dans le contexte qui est le nôtre et qu'elle est reliée au mot *service* tel que le Christ l'a exercé historiquement. Il semble que ce lien se retrouve dans des textes conciliaires de Vatican II: LG 24, 27, 32; GS 3,2c; AG 16. On lie autorité et pouvoir et on semble admettre que celui-ci puisse s'exercer au nom d'une autorité. Ce qui n'empêche pas cependant que le pouvoir puisse être exercé sous des formes d'abus ou de domination.

Habituellement, *pouvoir* et *autorité* sont employés indistinctement et réfèrent à la compétence qu'une personne possède pour exercer une autorité. C'est ce que fait Jacques Maritain en les distinguant pour les unir par la suite: on appelle *autorité* le droit de diriger et de commander; on appelle *pouvoir* la force dont on dispose³⁷⁶. Autrement dit, l'autorité légitime le pouvoir, et le pouvoir rend possible l'autorité. Les deux sont liés lorsqu'il s'agit d'exercer une fonction de direction. L'*autorité* se réfère au droit de diriger et de commander, d'être écouté ou obéi; le *pouvoir* est la force dont dispose la personne en autorité et qu'elle peut utiliser pour contraindre quelqu'un à écouter ou obéir. Toute autorité, dès lors qu'elle touche à

³⁷⁵ Voir les articles suivants: J. BLANK, «Le concept du "pouvoir" dans l'Église. Perspectives néotestamentaire», *Concilium* 217 (1988) 13-24; W. SIEBEL, «L'exercice du pouvoir dans l'Église actuelle», *Concilium* 217 (1988) 57-68.

³⁷⁶ J. MARITAIN, *Principes d'une Politique humaniste*, Paul Hartmann Éditeur, Paris, 1945, p. 42-43.

la vie sociale, requiert (sous un mode quelconque et qui n'est pas nécessairement juridique) un pouvoir, sans quoi elle risque d'être inefficace. Pratiquement, il est donc normal que la réalité de l'autorité implique le pouvoir et que celle du pouvoir relève de l'autorité. Il demeure cependant que ce qui importe, c'est l'autorité. C'est ce qui ressort aussi de nos analyses, surtout lorsque nous avons réfléchi sur l'autorité du Christ. Mais n'oublions pas non plus que l'exercice de l'autorité n'accomplit son sens plénier que lorsqu'elle rend *auteur de*.

L'institution ecclésiale parle elle aussi du *pouvoir* et de l'*autorité*, mais elle les situe au niveau des personnes ordonnées. Lorsque cela est nécessaire et, en lien avec le sacerdoce baptismal, le *Code de droit canonique* spécifie les conditions d'exercice licite ou valide du pouvoir du laïc. Citons quelques exemples: le baptême par exception (c. 861 § 2), la prédication dans une église (c. 766), la fonction de juge (c. 1421 § 2). Il va sans dire que le Code précise tout ce qui a trait au sacerdoce ministériel; ses prescriptions sont beaucoup plus nombreuses puisqu'il s'agit de régler l'usage ordinaire du pouvoir dans l'Église. Il ne parle pas de l'autorité des laïcs ni de leur pouvoir proprement dit. Cette restriction crée d'ailleurs des insatisfactions et est cause de grand malaise au sein de l'Église.

4.2 Le pouvoir «de gouvernement» et le pouvoir «de juridiction»

Le Code de 1917 parlait de «pouvoir de juridiction ou de gouvernement»; en revanche le Code de 1983 privilégie l'expression «pouvoir de gouvernement». Selon Roger Parolieu, «le Code évite de donner une définition du pouvoir; on peut dire cependant que le pouvoir de gouvernement comprend toutes les fonctions d'autorité et de conduite de la communauté chrétienne qui ne relèvent pas des activités spécifiques d'enseignement et de sanctification³⁷⁷». Il sera dit également au canon 135 que le pouvoir de gouvernement comprend les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire. L'évêque possède les trois pouvoirs.

Le canon 129 précise que ce pouvoir de gouvernement est d'institution divine selon LG 18,1 et qu'il correspond «au pouvoir de juridiction» connu auparavant. Mais il n'affirme pas clairement que son exercice est réservé aux clercs de par le droit divin; il dit seulement que ceux qui ont reçu le sacrement de l'ordre sont aptes à ce pouvoir. Ce point est d'une importance capitale, car il a soulevé un problème d'ordre doctrinal et juridique; on s'est en effet demandé, au sein de la commission cardinalice sur la réforme du droit, si un laïc pouvait participer au pouvoir de gouvernement. Au départ, il semblait, selon les experts, que le verbe «participer» pouvait convenir au laïc. Mais on a retenu à son intention le verbe

³⁷⁷ R. PARALIEU, *Guide pratique du Code de Droit canonique. Notes pastorales*, Bourges, Tardy, 1985, p. 69.

«coopérer³⁷⁸», afin de préserver le lien entre la *potestas regiminis* et l'ordination³⁷⁹, c'est-à-dire son unité. Aujourd'hui, quelques canonistes affirment que les laïcs ne sont pas exclus automatiquement du pouvoir de gouvernement; rien ne prouve leur inhabilité. Mais dans la pratique, ils sont exclus. À notre avis, le Code ne leur permet pas l'accès au gouvernement de l'Église.

Le problème doctrinal de la participation des laïcs au pouvoir de gouvernement soulève toute la question de la conception des ministères ordonnés et de la présidence ecclésiale. Il pose encore une fois le problème de la double vision ecclésiologique qui semble émerger des textes conciliaires, comme nous l'avons vu. Ce problème s'enracine dans le fait de savoir si le pouvoir de gouvernement est strictement relié au sacrement de l'ordre ou s'il peut être exercé par des laïcs à l'intérieur de certaines limites³⁸⁰. C'est un problème doctrinal de compréhension du pouvoir d'ordre et du pouvoir de gouverner (juridiction): le

³⁷⁸ Le sens de «participer» peut être très fort: prendre part à, avoir part à quelque chose d'un tout, tenir de la nature de. Quant au verbe «coopérer», il signifie opérer avec, opérer conjointement; il est de l'ordre de l'exercice, et non de la nature de.

³⁷⁹ Voir K. WALFF, «Le laïc vu par le nouveau droit canonique», *Revue de Droit Canonique* (1987) 22 et A. JACOB, «La participation des laïcs à la mission de l'Église dans le Code de droit canonique», *Revue théologique de Louvain* 18 (1987) 318. Comme le soulignent ces deux canonistes, on n'a pas voulu dissocier le pouvoir d'ordre et le pouvoir de juridiction que le concile avait voulu unifier.

³⁸⁰ Revoir LG 33,3: «Outre cet apostolat qui incombe à tous les fidèles sans exception, les laïcs peuvent être également appelés de diverses manières, à collaborer plus immédiatement à l'apostolat de la hiérarchie [...]. Ils sont, en outre, susceptibles d'être appelés par la hiérarchie à exercer certaines tâches ecclésiastiques dans un but spirituel».

pouvoir de gouvernement dans l'Église, qui est d'institution divine, appartient de droit, à ceux qui ont reçu le sacrement de l'ordre. C'est ce que rappelle le paragraphe § 1 du canon 129. Les laïcs seraient donc théologiquement écartés d'une pleine participation au pouvoir de gouvernement (*potestas regiminis*) parce qu'ils n'ont pas reçu le sacrement de l'ordre (*sacra potestas*).

Dans l'Église, ce lien entre le sacrement de l'ordre et la participation au pouvoir de gouvernement est traditionnel³⁸¹: le pouvoir d'ordre est la capacité ontologique donnée par l'ordination de poser des actes valides, le pouvoir de juridiction est la mission canonique qui en autorise l'usage. Cette doctrine fut en vigueur jusqu'à Vatican II. Depuis ce concile, on insiste sur l'unité fondamentale du pouvoir dans l'Église en présentant la mission canonique comme la concession d'une fonction particulière, laquelle doit s'exercer dans la communion³⁸². Donc, pour les uns, le pouvoir de gouvernement prendrait son origine dans la mission canonique donnée. Pour les autres, il a son origine dans le pouvoir sacré: en ce sens il serait lié au ministère ordonné. Le paragraphe § 2 du canon 375 cherche à

³⁸¹ Voir E. CORRECCO, «Nature et structure de la "Sacra Potestas"» dans la doctrine et dans le nouveau code de droit canonique, *Revue de Droit Canonique* 345 (1984) 361.

³⁸² Voir LG 21,2b et la note explicative préalable donnée par le secrétaire générale du concile, à la 123^e congrégation générale tenue le 16 novembre 1964. Cette note se trouve après la constitution dogmatique *Lumen Gentium*. Cf. VATICAN II, *Les seize documents conciliaires*, Montréal/Paris, Fides, 1967, p. 94-96. Voir également le canon 375 § 2.

concilier ces deux opinions, mais il ne tranche pas au niveau doctrinal; il n'appartient pas au code de le faire.

Si le canon 129 § 1 maintient que la pleine participation et le plein pouvoir de gouvernement appartiennent à ceux qui ont reçu l'ordre sacré, en revanche le paragraphe § 2 ouvre une porte: les fidèles laïcs peuvent coopérer à l'exercice de ce pouvoir. On comprend que ce canon soulève de nombreuses questions. Que signifie «coopérer» dans un contexte qui semble exclure une participation réelle? Quel peut être le contenu d'une telle coopération? Jusqu'où peut-on aller «selon le droit»? On reste dans le vague. Mais le canon 1421 § 2 affirme par ailleurs qu'un laïc peut être nommé juge au tribunal ecclésiastique. Il nous semble que ces questions restent ouvertes, puisque le législateur a refusé de se prononcer d'un point de vue doctrinal sur un pouvoir de gouvernement, indépendant du pouvoir d'ordre, qui serait attribuable aux laïcs. Il y a là une question controversée qui attend une réponse juridique et doctrinale. À cet égard, l'interrogation du canoniste K. Walff mérite d'être prise en compte:

Mais au regard de la situation actuelle de l'Église, on se demande si cette exclusion des non-ordonnés du pouvoir de juridiction n'est pas dépassée et s'il ne faut pas repenser le problème du pouvoir d'ordre et du pouvoir pastoral. À la question du comment de la transmission du pouvoir de juridiction ecclésiastique, les réponses sont diverses. Au vu de tout cela, il paraît contestable qu'en voulant exclure les laïcs du pouvoir de juridiction, on souligne tellement l'unité de la potestas ordinis et de la potestas jurisdictionis dans l'unique potestas sacra, tandis qu'en relevant la dépendance de tous les offices ecclésiastiques de deux offices

fondamentaux, en particulier du primat, l'on penche plutôt vers une séparation, dans la pensée, des deux pouvoirs³⁸³.

Selon cet auteur, il est clair que la transmission du pouvoir de gouvernement soit une exception (c. 228 § 1) et qu'elle concerne certaines activités du gouvernement de l'Église comme celle de juges, d'avocats ou d'auxiliaires dans les tribunaux ecclésiastiques, et dans la gestion des biens de l'Église. Pour notre part, cette participation au gouvernement de l'Église ne constituent pas «une participation à l'exercice de la charge pastorale», ni à une participation à la direction pastorale dont il est question au canon 517 § 2. De plus, la participation au gouvernement prévue au canon 129 § 2 est précisée par certaines dispositions (canon 228)³⁸⁴; mais ces dispositions ne sont que des dispositions-cadre qui devront être reprises par le code particulier des Églises locales. Il semble, en tout cas, que la doctrine traditionnelle des deux états dans l'Église, même si elle reste marquée encore par le droit et les déclarations magistérielles, est aux prises actuellement avec un phénomène imprévu, celui de l'arrivée massive des laïcs dans «la participation à l'exercice de la charge pastorale». Précisons ici ce que nous avons dit déjà du ministère exercé par des laïcs avec un mandat pastoral.

³⁸³ K. WALFF, *art. cit.*, p. 23.

³⁸⁴ Voir B. SESBOÛÉ, *N'ayez pas peur!. Regards sur l'Église et les ministères aujourd'hui* (Pascal Thomas -Pratiques chrétiennes 12), Paris, DDB, 1996, p. 146-147.

On le sait, le *Code de droit canonique* (c. 515 et c. 517 § 1) maintient le fait qu'une paroisse est confiée au curé, comme à son pasteur propre, et que la charge pastorale de plusieurs paroisses peut être confiée à plusieurs prêtres à la condition qu'un seul soit le modérateur de la charge pastorale. Le canon 517 § 2 prévoit aussi que des laïcs puissent participer à la charge pastorale mais à la condition qu'un prêtre soit muni des pouvoirs et des facultés du curé, modérateur de la charge pastorale; celui-ci a la fonction de diriger, coordonner, modérer et gouverner la paroisse. Ce dernier fait nous préoccupe beaucoup parce qu'il touche une situation que nous vivons de façon sensible dans notre Église locale et qui est appelée à se perpétuer. Cette nouvelle donne a suscité de nombreux commentaires de la part des canonistes et des théologiens, ici comme ailleurs. Que faire de ces laïcs et souvent de ces femmes qui reçoivent une tâche proprement pastorale et qui participent aux trois fonctions du Christ qu'exercent les ministres ordonnés: annonce de la parole, animation de la communauté et administration partielle des sacrements? On parle d'elles comme étant des suppléantes; les documents officiels refusent de leur donner le titre de «pasteur»³⁸⁵. Nous vivons donc une situation paradoxale puisque des laïcs exercent un ministère non ordonné et en même temps un ministère qui va plus loin que le ministère baptismal puisqu'ils sont mandatés par l'évêque pour une tâche pastorale dans l'Église. Ils participent à l'exercice de

³⁸⁵ Voir *Christifideles Laici* et «Instruction sur quelques questions concernant la collaboration des fidèles laïcs au ministère des prêtres», *La Documentation catholique* 2171 (7 décembre 1997).

la charge pastorale, assument une charge même de direction sur un ensemble global et non seulement sur un secteur, mais non une pleine charge pastorale (d'âmes) comprenant le for interne qui est réservé au prêtre comme le fait d'en répondre ultimement. C'est un hybride comme le souligne Bernard Sesboué³⁸⁶. Pour interpréter, il ne suffit plus de se replier sur des possibilités canoniques en justifiant cette nouvelle figure; il faut en comprendre le sens et préciser l'identité ministérielle de leur charge pastorale, inscrite dans la sphère du ministère ordonné. Il faut situer ces nouveaux ministères en lien avec les trois composantes du ministère ordonné; ils vivent un service théologal (sanctification, enseignement et gouvernement) selon le canon 230 § 3.

La personne laïque qui participe à l'exercice de la charge pastorale dans une équipe mixte de direction, n'est pas «pasteur» au sens où nous l'entendons pour le ministre ordonné, c'est incontestable. D'ailleurs, celles et ceux, surtout celles qui exercent une telle tâche le reconnaissent d'emblée; habituellement elles ne souhaitent pas passer par ce rite sacramentel, comme nous le signalent plusieurs entrevues et selon d'autres témoignages reçus en maintes occasions. Mais le mot «pasteur» a besoin d'être clarifié. Il exprime un rapport avec la communauté; nul n'est en effet pasteur pour soi-même. Le mot renvoie à la mission reçue et à la

³⁸⁶ B. SESBOÛÉ *op. cit.*, p. 133-172. Nous nous alignons sur cet auteur dans le développement qui suit.

relation nouvelle et spécifique que doit entretenir une personne ordonnée avec une communauté de foi. La personne laïque, qui est envoyée par l'évêque vers une communauté, vit elle aussi une relation nouvelle et originale avec cette communauté; elle participe à la charge pastorale de l'évêque, ce que ne font pas les autres membres actifs de la communauté. Cette personne est véritablement «en charge pastorale». Elle reçoit un mandat pastoral; elle a une attitude pastorale même si elle n'est pas ordonnée. Le service qu'elle rend à la communauté n'est pas du même ordre que ceux que peuvent rendre les autres membres de la communauté: La fonction exercée en tant que suppléant tire sa légitimité de la délégation officielle reçue des pasteurs³⁸⁷». Ce nouveau ministère s'exerce au nom d'une délégation pastorale, d'une reconnaissance communautaire tout comme d'ailleurs le ministère ordonné qui a sa source dans un rite sacramentel mais qui s'exerce à partir d'une mission canonique reçue de l'évêque. Tout ceci permet de maintenir la différence essentielle entre sacerdoce commun et les ministères ordonnés ou reconnus officiellement dans l'Église. Si l'Église instaure par la force des choses, il faut le dire, une autre forme de pastorat en intégrant des laïcs dans une charge pastorale ou en créant une figure ministérielle nouvelle, elle ne peut continuer à le faire tout en disant qu'elle ne le fait pas, comme un récent document romain semble le

³⁸⁷ BUREAU D'ÉTUDES DOCTRINALES DES ÉVÊQUES DE FRANCE, *Les ministères ordonnés dans une Église-communion, La Documentation catholique* 2071 (1973), p. 425. Notons que le terme «suppléant» ne nous convient pas.

confirmer³⁸⁸. Ce nouveau don de l'Esprit fait à la communauté doit être reconnu pour ce qu'il est, et en lien avec le don des ministères ordonnés; on ne peut l'esquiver pour maintenir à tout prix les prérogatives du ministre ordonné. Ce nouveau don d'ailleurs ne vient pas faire ombre à l'identité du ministre ordonné, ni à sa nécessité pour une Église locale ou paroissiale; au contraire, il vient confirmer que la ministérialité de l'Église s'exerce dans la pluralité des ministères. Ces personnes laïques, investies d'une autorité liée à une responsabilité nouvelle vis-à-vis la communauté, établissent avec elle une relation fondamentale; elles deviennent des ministres de l'initiative et du don de Jésus Christ à la communauté de foi rassemblée. Elles participent au ministère de l'Église en exerçant les trois fonctions sacerdotales du Christ dans une communauté qui reconnaît leur service. D'ailleurs, c'est ainsi que ces ministres sont perçus par les membres de la communauté; ils reconnaissent en eux des vis-à-vis auxquels ils se réfèrent pour vivre leur communion ecclésiale. Combien d'entrevues ont en effet souligné le

³⁸⁸ Le document «Instruction sur quelques questions concernant la collaboration des fidèles laïcs au ministère des prêtres» (1997) maintient encore cette ambiguïté théologique: on parle de suppléance à leur égard lorsqu'ils exercent une tâche ministérielle. Rappelons que le document du diocèse de Saint-Jean-Longueuil, «Les équipes pastorales mandatées» (1994) qualifie lui aussi ce ministère de «suppléance». Il le fait en se référant à *Lumen Gentium* 35,4 et à *Christifideles Laïci* 23. Toutefois il lui donne une interprétation extensive en s'appuyant sur *Christifideles Laïci* 26 où il est dit que les laïcs participent à l'exercice de la charge qui ne se fonde pas sur des impératifs d'organisation administrative ou autres, mais sur une ecclésiologie de communion où les rôles ont valeur de signe référant constamment au Christ Tête et Pasteur de son Église. Celle-ci est aussi une communion organique et hiérarchique dans le vrai sens du mot, en ce sens qu'elle a besoin du ministère ordonné pour qu'elle se rappelle que la source de la communion vient de Dieu. Si la notion de suppléance est apparue dans un contexte où la pénurie de prêtres s'est fait sentir, il suffirait de remplir les Grands Séminaires pour pallier au manque et renvoyer les laïcs suppléants à leur tâche dans le monde séculier.

travail missionnaire de ces nouveaux ministres; ils sont perçus comme des confidents, des soutiens spirituels, des guides, des «êtres-pour» dans toutes leurs activités. Leur ministère n'est pas un don en vertu d'une ordination mais en vertu d'un envoi en mission et elles et ils sont reconnus comme tels par les membres de la communauté. Ces nouveaux ministres, envoyés par l'évêque par un acte de juridiction, se trouvent à participer eux aussi à sa charge pastorale. L'évêque communique une juridiction qui n'est pas sacramentelle mais la source qui la communique, elle, est sacramentelle, puisque selon Vatican II la source de juridiction a été placée dans l'ordination qui inscrit l'évêque dans la succession apostolique. La lettre de nomination a une valeur théologique et théologale, elle n'est pas seulement juridique même si ce nouveau ministre n'a pas toute la charge pastorale puisqu'il ne peut présider à tous les sacrements, particulièrement celui de l'eucharistie. L'envoi par l'évêque fait de ces nouveaux ministres eux aussi des «sacrements-personnes»³⁸⁹; ils sont placés analogiquement dans une situation sacramentelle parce que leur vie est posée comme un signe de ce qu'ils annoncent et qu'ils bénéficient d'une lettre officielle. Leur envoi fait d'eux une «présence du Christ» auprès des hommes et des femmes de la communauté de foi. Ils ne sont pas envoyés comme des suppléants pour remplir une tâche que les ministres ordonnés ne peuvent plus accomplir; si c'était le cas, quelle conscience d'elles-mêmes ces

³⁸⁹ L'expression est de Y.-M. Congar pour parler des ministres ordonnés. Voir Y.-M. CONGAR, *Esquisses du mystère de l'Église*, Paris, Cerf, 1941, p. 35-43.

personnes pourraient-elles avoir si ce n'est celle de se sentir «bouche-trou»? Et quelle reconnaissance existentielle et chrétienne pourrait avoir la communauté, si elle avait l'impression d'être privée fondamentalement de ce qui lui est nécessaire pour vivre son ecclésialité? Ces membres appartiennent donc d'une certaine façon au groupe de «quelques-uns». Toutes ces raisons nous amènent à ne pas reprendre le terme «suppléance» employé dans les discours ou les textes officiels pour qualifier le service de ces nouveaux ministres. Nous n'avons rencontré personne qui participe à la charge pastorale et qui accepte d'être ainsi nommé. Ce terme ne correspond pas à ce qui se vit dans les Églises locales ou paroissiales; les personnes chargées de pastorale ne se considèrent pas comme des suppléantes mais comme des personnes qui investissent tout leur être dans un service ecclésial. Ce n'est pas une requête de pouvoir pour le pouvoir; ce qu'elles souhaitent, c'est être reconnues pour ce qu'elles font et pour ce qu'elles sont, tout en étant conscientes qu'un certain pouvoir et qu'une certaine autorité sont liés à cette reconnaissance. Elles sont en effet membres d'une équipe pastorale dont le mandat est de diriger, coordonner, modérer et gouverner la communauté paroissiale.

Ce secteur nouveau que constitue le travail pastoral dans les communautés paroissiales ou autres, là où le prêtre se fera de plus en plus rare, obligera les autorités ecclésiales à trouver des mécanismes de participation au pouvoir qui soient plus précis, et qui sait, les obligera à repenser la doctrine qui sous-tend la

perception du pouvoir de gouvernement dans l'Église. La revendication du pouvoir ou d'une certaine autorité par les fidèles laïcs remet en cause la monopolisation du pouvoir par la hiérarchie; à notre avis, cette revendication des laïcs se justifie bibliquement et théologiquement parce que c'est toute l'Église qui est bénéficiaire d'une tel don (1 P 2,5,9; He 13, 15-16; CFL 14). Rien n'empêche que par mandat, les membres d'une équipe pastorale mixte aient des fonctions de direction avec les pouvoirs qui s'y rattachent pour accomplir leurs tâches. C'est une question de théologie, ce n'est pas une question de droit. L'Église, à travers ses dirigeants, ne peut être empêchée d'organiser ce pouvoir équitablement, dans le but de mieux servir la cause du Christ. En tout cas, la tâche de gouvernement, tel qu'elle est pensée et exercée actuellement, ne sert pas la cause de l'Église³⁹⁰; au sein du peuple de Dieu, nul n'est convaincu que, par cet exercice, l'Église signifie son origine divine. Les entrevues l'ont prouvé incontestablement.

Quoiqu'il en soit, cette ouverture que le Code de 1983 fait aux laïcs par les canons 129 § 2 et 517 § 2 représente quelque chose de nouveau par rapport au

³⁹⁰ La question n'est pas que théologique. Il y a un problème politique dans la répartition du pouvoir. Un contrôle du pouvoir administratif existe dans la plupart des organisations sociales et dans l'État. C'est un problème complexe très étudié que nous ne pouvons aborder ici. Soulignons toutefois que cette question de la répartition du pouvoir est liée à une philosophie de gestion, comme ici à une certaine théologie. Faut-il rappeler que la tradition matthéenne rappelait à ses communautés qu'elles ne pouvaient fonctionner sur des valeurs qui ne s'inspiraient pas de celles de Jésus.

Code de 1917. Un principe de coopération est affirmé; d'autres canons³⁹¹ viennent ensuite préciser, sur un plan strictement juridique, quand un laïc peut participer à ce pouvoir. L'histoire de l'Église nous apprend cependant que cette participation n'est pas nouvelle; des laïcs ont déjà coopéré activement au pouvoir de gouvernement, à un point tel qu'on s'est même demandé, à une certaine époque, s'il ne s'agissait pas d'une véritable participation à la *potestas regiminis* (sous forme de délégation de pouvoir de la part du Saint-Siège). Deux faits historiques sont ici fort éloquentes: 1) Les Supérieurs laïcs des Frères de St-Jean de Dieu ont reçu du Saint-Siège le pouvoir de «donner juridiction» (aujourd'hui on utilise l'expression «concéder les facultés nécessaires») aux prêtres de l'institut afin qu'ils puissent confesser; 2) Certaines abbesses de monastères exempts, au Moyen âge et à la Renaissance, ont assumé une «juridiction» ou un pouvoir de gouvernement quasi épiscopal. Elles ont «donné juridiction» à des prêtres et même à des évêques qui exerçaient leur ministère sur les territoires relevant du monastère dont elles étaient abbesses. Pour ne citer que les cas les plus connus, mentionnons les abbayes de Quedlinburg (Allemagne), Las Helgas de Burgos (Espagne), Jouarre, Fontevrault et Montivilliers (France) et Conversano (Italie)³⁹².

³⁹¹ Voir 228 § 1, 483 § 2, 492 § 1, 1112, 1421 § 2 et 1435.

³⁹² Nous bénéficions ici des recherches de Yves-Marie Mélançon, chancelier du diocèse de Rimouski et professeur en droit canonique à l'Université Saint-Paul d'Ottawa.

Ces faits montrent bien que dans l'Église, la pratique ne coïncide pas toujours avec la doctrine établie. Il arrive même que la pratique remette en question la doctrine ou la discipline reconnues, parce que celles-ci ne sont plus aptes à orienter le service de la mission dans le projet ecclésial. Le rappel de ces faits et une conception renouvelée du pouvoir et de l'autorité dans l'Église indiquent que les Églises locales sont pressées d'«imaginer» un pouvoir de gouvernement auquel tout baptisé, sans discrimination aucune, pourrait participer. En d'autres mots, par situer le discours sur le «pouvoir sacré» des ministres ordonnés et mettre en place des structures qui manifestent que le pouvoir de gouvernement est l'apanage des ministres ordonnés constituent une injure faite aux croyants et croyantes qui ont tout ce qu'il faut, en vertu de leur baptême, pour participer à la régie interne de leur Église, donc à son gouvernement³⁹³. Selon nous, seule une vie ecclésiale de type vraiment synodal pourrait faire advenir une Église responsable en tous ses membres et faire disparaître tout pouvoir discriminant.

³⁹³ Yves Capony a fait une étude sur le rôle des laïcs dans l'Église à partir des canons 129, 207, 225 et 274 et des textes conciliaires. Il conclut que les laïcs sont toujours sous la responsabilité pastorale des clercs, que leur «pouvoir sacré» envahit tout le champ d'activité des laïcs. À son avis, toutes les vellétés en vue de la «participation des laïcs» sont vouées à l'échec car la question fondamentale du pouvoir et des ministères a été esquivée par le Concile et par le Code. Voir son article, «Le champ d'activité des laïcs ou les limites de la notion de fidèle», *Praxis juridique et religion* 2 (1985) 191. Nous pouvons être d'accord avec le diagnostic posé par Capony, mais nous n'abdiquons pas devant la situation présente puisque nous sommes convaincus, avec tant d'autres, que la dynamique de *l'être-ensemble* des baptisés est plus forte que les restrictions du Code. Même si celui-ci s'y oppose, nous proposons des structures transformatrices qui ouvrent des portes aux fidèles quant à l'exercice de leur droit à la participation au gouvernement de leur Église et à leur pouvoir de décision. C'est notre choix!

CHAPITRE 13

VIE SYNODALE ET DÉMOCRATIE EN ÉGLISE

La synodalité n'est pas une invention du dernier concile; elle était présente dans les premiers temps de l'Église si l'on se fie à ce qui s'est passé au «concile de Jérusalem» dans la fameuse question de discipline concernant la circoncision des païens convertis (Ac 15,5-28). Le fait de discuter et de prendre une décision en commun à l'intérieur de la communauté est le propre de la synodalité³⁹⁴. Cette vie synodale fut négligée pendant de nombreux siècles pour être remise en valeur depuis Vatican II; il faut dire cependant que l'avènement de la démocratie y a été pour quelque chose. En effet, nous constatons que le dynamisme de la vie synodale n'est pas sans rapport avec la société démocratique dans laquelle doivent s'exercer les ministères et la participation des fidèles. D'aucuns prétendent que c'est un des grands défis que l'Église doit relever: comment arrimer les "aspirations démocratiques" de ses membres dans un monde marqué par le provisoire, l'inabsolu des structures et la relativité de la vérité? Comme le souligne Paul Valadier, «il est clair qu'ici encore cette perspective démocratique et cette approche de la vérité sont en opposition avec une société religieuse hiérarchique comme l'Église»³⁹⁵.

³⁹⁴ Pour une étude historique de la réalité synodale, nous renvoyons à l'ouvrage de L. TRICHET, *Le synode diocésain*, Paris, Cerf/Fides, 1992.

³⁹⁵ P. VALADIER, «Catholicisme et modernité, un procès permanent», *Sociologie et sociétés* 2 (1990) 15. On lira avec intérêt le chapitre «Le statut de la vérité» de G. LAFONT,

D'aucuns affirment que l'Église n'est pas une démocratie comme elle n'est pas une monarchie ou une aristocratie; le pouvoir qu'elle détient ne vient pas du peuple mais du Christ. Faut-il être aussi tranché? De fait, l'institution ecclésiale ne peut nier les prétentions au pluralisme, à la participation, au partage de la décision et à la responsabilité, sous prétexte de transcendance³⁹⁶. De toute façon, la modernité n'est pas en face de l'Église, elle est aussi à l'intérieur; elle saisit les chrétiens par tous les pores de la peau. Si la vie synodale ne tire pas son origine de la démocratie mais de la communion ecclésiale, elle peut cependant s'inspirer du modèle démocratique pour son fonctionnement interne, comme elle peut en critiquer les formes qui ne visent pas le bien commun des membres. Nul ne peut ignorer les limites et les contradictions dans presque toutes les expériences démocratiques, mais il est important que l'Église fasse des expériences d'une coresponsabilité effective autant dans le choix de ses grandes orientations que dans sa pratique courante. Il sera question de tous ces éléments dans ce chapitre.

1. La vie synodale

1.1 La nature de la synodalité

Imaginer l'Église catholique, Paris, Cerf, 1995, p. 87-114.

³⁹⁶ Cf. B. CHENU et al., *Démocratie dans l'Église ?* (Cahiers pour croire aujourd'hui 11), Paris, Assas Éditions, 1994, p. 9.

La *synodalité* est un concept qui revient constamment dans les échanges portant particulièrement sur la coresponsabilité des membres de l'Église locale ou sur l'interaction entre différentes Églises. Pour notre part, nous nous intéressons ici à la synodalité³⁹⁷ d'une Église locale. Qu'entend-on exactement?

La synodalité (du grec *syn-odos*) est constituée par le concours ou la convergence de tous les baptisés. La vie ecclésiale impose que l'on se mette à l'écoute de tous pour discerner ce que l'Esprit dit à cette Église; la vie synodale signifie ou vise la participation de tous les membres à la mission de l'Église-communion. En d'autres mots, vivre en synodalité, c'est «faire route avec», «cheminer ensemble», ou «se rassembler pour une cause»³⁹⁸. Ce n'est pas d'abord une technique de gouvernement ecclésial ou un modèle administratif organisationnel pour une prise de décision par délégation de pouvoir; c'est essentiellement une réalité constitutive de l'Église ou une pratique de partage qui révèle le mystère de l'Église, Corps du Christ, Temple de l'Esprit, Peuple de Dieu et sacrement pour le monde. Bref, le terme *synodalité* exprime «la venue ensemble à la suite d'une

³⁹⁷ On parle aussi parfois de «conciliarité». Nous n'entrerons pas ici dans ces distinctions importantes. Voir sur le sujet les ouvrages suivants: A. BORRAS, *Les communautés paroissiales*, Paris, Cerf, 1996, p. 326-241; Gilles ROUTHIER, «La synodalité de l'Église locale», *Studia canonica* 26 (1992) 111-161; G. ROUTHIER, *Le défi de la communion* (Brèches théologiques 18), Montréal, Médiaspaul, 1994; J.-M. TILLARD, *L'Église locale. Ecclésiologie de communion et catholicité* (Cogitatio Fidei 191), Paris, Cerf, 1995, p. 301-384.

³⁹⁸ Voir ici R. MAGER, «Synodalité, démocratie et prise de décision dans l'Église», *Prêtre et pasteur* 100 (juillet-août 1997) 423-433.

convocation et en vue du service de Dieu par la confession d'une même foi³⁹⁹». La synodalité permet aux membres de participer à la vie ecclésiale en vertu de leur baptême tout en tenant compte de la diversité des fonctions, l'originalité des dons et des services⁴⁰⁰. En vivant la synodalité, l'Église est appelée à vivre son mystère: une communion donnée visant l'égalité entre tous les membres en lien avec le ministère ordonné signifiant à la communauté sa convocation par Dieu. La synodalité exige donc une organisation exprimant ce qu'elle est appelée à vivre dans le processus synodal. Cependant, cette vie synodale ne se cantonne pas à un événement particulier comme un Synode; elle est partie prenante du quotidien de toute la vie ecclésiale.

1.2 L'originalité de la vie synodale

La coresponsabilité est différenciée et est le fait d'une Église de *sujets-auteurs* engagés au sein de leur institution alors que la *synodalité* est le fait d'une *Église-sujet* qui se réalise en un lieu⁴⁰¹. Nous voulons dire par là que l'Église est foncièrement constituée par le concours de tous les baptisés; c'est ainsi qu'elle est sujet. La *synodalité* est le caractère de l'*Église-sujet*, sujet d'action et de droit. La coresponsabilité manifeste une communion structurée où chacun y joue son rôle

³⁹⁹ G. ROUTHIER, *art. cit.*, p. 128.

⁴⁰⁰ Cf. *Ibidem*, p. 147.

⁴⁰¹ Voir A. BORRAS, *op. cit.*, p. 237-238.

et peut avoir son mot à dire dans la bonne marche du vivre-ensemble. Tous sont invités à se mettre à l'écoute des autres, à échanger, à discuter, à discerner et à décider ensemble de choix pastoraux, prévoyant même, s'il le faut, des modalités d'application. Mais il revient au ministre ordonné de reconnaître ces choix en lien avec la Tradition apostolique, de vérifier si les membres se situent dans la communion ecclésiale et d'envoyer au nom du Seigneur (LG 12b et AA 3d); nous faisons ici référence à l'évêque de l'Église locale. Au sein de la communauté paroissiale où l'Église se réalise *en ce lieu*, ce rôle est dévolu au curé (ministre ordonné) comme pasteur propre sous l'autorité de l'évêque; cependant cela ne se fait pas dans l'isolement, mais avec les autres membres de l'Église. Autrement dit, le ministre ordonné, dans son rôle de présidence, ne fait pas tout, comme nous l'avons déjà montré, mais il voit à ce que tout se fasse; il n'a pas à tout dire puisqu'il n'a pas le monopole de l'Esprit. Chaque membre doit pouvoir trouver sa place et prendre la parole, mais le ministre ordonné atteste ou authentifie ce que l'Esprit dit à cette Église *en ce lieu*. Nous nous retrouvons encore devant le principe structurant de l'Église: *quelques-uns/tous*. Nous avons là deux principes qui structurent la communauté ecclésiale: le principe synodal de tout le peuple de Dieu et le principe de l'autorité pastorale. Nous reprenons ici *in extenso* les propos d'Alphonse Borras qui précise bien la dynamique de l'implication mutuelle de ces deux principes:

Mais le principe hiérarchique est *imbriqué* dans le principe synodal dont il est le pôle, précisément *ministériel*, comme d'ailleurs *métaphoriquement* la tête est imbriquée dans le corps. On notera que le principe hiérarchique est un pôle du principe synodal. Celui-ci, en revanche, n'est pas un pôle du principe hiérarchique car il comprend *tout* le Corps ecclésial dans sa diversité - fidèles laïcs, fidèles consacrés et ministres ordonnés. Nous retrouvons ici la dissymétrie structurante qui traverse l'Église et y détermine des différences signifiantes: tous et (parmi eux) quelques-uns, la communauté et, (en son sein) le ministère ordonné, principe synodal et principe hiérarchique, paroisse, curé, etc. C'est le lien intrinsèque de réciprocité entre ces éléments différents qui est *parlant*. Il permet de «faire signe» en renvoyant à l'altérité radicale de Dieu, par le Christ dans l'Esprit⁴⁰².

Cette dépendance fondamentale de l'Église envers son Seigneur interdit de penser l'autorité dans l'Église comme un attribut appartenant à une personne, comme elle interdit de concevoir cette autorité comme appartenant au peuple tel qu'on le conçoit dans les organisations démocratiques. Nous l'avons vu, l'autorité ecclésiale n'a pas son fondement en elle-même; c'est pourquoi elle est invitée à se décentrer d'elle-même au regard de l'Évangile et en fidélité à sa mission pour se tourner vers la communauté dans un esprit de service. On ne peut oublier que si le Christ parle du pouvoir de l'apôtre mandaté, «il le soumet à la réserve du Royaume dont nul n'est propriétaire⁴⁰³». L'autorité présidentielle est un ministère particulier, liée aussi à la liberté, à la responsabilité, au pouvoir et à l'autorité de tous les fidèles. Voilà pourquoi, une Église en synodalité doit toujours vérifier si la manière dont elle organise et vit ses rapports de pouvoir est cohérente avec le

⁴⁰² *Ibidem*, p. 238.

⁴⁰³ G. DEFOIS, «La répartition des pouvoirs dans l'Église», *Pouvoirs* 17 (1981) 22.

message de fraternité vécu par Jésus et l'accueil des «signes des temps» où l'Esprit se manifeste (Jn 3,8)⁴⁰⁴.

En fait, cette participation différente des fidèles et des ministres ordonnés n'est pas évidente; les différentes expériences synodales nous l'apprennent. La plupart des fidèles laïcs prétendent que leur apport est limité dans le contexte actuel puisque la décision leur échappe la plupart du temps. Ceux-ci reconnaissent qu'ils ont certes leur mot à dire et une part à prendre dans la mission; ils savent bien, tout comme les ministres ordonnés d'ailleurs, qu'ils n'ont pas tout à dire ni tout à faire puisque c'est ensemble qu'ils doivent vivre le *sensus fidelium*. Quant aux ministres ordonnés, ils doivent être conscients de leurs propres limites et tenir la dynamique des deux pôles dont nous avons parlé. Ils ne peuvent prétendre exprimer tout ce que l'Esprit dit à la communauté ou croire que leurs paroles expriment en totalité la volonté de Dieu, même s'ils ont reçu le signe sacramentel de l'autorité du Christ. Toutefois, les mécanismes de participation ne sont pas toujours clairs; souvent le processus synodal est court-circuité par des personnes en autorité. Il y a des «questions réservées» et des «défenses de voter sur tel ou tel aspect de la vie ecclésiale», des «empêchements à promulguer telle ou telle loi diocésaine». C'est une participation qui est liée à ce que prescrit l'Église dans la

⁴⁰⁴ Voir P. DEBERGÉ, *Enquête sur le pouvoir. Approche biblique et théologique*, Montrouge, Nouvelle cité, 1997, p. 124-125.

manière d'exercer l'autorité. Cet état des choses ne fait que rendre plus complexe le rôle des participants et participantes dans une Église locale ou une communauté paroissiale. On peut comprendre que plusieurs canonistes expriment l'avis que la *synodalité* devra trouver des mécanismes institutionnels plus appropriés qui tiennent compte des particularités locales et des requêtes propres à chaque Église particulière, d'autant plus que les fidèles sont nombreux à réclamer aujourd'hui, plus de vie démocratique dans leur Église. Les mécanismes actuels n'ouvrent pas totalement à une pratique ecclésiale vraiment synodale, comme l'ont signalé les personnes que nous avons interviewées et l'étude des textes théologiques et canoniques que nous avons faite à ce sujet.

2. Synodalité et démocratie

La vie synodale dans une Église locale est souvent mise en lien avec la vie démocratique que nous connaissons dans notre société. C'est un fait que beaucoup de chrétiens et chrétiennes remettent en question ce qui se vit en Église à cet égard; ils sont convaincus qu'on n'y met pas en oeuvre des mécanismes qui soient propres à favoriser la vie démocratique. Nous devons expliciter ce point touchant la vie synodale et la vie démocratique. Voici d'abord deux extraits d'entrevues:

Notre Église n'est pas démocratique: je remets en cause le manque de participation, les consultations et les recommandations qui n'ont pas de suivi. Les communautés ne participent pas à la nomination des pasteurs ou des agentes de pastorale. On peut donner nos opinions mais pas assez au niveau des décisions.

La démocratie, c'est quand des hommes et des femmes décident de travailler ensemble, non pas pour avoir du pouvoir plus que d'autres, mais pour vivre ce que Jésus a demandé: être au milieu de son peuple.

2.1 Un certain malaise

Ces requêtes situent bien la dynamique qui est en train de s'installer dans l'institution ecclésiale. Mais le problème de la *démocratie* dans l'Église n'est pas nouveau. Bien sûr, cette réalité énerve l'Église hiérarchique. Quand elle aborde ce sujet, c'est pour dire qu'il ne peut y avoir de *démocratie* dans l'Église, puisque l'Église est une réalité théologique⁴⁰⁵. Certes, l'Église vient de Dieu, mais elle est aussi une organisation humaine, un construit social dynamisé par l'Esprit Saint dans sa dimension historique, sinon elle serait une pure utopie et un contresens humain. Si l'Église est appelée à vivre de plus en plus démocratiquement, c'est parce que c'est une exigence des normes évangéliques⁴⁰⁶. D'où l'importance de créer légitimement des situations, des occasions, des types de relation et des institutions qui admettent et qui favorisent l'expression du dynamisme communautaire. Les ministres ordonnés et les laïcs, les membres de la base et les théologiens, les grandes et les petites communautés engagées dans des pôles évangéliques différents et les mécanismes de gestion sont des réalités ou des composantes qui

⁴⁰⁵ Voir J. RIGAL, *L'Église en chantier*, Paris, Cerf, 1994, p. 226-239. L'auteur s'insurge contre cet argument théologique.

⁴⁰⁶ *Ibidem*, p. 228 : «Il est vrai que l'ecclésiologie de communion nous presse de mettre fin au modèle d'une pastorale réduite à la seule prise en charge des fidèles ou à la simple réponse à leurs besoins».

nourrissent la communauté de foi en interaction. Sans tenir compte de ces éléments, on ne peut parler de peuple de Dieu ou de communion réelle dans l'institution.

Nous n'avons plus le choix; nous devons regarder ce que la culture démocratique peut offrir à l'Église pour sa vie synodale. D'aucuns pensent que si l'Église a tant de difficultés à se situer dans un univers démocratique, c'est parce qu'elle est une institution d'autorité⁴⁰⁷, liée au monde de la Transcendance. Pourquoi refuse-t-elle de reconnaître que son institution relève aussi de la dimension humaine, surtout qu'elle annonce que l'Église est peuple de Dieu? Bien sûr, il y a parmi les opposants, les tenants de l'antidémocratie comme il s'en trouve ailleurs dans la société, mais il y a aussi ceux et celles qui ont peur que l'Église perde son originalité divine en empruntant des mécanismes de fonctionnement liés à un modèle politique séculier. Et pourtant, comme nous l'avons vu, le concile s'est exprimé longuement sur la nature de l'Église, peuple de Dieu. Mais, nous l'avons signalé aussi, après le concile, les dirigeants ecclésiastiques ont préféré utiliser le terme *koinônia* pour parler de l'Église, en soulignant alors la nécessaire communion des fidèles avec la hiérarchie. Ce qui n'est pas sans créer de problèmes, la réalité de peuple de Dieu perdant ainsi sa consistance propre, au profit

⁴⁰⁷ Voir à ce sujet M. GAUCHET, *Le désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Paris, Gallimard, 1985, p. 286.

d'une communion qui valorise la dimension verticale, laissant dans l'ombre la dimension horizontale, tout aussi nécessaire à la vie communionnelle.

Que l'on récuse la démocratie comme modèle fondant la réalité ecclésiale dans sa dimension institutionnelle, soit! Mais au nom de quelle spécificité le ferait-on? La question doit être posée, d'autant plus que des membres actifs des Églises locales souhaitent un régime démocratique, marqués par une culture qui soit moins autoritaire et qui reconnaisse l'apport des idées de tous et de toutes. Que l'on pense ici aux grandes consultations menées en politique et dans les organisations publiques.

La synodalité comme la démocratie, exige un ensemble de règles de façon à ce que des connivences puissent être établies entre plusieurs sujets tous égaux. Cependant, l'Église institutionnelle utilise souvent l'argument de non-convenance du modèle démocratique pour protéger le peuple fidèle contre les abus de groupes particuliers; le peuple fidèle pourrait être en effet manipulé et trompé par la loi du nombre. Nul ne peut nier les difficultés et les abus de la «loi du nombre», mais c'est un problème qui peut se corriger. La perversion peut tout aussi bien gagner l'autre point de vue. Néanmoins, lorsque l'institution impose d'autorité une discipline, sans consultation ni accord des membres, elle se trouve à nier par le fait même la capacité de discernement du baptisé et du citoyen ordinaire; c'est aberrant

en un sens parce qu'elle refuse alors le *sensus fidei fidelium*⁴⁰⁸ de la communauté. Et pourtant, «dans la physiologie ecclésiale, c'est vraiment le *sensus fidei* qui joue un rôle décisif et créateur, tandis qu'est réservé au magistère, une responsabilité d'authentification, de confirmation dans la foi. C'est la profession de la foi vécue par les croyants, c'est leur orthopraxie, qui constitue le "catéchisme concret", l'incessant et irremplaçable témoignage de l'Évangile et sa présentation à l'humanité⁴⁰⁹». La «réception» ne peut se limiter à des conclusions adoptées par l'autorité⁴¹⁰. On se trouve à nier encore le fait que la communauté de foi soit différente de tout corps social de par son origine trinitaire, qu'elle possède un *sensus fidelium*⁴¹¹ qui s'enracine dans la foi et est fortifié par l'inspiration de

⁴⁰⁸ L'exercice du *sensus fidei fidelium* qui est un consensus *fidelium* suppose la concertation à plusieurs voix, l'étude, la délibération, le discernement, voire l'interprétation: cela se trouve dans la recherche de la vérité, la traduction du sens chrétien dans le langage d'aujourd'hui mais aussi dans l'évaluation des pratiques. À cela est lié l'enjeu de la transmission.

⁴⁰⁹ G. ALBERIGO, «Ecclésiologie et démocratie. Convergences et divergences», *Concilium* 243 (1992) 27. Voir aussi J.-M. TILLARD, *L'Église locale. Ecclésiologie de communion et catholicité* (Cogitatio Fidei 191), Paris, Cerf, 1995, p. 314-324.

⁴¹⁰ Cf. G. KING, «Réception, consensus et droit ecclésiastique», *Concilium* 243 (1992) 49: «Réception et consensus sont deux aspects d'une seule et même réalité. Il s'agit dans l'un et l'autre cas d'une activité collective de décision impliquant un ensemble constitué de gens (dans le cas de la réception, potentiellement tout le corps de l'Église). Le consensus est habituellement conçu comme intervenant avant la promulgation d'une décision, la réception se fait après. La réalité est beaucoup plus complexe. Consensus et réception s'imbriquent: qu'il suffise de penser à cette idée de bon sens qu'on a plus de chance d'accepter une décision si l'on a pris part à la délibération. En fait, il y a décision efficace lorsque le consensus qui l'a fait établir coïncide avec le consensus de la communauté qui la reçoit».

⁴¹¹ Nous référons ici au sens qu'en donne J.-M. TILLARD, *op. cit.*, p. 314-315: *Sensus fidei*: sorte de flair, de sens spirituel qui habite chaque croyant; il existe en tant que par l'Esprit chaque croyant participe à la réalité profonde du Corps Mystique. On le possède parce qu'on appartient à la communion...et c'est de là que naît le *sensus fidelium*: il n'est pas une addition de flairs mais une expression par eux de la conscience du Corps du Christ, en fonction de leur

l'Esprit. Refuser ce sens spirituel à la communauté de foi, c'est admettre le monopole de l'Esprit par certains et revenir au modèle centralisateur pervers.

Il est clair que l'Église n'est pas une association comme les autres, comme on en trouve dans toutes les organisations sociales ou publiques. L'Église locale est le peuple de Dieu; ce n'est pas une libre association. C'est une *ecclesia*, c'est-à-dire une assemblée convoquée par Dieu et recevant de lui son essence. Aucun membre de cette Église ne peut à sa guise établir une règle de confession de foi. On ne peut déterminer par un vote si le Christ est Seigneur ou non. L'Église transmet ce qu'elle a reçu selon la formule célèbre de Paul en 1 Co 15, 1-14: «Je vous ai transmis en premier lieu ce que j'ai moi-même reçu...». Mais voilà qui implique tout le travail exégétique et toute quête de sens pour aujourd'hui sur un contenu primitif, lié à un contexte culturel.

Nous avons vu que le dynamisme ecclésial de souche trinitaire est original et complexe. Toutefois, la synodalité vécue au sein du peuple de Dieu se rapproche davantage du dynamisme démocratique. Les membres du peuple de Dieu reconnaissent les idées et les références valables de ce modèle politique pour leur

contexte, de leurs besoins, de leur lutte, de leur mission pour la fidélité personnelle à l'Évangile. Il s'exerce de plus en plus chez les fidèles: les synodes, les divers conseils...c'est l'enjeu de l'écoute patiente dans un contexte de plus en plus complexe. Le ministère de la Parole, c'est le ministère de la garde de la mémoire de l'Église.

propre organisation; ils y voient des éléments aptes à rendre plus opérant le dynamisme ecclésial. Ils savent bien que la démocratie est une forme d'organisation de la modernité et qu'il ne suffit pas d'avoir des grands principes d'égalité et de liberté pour croire qu'elle se vit effectivement; la démocratie est un apprentissage et elle doit se vivre dans une culture institutionnelle adéquate. D'ailleurs, selon Kurt Tudyka, la démocratie vit aujourd'hui trois obstacles majeurs qui empêchent sa réalisation: un pouvoir hiérarchique pré-moderne d'élite, un pouvoir technocratique et bureaucratique post-moderne où la volonté du peuple est limitée et une perte de loyauté des masses⁴¹². À notre avis la démocratie ou l'idéal démocratique est plus qu'un modèle politique, c'est une composante anthropologique de la modernité. N'y aurait-il pas des connivences avec ce qu'évoque l'idée de «peuple de Dieu» cheminant dans la société d'aujourd'hui?

2.2 Des points de convergence et de dissemblance

Le message du Nouveau Testament et l'expérience des communautés chrétiennes nous conduisent à reconnaître qu'il existe des analogies importantes et significatives entre processus synodal et processus démocratique: la notion de peuple, «peuple de Dieu», la reconnaissance des charismes de tous et de toutes, le *sensus fidei et sensus fidelium*, la réception, la subsidiarité, les synodes diocésains,

⁴¹² K. TUDYKA, «La démocratie. Sa signification aujourd'hui», *Concilium* 243 (1992) 14-17.

l'opinion publique, les débats, les conseils et le processus électif. Il est sain et même évangélique que des fidèles demandent de plus en plus que s'introduisent dans leur Église des aspects ou des mécanismes de la méthode démocratique, tout en articulant l'origine divine de l'autorité dans cette Église et la souveraineté de l'*universalitas fidelium*⁴¹³. Il ne s'agit pas d'appliquer bêtement un modèle mais de s'en inspirer, tout en sauvegardant la nature fondamentale de l'Église⁴¹⁴. C'est aux chrétiens et aux chrétiennes d'épurer dans l'exercice démocratique ce qui n'est pas conforme à l'esprit évangélique, à la communion des Églises locales et à la mission. Il faudra bien un jour qu'il se passe quelque chose à l'intérieur du binôme «pouvoir des fidèles/service de l'autorité ministérielle»: la direction ne peut être pyramidale au sein de l'Église mais circulaire en retrouvant une saine ecclésiologie de communion et l'antique praxis de la *correction fraternelle* qui est structurellement réciproque.

Tous sont convaincus que l'Église ne peut être une démocratie comme elle ne peut être une monarchie ou une aristocratie; cela n'a jamais eu de sens dans l'Église, même si elle a déjà fonctionné comme une monarchie. On n'a pas hésité en effet à penser la vie de l'Église selon les modèles de la société civile féodale,

⁴¹³ Voir G. ALBERIGO, «Ecclésiologie et démocratie. Convergences et différences», *Concilium* 243 (1992) 21-34.

⁴¹⁴ Voir E. SCHILLEBEECKX *L'histoire des hommes, récit de Dieu* (Cogitatio Fidei 166), Paris, Cerf, 1992, p. 326-343.

puis monarchique, ce qui a donné une organisation institutionnelle de type hiérarchique. L'Église «société parfaite» ne se différenciait pas assez des modèles de la société civile. Il faut donc éviter d'avaliser ces modèles. Il ne s'agit pas de copier ce qui se passe en démocratie, sinon on retournerait à une forme de chrétienté de l'époque médiévale, ce qui en soi n'est pas désirable. Si l'Église est une, sainte, catholique et apostolique dans son essence, elle n'est pas une réalité abstraite et informe; elle est appelée, dans sa dimension historique, à prendre des formes qui vont l'aider à mieux vivre sa communion à travers des règles et institutions qui peuvent servir les valeurs fondamentales qui la dynamisent. Elle pourra même être critique vis-à-vis les figures démocratiques qui avilissent l'être humain. Autrement dit, la synodalité en ses formes démocratiques peut servir de point de rencontre entre la vie de foi, la vie de prière, la vie communionnelle et le service au monde sous sa forme institutionnelle et organisationnelle.

Tout ceci étant affirmé, il ne s'agit pas de conclure à une fusion entre les deux: mais il s'agit de comprendre les requêtes démocratiques des chrétiens et des chrétiennes qui veulent vivre une vie synodale signifiante et crédible pour leurs contemporains. Les fidèles croient que certains mécanismes démocratiques peuvent aider à vivre la synodalité et tout cela mérite que les analogies significatives entre démocratie et synodalité favorisent des recherches qui dynamiseront le vivre-ensemble dans l'institution ecclésiale.

De plus, dans une société démocratique où le débat public est de mise, l'Église ne peut être entendue si elle présente le message de façon autoritaire; elle devra apprendre à débattre en son propre corps⁴¹⁵, à délibérer à plusieurs voix. Dans une société où l'«inscription» prend le dessus sur la «prescription», l'Église devra inventer des structures de participation dans son processus décisionnel, sinon elle risque de n'intéresser plus qu'une minorité:

Si nous voulons sérieusement tenir compte de la fraternité chrétienne et de l'égalité des membres dans le diocèse, il faut en venir à une *démocratisation des structures de l'Église*, lourde de conséquences. [...] Une chose devrait être claire : on ne peut pas dire que les laïcs prennent part aux responsabilités si on ne leur accorde pas le droit *de participer aux décisions*. L'appel des laïcs à la responsabilité dans le diocèse n'a réellement de sens que si on garantit à ces laïcs le droit de prendre véritablement part aux décisions. Si on ne le peut pas, un tel appel risque avec raison d'être pris pour une mystification. [...] C'est à la condition d'une véritable participation aux décisions qu'il sera possible, à la longue, d'intégrer totalement les laïcs dans l'Église⁴¹⁶.

Aujourd'hui, de plus en plus de baptisés affirment qu'il y a place dans cette institution pour l'interaction et l'interrelation. Ils prennent conscience de leurs ressources et de leurs capacités. Ils utilisent des stratégies et jouent le jeu des relations de pouvoir pour faire avancer les choses: rencontres informelles, formation commune, écrits et participation aux différents comités de réflexion et d'action. Ces différents comportements montrent que l'institution ecclésiale,

⁴¹⁵ Voir H. LEGRAND, «Démocratiser l'Église ou bien développer la vie synodale?», *Église de Montréal* 9 (1996) 295-300.

⁴¹⁶ Cette citation est de Norbert Greinacher. Elle est la traduction de H. KÜNG, *Garder espoir*, Paris, Cerf, 1991, p. 124.

comme toute autre institution autoritaire, ne pourra jamais prétendre tout régir par le haut. Il y a une certaine marge de liberté chez les acteurs et ils l'exercent dans le désir de partager une partie du pouvoir qui leur revient. Cette requête ne doit pas être comprise comme une soif indue de pouvoir, mais comme une liberté inhérente à leur être de baptisés. Ils peuvent et veulent faire plus et acceptent de prendre les responsabilités qui s'ensuivent. C'est ici que s'applique la subsidiarité.

3. La subsidiarité

3.1 Un pouvoir donné

La subsidiarité est un principe évoqué depuis plusieurs années dans les régimes démocratiques selon lequel les instances les plus hautes ne doivent pas déposséder de leurs pouvoirs et responsabilités les instances inférieures, sauf en cas de nécessité et par mode de suppléance. C'est une force fonctionnelle dans les organisations ou les régimes démocratiques, l'entité de référence première se trouvant au sommet de l'échelle hiérarchique de l'institution ou de l'État, selon le cas. Mais dans l'Église c'est différent, la référence première est avant tout la communauté rassemblée, c'est-à-dire l'Église locale. Bien sûr, la dimension universelle est essentielle, mais depuis Vatican II, on reconnaît que l'Église universelle existe à partir des Églises locales: «et c'est dans toutes ces Églises particulières et par elles qu'est constituée l'Église catholique, une et unique» (LG 23,1). Les Églises locales ne sont plus des réalisations partielles, subordonnées à

la grande Église. Cette révolution ecclésiologique devrait avoir des conséquences sur le pouvoir en Église.

Le principe de subsidiarité a été posé par certains papes au cours de l'histoire. Pie XI l'a évoqué⁴¹⁷ pour la communauté politique, mais il est intéressant de constater comment il souligne le souci que doivent avoir les autorités politiques de rapprocher le plus possible les lieux de décision du terrain où se vivent les problèmes, de manière à promouvoir la responsabilité de tous les citoyens, permettant ainsi à chaque citoyen d'exercer véritablement son pouvoir. C'est un équilibre à construire entre les interventions de l'État pour réguler le jeu social et l'engagement de chacun dans la société au delà de l'État. C'est le principe de la nécessité de tout faire pour que chacun puisse exercer son pouvoir. Ce n'est plus une question de pouvoir délégué ou prêté, c'est un pouvoir donné.

Le pape Pie XII reviendra à la charge en 1946 pour appliquer ce principe à la vie ecclésiale: «Ce que les particuliers peuvent faire par eux-mêmes et par leurs propres moyens ne doit pas leur être enlevé et transféré à la communauté,

⁴¹⁷ Voir *Quadragesimo anno*, 85.

principe qui vaut également pour les groupements plus petits et d'ordre inférieur par rapport aux plus grands et d'un rang plus élevé⁴¹⁸».

3.2 La subsidiarité en Église

Toutefois, il semble que l'idée de subsidiarité éprouve beaucoup de difficulté à se frayer une voie⁴¹⁹. Si déjà Pie XII en parle pour l'institution ecclésiale, les documents conciliaires de Vatican II n'usent du terme que trois fois (GE 3; 6 et GS 86,5) et dans un contexte où l'État est visé dans son rôle de garant du droit des enfants à recevoir une éducation scolaire et où la communauté internationale est visée dans son rôle de coordination des rapports économiques. Il faudra attendre le Synode de 1967 pour que la décentralisation s'applique théoriquement à l'Église. Le Code de 1983 n'en fait mention que dans la Préface (principe 5). Au Synode extraordinaire de 1985, le cardinal J. Hamer doit ramener encore le sujet. C'est donc dire que la subsidiarité n'est pas un fait accompli dans la vie ecclésiale.

⁴¹⁸ Allocution de Pie XII au consistoire du 20 février 1946, *La Documentation catholique* 43 (1946), 172-173.

⁴¹⁹ Des débats sont en cours mais comme le rappelle G. Alberigo, «la communauté eucharistique est une réalité essentielle pour l'ecclésiologie chrétienne, et, par conséquent, une application abusive de la subsidiarité de la part d'instances plus larges ne constitue pas seulement un *vulnus* fonctionnel, mais bouleverse l'économie fondamentale de l'Église».

Mais la subsidiarité doit se vivre au sein de l'Église universelle⁴²⁰. Elle est un principe déterminant et indispensable pour que les Églises locales puissent se réaliser historiquement comme communauté de Dieu; cela vaut pour les communautés paroissiales également⁴²¹. En contexte ecclésial, la subsidiarité signifie un partage de responsabilités pour les laïcs et une autonomie pour les Églises locales. Selon J.-M. Tillard, ce principe exige que «là où n'est pas en cause leur compétence spécifique et exclusive, l'autorité supérieure et le groupe plus grand doivent s'abstenir d'intervenir lorsque la communauté ou la personne en question se montre capable d'agir seule et avec ses propres moyens. Ils n'ont qu'à intervenir que si cette communauté de personnes se trouve dans l'incapacité d'exercer ses propres responsabilités, et dans le but de l'aider, sans s'arroger son pouvoir⁴²²». Ceci implique qu'il n'est pas question, pour une autorité supérieure de s'approprier des responsabilités qui appartiennent à d'autres; si elle intervient, c'est pour apporter une aide. Sauf pour une nécessité de bien commun, l'autorité compétente n'intervient pas; elle laisse le maximum de jeu aux charismes

⁴²⁰ Otto Karber, qui en a fait une analyse très suggestive, en arrive à conclure qu'il y a des rapports étroits de secours subsidiaire entre les quatre notes de l'Église (une, sainte, catholique et apostolique). Il revient à l'Église de développer ce fameux principe subsidiaire dans sa pratique; c'est une décision humaine. On ne peut ici développer davantage, mais nous renvoyons à son article «Le principe de subsidiarité dans l'Église», *L'Église de Vatican II* (Unam Sanctam 51b), Tome II, s. la dir. de G. Barauna et Y.-M. Congar, Paris, Cerf, 1966, p. 575-606.

⁴²¹ A. BORRAS, *Les communautés paroissiales*, Paris, Cerf, 1996, p. 236.

⁴²² J.-M. TILLARD, *L'Église locale. Ecclésiologie de communion et catholicité* (Cogitatio Fidei 191), Paris, Cerf, 1995, p. 362.

personnels et communautaires; les décisions se prennent normalement au plus près des communautés et des personnes concernées. C'est la seule façon de confier des responsabilités ou des fonctions aux laïcs pour qu'ils puissent exercer librement et authentiquement une tâche réelle ou un ministère qui leur est confié; ils peuvent accomplir des tâches en Église aussi bien que les ministres ordonnés. À cet égard, les entreprises gérées en réseau peuvent apprendre beaucoup à l'institution ecclésiale. En d'autres mots, la communion ecclésiale appelle une synergie entre tous les membres et les éléments de l'organisation ecclésiale.

Mais encore là, nous sommes devant une impasse puisque la subsidiarité soulève un problème de régence dans l'Église locale ou la communauté paroissiale. En effet, comment arrimer l'autorité des ministres ordonnés et le pouvoir de tous et de toutes dans la communion ecclésiale? Si l'égalité de tous et de toutes vient du baptême et si les ministères ordonnés ont reçu le ministère de la présidence dans la logique d'Éphésiens 4,11-12, cela pose des questions concrètes. Comment articuler le lien entre le pouvoir donné par le baptême et l'autorité conférée par le sacrement de l'ordre? Comment aller jusqu'au bout de la participation, si l'institution dit n'avoir aucune prise sur certaines fonctions qui lui sont confiées? Si le fidèle laïc n'a qu'une voix consultative et que la décision finale appartient, soit à l'évêque (canons 465, 466, 500, 514, 536, 537 sur le synode diocésain), soit au curé (canon 536 § 2), comment comprendre que tous peuvent s'impliquer

adéquatement et significativement dans la vie de l'institution? On peut toujours inviter les membres à s'impliquer, mais ils peuvent refuser d'entrer dans un processus qui les écarte au moment où la décision finale est prise. Comment harmoniser la dépendance de l'évêque ou du curé à l'égard du *sensus fidei* (donc du *sensus fidelium*) et la prise de décision qui revient au pasteur propre selon le *Code de droit canonique*? À notre avis, il y a là un problème, suffisamment évoqué par les personnes que nous avons interviewées. Ces gens ont touché le cœur du problème et ont saisi l'incohérence d'une vision du pouvoir, un pouvoir mystifié ou sacralisé. Ce pouvoir conditionné engendre des situations absurdes qu'on rencontre trop souvent dans la pratique ecclésiale et qui sont relevés régulièrement par des membres de l'institution. Cette situation «autoritaire» est inséparable de toute position accordant un rôle efficace dans la hiérarchie des forces qui règlent la vie sociale, et est manifeste surtout lorsque le pouvoir et l'autorité sont liés à un statut hégémonique. Nous nous permettons de citer ici longuement J.-M. Tillard; voici comment il traduit l'impasse:

On entre dans le strict domaine de la conscience et de son jugement plus ou moins droit selon le cas. Si bien que, par faiblesse ou par malice, le responsable en question peut ou décider de se dispenser de la prise au sérieux des *vota* de sa communauté ou même refuser le contenu sans raison suffisante en invoquant précisément le principe hiérarchique qui veut que la décision vienne de lui. On se trouve ici confronté à l'un des problèmes majeurs de la vie de l'Église locale. Peut jouer une sorte de faiblesse, liée plus à la nature humaine qu'à la malice. Elle naît de la pente, inhérente à toute possession d'autorité, qui est de confondre celle-ci avec le «pouvoir» et son besoin d'être absolu et solitaire, de se protéger des ingérences étrangères, de tout avoir sous son emprise, de s'autojustifier, en venir à même oublier que le bien commun l'emporte sur le prestige personnel,

de ne plus pouvoir vivre sans l'illusion que tout dépend de soi et qu'on «est le premier»⁴²³.

Rien n'est prévu juridiquement pour empêcher qu'un évêque prenne une décision contraire à l'avis des membres consultés puisqu'il a tout le pouvoir (l'exécutif, le législatif et le judiciaire⁴²⁴). Rien n'est prévu non plus pour empêcher qu'un ministre ordonné fasse la même chose même s'il n'a pas tous les pouvoirs de l'évêque; mais les prêtres ne sont-ils pas «les collaborateurs vigilants de l'épiscopat» (LG 28,2)? Comment donc concilier le respect et la liberté de la communauté qui s'exprime avec un pouvoir décisionnel qui n'appartient qu'au ministre ordonné? On peut toujours répéter qu'il serait malsain que ce dernier agisse seul sans prendre avis, mais il n'en demeure pas moins que, selon le droit, il le peut, ce qui ne peut que conduire qu'à de l'abus de pouvoir.

On doit donc reconnaître que pour vivre la subsidiarité dans une Église synodale, la vision du pouvoir hiérarchique doit subir un changement radical dans son auto-compréhension pour arriver à établir des règles institutionnelles qui

⁴²³ J.-M. TILLARD, *op. cit.*, p. 327-328. Voir à ce sujet l'excellent ouvrage de M. BERGER, *La Folie cachée des hommes au pouvoir*, Paris, Albin Michel, 1993.

⁴²⁴ C'est plus nuancé au canon 127 pour ce qui est de la condition de validité des actes nécessitant le consentement ou l'avis d'autres personnes physiques ou juridiques. Selon notre interprétation, le Supérieur dont il est question (voir les canons 617-630 qui touche le gouvernement des instituts) ne vise pas l'évêque dans son Église locale. Il y a là une nuance intéressante qui pourrait s'appliquer au pouvoir de gouvernement que possède l'évêque. Mais le droit n'en parle pas.

puissent régir évangéliquement la vie communautaire. En Église, on a tenté de s'engager sur cette voie avec le *Code de droit canonique*; on sait toute la confrontation qui a permis de mettre en lumière l'impraticabilité de ce partage du pouvoir, celui-ci étant trop lié à la conception traditionnelle de la *sacra potestas*. Si la subsidiarité est fragile dans les organisations sociales ou dans les États à régime démocratique parce que la participation est toujours menacée par le développement imposant de la technologie et de la bureaucratisation de tous les aspects de la vie sociale⁴²⁵, à plus forte raison, on peut être sceptique en Église sur l'avenir réel de la subsidiarité. Les timides mécanismes de participation proposés depuis quelques années sont insatisfaisants si l'on en croit les propos tenus par ceux et celles qui s'y engagent; les pratiques concrètes de participation dans les communautés paroissiales se butent toujours contre le mur du pouvoir clérical perçu trop souvent comme sacré. En paroisse ou dans l'Église locale, la synodalité devra se trouver des mécanismes de participation plus formels et plus institutionnalisés, reconnaissant alors un pouvoir réel aux laïcs. Le Code de 1983 prescrit déjà une collaboration entre les pasteurs et les fidèles⁴²⁶, mais on devra faire plus: identifier de nouveaux mécanismes de concertation plus dynamiques en vue d'une participation qui soit davantage révélatrice d'une Église de *sujets-auteurs*

⁴²⁵ Voir les propos pertinents de Fernand Dumont dans *Raisons communes*, Montréal, Boréal, 1997, p. 195-213.

⁴²⁶ Voir à ce sujet les canons 528-529, 275 § 2, 212 § § 2 et 3, 214-218, 225, 519 et les textes conciliaires de LG 30; CD 30,2c; PO 9b.

activement responsables et d'une Église-*sujet* tout entière responsable en son lieu et en sa structure. La synodalité et son principe inhérent de subsidiarité vont plus loin que les simples relations interpersonnelles, l'esprit d'écoute et la consultation restreinte. Les personnes interviewées ont raison de dire leur insatisfaction et leurs attentes devant des mécanismes aussi timides de concertation qui ne tiennent pas compte d'un «lieu théologique» aussi important que le *sensus fidelium*. Il faudra inventer d'autres concepts que celui de «synode» pour vivre concrètement «une marche ensemble» et éviter ainsi d'être enfermé dans les prescriptions canoniques; des concepts comme celui de «carrefour» et de «forum» ne figurent pas dans le droit.

Enfin, rappelons que pour appuyer la responsabilité de tous et de toutes, fondamentalement et sans égard aux fonctions exercées dans la communauté «peuple de Dieu», les textes conciliaires et le *Code de droit canonique* font référence au sacerdoce commun qui s'exerce dans la mesure où les baptisés participent à la communion qui constitue l'Église de Dieu. On ne parle jamais de sacerdoce individuel tant pour les fidèles que pour les ministres ordonnés. On parle de l'Église comme d'une totalité organique, une communion de croyants baptisés, un «corps sacerdotal» (1 P 2, 5-9); là s'enracine la responsabilité commune, là s'inscrivent aussi les ministères ordonnés. Il convient encore de souligner que les Pères de l'Église, notamment l'évêque Jean Chrysostome, ont eu à rappeler aux

communautés chrétiennes que les ministres sont liés et même soumis, en plusieurs situations, à leurs fidèles, en particulier aux désirs de l'Esprit qui s'exprime en eux. D'ailleurs, ils iront jusqu'à dire qu'aucune ordination ne s'accomplit sans la participation de tous; l'Église-communion ne peut en effet se réaliser dans le «corps sacerdotal» sans la *communio* des charismes, des dons et des «offices» dont le ministère ordonné lui signifie la source unique: le Christ (Éph 4, 11-13)⁴²⁷.

La marche de l'Église locale ne peut se réguler ainsi, ni selon le mode hiérarchique où un seul impose sa volonté, ni selon le mode «parlementaire» où tout se fait de façon collective par vote de motions proposées, amendées et acceptées à la majorité des voix. Elle se règle selon un mode synodal où, à tous les échelons, la communauté entière se trouve active, mais dans le respect des fonctions propres, dont certaines sont dévolues au ministère épiscopal-presbytéral⁴²⁸. Comme dans l'eucharistie, tous célèbrent, mais un seul est le *sacramentum* du Christ-Tête en personne; cela doit se vérifier analogiquement sur tous les plans de l'existence ecclésiale, particulièrement dans sa vie synodale.

3.3 Un consensus dans le discernement

⁴²⁷ Voir J.-M. TILLARD, *L'Église locale. Ecclésiologie de communion et catholicité* (Cogitatio Fidei 191), Paris, Cerf, 1995, p. 403.

⁴²⁸ *Ibidem*, p. 331.

Le ministère ordonné n'est pas là pour enregistrer ce qui se dit ou pour opposer son droit de veto comme instance de recours⁴²⁹. C'est une fonction de conduite pastorale, une instance de discernement qui appelle à délibérer pour tout ce qui touche la vie de la communauté de foi. Au nom du Christ-Tête en personne, il convoque et provoque des conciles, des synodes et des assemblées. Le problème se produit lorsqu'on les réduit à des organismes de consultation qui excluent les membres des processus de décision. Comme nous l'avons vu dans les entrevues, ces attitudes ne provoquent qu'insatisfaction et démobilisation.

L'usage des termes *consultatif* et *délibératif* peut masquer ou infirmer le principe selon lequel l'*ecclesia* est en même temps l'assemblée de ceux et celles qui répondent à la convocation de Dieu et qui s'intègrent ensemble à la mission confiée à tous. Disons-le, les catégories juridiques *consultatif* et *délibératif* ne réussissent pas à décrire le processus qui devrait être développé dans la gestion ecclésiale. Le terme *consultatif* évoque sans doute dans le *Code de droit canonique* une prudence marquée pour ne pas faire écran à la responsabilité propre des ministres ou pour ne pas toucher au pouvoir sacré. Quant au terme *délibératif*, s'il réfère aux discussions devant conduire à une décision, il peut prêter à confusion s'il implique nécessairement un vote, car il peut arriver qu'on doive préférablement suspendre

⁴²⁹ Nous suivons l'argumentation de G. PIÉTRI, *Le catholicisme à l'épreuve de la démocratie* (Parole présente), Paris, Cerf, 1997, p. 224-235.

pour un temps ces discussions et remettre le vote à plus tard, le résultat d'un vote hâtif pouvant nuire à la cohésion interne de la communauté. Néanmoins, il faut reconnaître que le *délibératif* convient davantage que le *consultatif* puisqu'il implique des débats en profondeur.

Nous pensons que la concertation dans un discernement spirituel en vue d'un consensus ou d'un consentement de tous convient davantage à une conduite pastorale, ce qui ne permet toutefois pas d'éviter les conflits. Il s'agit de viser, comme dit saint Paul, «ce qui est bien, ce qui est agréable à Dieu, ce qui est parfait» (Rm 12,2). À cet égard, des instituts religieux ont prévu des mécanismes de discernement spirituel qui peuvent être pertinents pour une Église locale ou pour des communautés paroissiales qui veulent vivre dans un processus décisionnel une démarche de participation sous un mode plus démocratique. Cela n'écourt en rien les débats et ne diminue en rien les difficultés inhérentes à toute recherche de consensus, surtout dans un monde qui est marqué par la pluralité ou la «pluriformité». La recherche de la communion ne peut masquer les différences et surtout ne doit pas donner l'illusion que tout va bien en évitant la confrontation; ce serait nier le fait humain de la communion ecclésiale. D'ailleurs, une telle attitude ne passe plus dans l'esprit des fidèles qui sont de plus en plus convaincus que c'est le Christ qui peut nous conduire vers la Vérité tout entière (Jn 16,13), mais dans une inlassable recherche de Vérité, dans une action guidée par l'Esprit

en vue du bien commun. Le consensus autour d'une décision importante est une question de fidélité à l'Esprit-Saint et elle habite chaque baptisé. Refuser cette réalité de foi ou l'ignorer dans la pratique ecclésiale, c'est se condamner à vivre une Église où il n'y a que des gouvernants et des gouvernés; certains monopolisent le pouvoir qui est un don fait à tous les membres du peuple de Dieu.

La question de la consultation liée au processus décisionnel, dans les conseils ecclésiaux et dans un événement comme le Synode, est difficile; dans le contexte actuel, elle est sans doute la plus épineuse. Ainsi, le *Code de droit canonique* précise que «le conseil pastoral ne possède que voix consultative...» (canon 536 § 2). Voilà un énoncé théologique qui est problématique puisque le caractère consultatif d'un Conseil d'Église ne se limite pas «à donner des conseils» au dirigeant pastoral. Comme le souligne Alphonse Borras, un Conseil pastoral n'est pas une instance de consultation d'experts; les laïcs, lorsqu'ils participent à un tel Conseil, ne le font nullement à titre d'experts avec une compétence éprouvée au nom de leur science mais en vertu de leur condition de baptisés (cc. 204 et 208) et de charismes qui leur sont propres (LG 12b). Ce double titre rappelle aux laïcs qu'ils ont le droit et l'obligation de se prononcer sur la conformité avec l'Évangile de leur paroisse et de son témoignage. Tous peuvent et doivent, le cas échéant, *tenir conseil* à ce propos, le curé étant impliqué dans ce processus synodal. Voilà

pourquoi, il serait plus à propos de référer au terme *concertation* ou *consensus*⁴³⁰. Cela se fait «avec le concours de tous»: LG 30; AA 10b; ChL 27; c. 536 § 1 *in fine*⁴³¹. Si, à titre de ministre ordonné, le dirigeant pastoral ratifie une décision, en son rôle de président, «sa décision» sera une décision de groupe, prise en consensus. Elle ne sera pas un acte isolé, sans rapport avec la concertation de tous et toutes, tout comme sa présidence de l'eucharistie n'est pas séparée de l'action participante de toute l'assemblée. L'expression «voix consultative» ne convient pas parce qu'elle signifie que le délibératif n'a pas sa raison d'être dans un conseil ecclésial. Nous dirions plutôt que le Conseil pastoral, paroissial ou diocésain, élabore des décisions dont la responsabilité finale d'authentification revient au ministre ordonné, en son rôle de président, de répondant ultime devant l'Église. Le Conseil de pastorale devient ainsi un organe de concertation, une instance synodale plus conforme au message évangélique.

Si une Église de communion exige une participation entière de ses membres et une coopération à la prise de décision, elle doit aussi prévoir un mécanisme représentant l'ensemble de l'Église locale qui puisse aider les communautés paroissiales et l'Église locale elle-même à ne pas s'éloigner de la

⁴³⁰ La «concertation» implique le fait de s'entendre pour agir de concert alors que le «consensus» vise le consentement ou l'accord d'une forte majorité.

⁴³¹ Cf. A. BORRAS, *op. cit.*, p. 248.

communion dans ses directives essentielles. Mais cette instance, au service de la communion, n'interviendrait que dans des cas jugés graves par l'autorité pastorale. Ce ne peut être un «comité de surveillance»; il s'agit bien d'une structure de communion et de soutien dans le discernement de «ce que l'Esprit dit aux Églises», dans l'écoute attentive du «sens spirituel de la foi». On doit cependant reconnaître que l'expression d'une majorité ne signifie pas nécessairement la garantie infaillible de la foi; une instance représentative n'est pas non plus à l'abri d'une faillibilité. Comment ne pas se rappeler ce que le P. Yves de Montcheuil écrivait en 1946: «Rien de plus déconcertant pour nous que ce gouvernement du Christ par le moyen d'instruments faillibles dont il ne s'est pas engagé à prévenir toujours les erreurs de commandement. C'est une des plus dures épreuves de la foi. Mais, prenons ce mot d'épreuve en ses deux sens: souffrance de la foi, mais aussi occasion d'en manifester la force⁴³²». Ce qui importe, c'est de reconnaître que si les débats ont leur place dans l'Église, ils peuvent être aussi risqués. Mais refuser le débat à cause de risques encourus serait s'enfermer dans une prison mentale et dans une sorte de *statu quo* qui mine toute créativité. En d'autres mots, ce serait vivre dans une Église tournée vers son passé et qui ne dit plus rien pour aujourd'hui. Comme le souligne Gaston Piétri, «le consensus est, pour l'Église, non seulement un objectif institutionnel de bon fonctionnement, mais un signe, à travers une communion extérieurement ressentie, de l'oeuvre de l'Esprit dans un «collectif» qui est le Corps

⁴³² Y. de MONTCHEUIL, *Mélanges théologiques*, Paris, Aubier, 1946, p. 118.

du Christ et non pas n'importe quel groupement humain. Il faut en payer le prix, sans avoir à recourir à ce qui ressemble à des tractations systématiquement secrètes⁴³³».

Dans tout cela, il s'agit de distinguer ce qui appartient à la «structure essentielle de l'Église» et ce qui relève de la «figure concrète et évolutive» dans l'Église du Christ⁴³⁴. Ces deux réalités sont interreliées, l'une ne pouvant vivre sans l'autre; mais, le risque est de prendre une figure concrète pour l'essentiel ou le fondamental. C'est là qu'il importe de faire un discernement en Église; les structures démocratiques et historiques que peut se donner l'Église relèvent d'une figure concrète et évolutive qui ne brise en rien la structure essentielle qui veut que la communauté de foi ne se la donne pas à elle-même mais qu'elle est un don du Seigneur.

Force est de le reconnaître: la question de la participation des laïcs au processus décisionnel reste un problème lié à la conception qu'on se fait de

⁴³³ G. PIÉTRI, *op. cit.*, p. 232.

⁴³⁴ Cf. Commission théologique internationale, *L'Unique Église du Christ*, Paris, Centurion, 1985, p. 33-34. Voir à ce sujet les précisions de B. SESBOUË, «Ministères et structure de l'Église», *Le ministère et les ministères selon le Nouveau Testament*, s. la dir. de J. Delorme, Paris, Cerf, 1974, p. 349-353.

l'autorité des ministres ordonnés. Mais nous l'avons vu, cette autorité n'appartient pas qu'aux ministres ordonnés. C'est un point qu'il importe maintenant de clarifier.

CHAPITRE 14

LA PRISE DE DÉCISION EN ÉGLISE COMME ENJEU

Il y a, nous l'avons bien établi, une sorte de hiatus entre les discours tenus sur la participation de tous et de toutes en Église et la pratique réelle de participation des fidèles aux prises de décisions dans l'Église locale et dans les communautés paroissiales. Le problème est lié, pensons-nous, au fait que les fidèles n'ont pas accès au processus décisionnel dans son ensemble; la question n'est pas nouvelle mais l'institution ecclésiale l'a souvent esquivée parce qu'elle conduit à une remise en question de ce qu'elle croit être sa structure fondamentale, voire son *idéologie*⁴³⁵.

Dans ce chapitre, nous voulons exposer cette problématique de la participation des fidèles chrétiens et chrétiennes aux décisions prises dans leur Église, la confronter ensuite aux textes conciliaires pour mieux la légitimer, dégager enfin un plaidoyer en faveur de cette participation de tous et toutes dans l'Église.

⁴³⁵ Nous donnons à ce concept le sens suivant: ensemble des idées, des croyances et des doctrines propres à une époque, à une société ou à une classe sociale qui prétend exprimer les exigences de la raison ou du mystère révélé pour ce qui touche la vie organisationnelle.

1. La problématique de la participation aux décisions

Le réputé canoniste américain James Provost affirmait en 1990, dans une réflexion sur l'avenir de l'Église, que pour la plupart d'entre nous, l'enjeu le plus clair est au plan de la prise de décision dans l'Église. Voici ses propos, présentés sous forme de questions; ils sont révélateurs des enjeux actuels et de la crise que traverse l'Église:

Notre vie en communauté dépend-elle uniquement d'un individu - le curé de la paroisse, l'évêque du diocèse ou le pape à Rome ? Ou bien nous, la «multitude», avons-nous notre mot à dire pour décider comment nous avons à vivre l'Évangile dans le monde d'aujourd'hui ? Traditionnellement, l'ordre de l'Église a essayé d'instaurer un équilibre entre les différents intérêts en confiant le pouvoir de direction et de prise de décision à une personne (pasteur, évêque, pape), mais en étroite consultation avec la sagesse de l'Esprit qui habite la communauté, tel qu'il s'exprime par divers canaux («personnalités» de la paroisse, consistoire diocésain ou du moins ce qu'il en reste dans le chapitre de la cathédrale, clergé et laïcs de Rome ou du moins ce qu'il en reste dans le collège des cardinaux)⁴³⁶.

Ce système est en crise -au sens profond du terme - en pleine mutation. D'une part, le nombre croît des expériences de participation à la décision : conseils diocésains, conseils paroissiaux et diocésains, conseils presbytéraux, voire synode des évêques. D'autre part, tout comme la société séculière, les instances administratives se multiplient dans l'Église et elles paraissent agir en dehors des structures traditionnelles de décisions, leur logique propre les rendant autonomes. Nominations de pasteurs et d'évêques, interventions qui coiffent les décisions pastorales des Églises locales, limitation de l'autorité du magistère des évêques dans les conférences épiscopales ou au sujet des catéchismes, beaucoup de choses découlent de décisions administratives, prises sans consultations ou sans avoir à en répondre⁴³⁷.

⁴³⁶ J. PROVOST, «Prospective en droit canonique», *Lumière et Vie* 200 (1990) 136.

⁴³⁷ *Ibidem*, p. 137.

Ces deux extraits rejoignent le questionnement des personnes que nous avons interviewées sur leur participation en Église. Ils indiquent aussi que la situation présente peut être une chance pour tous les acteurs de l'Église, mais qu'elle peut également se tourner contre la communauté de foi, si l'institution s'engage dans une bureaucratie lourde, capable d'éteindre la voix de la «multitude» des fidèles. Ce grand risque oblige les pasteurs et les fidèles à s'outiller théologiquement et sociologiquement pour faire écran aux structures paralysantes et parfois vides de la dynamique communautaire qui doit sous-tendre l'être ecclésial.

Cette vigilance de la part des pasteurs et des fidèles concernant la participation des laïcs au processus décisionnel doit tenir compte du fait que cette question a fait l'objet de vives discussions au concile de Vatican II. Mais comme le rappelle F. Klostermann dans ses commentaires à propos du Décret sur l'apostolat des laïcs et du chapitre sur les laïcs de la Constitution sur l'Église, les «concessions» en faveur des laïcs devaient être arrachées presque mot pour mot au groupe traditionaliste de la Curie⁴³⁸. Comme le souligne encore H. Küng, ce n'est qu'à contrecoeur, dans les documents officiels, qu'on parle de la participation des laïcs aux décisions prises dans l'Église.

⁴³⁸ Voir F. KLOSTERMANN, *Das zweite Vatikanische Konzil. Konstitutionen, Dekrete und Erklärungen*, Freiberg-Basel-Wein, 1966-1967, I, p. 260-283; II, 585-701. C'est H. Küng qui relève ces commentaires de Klostermann dans *Garder espoir* (Théologies), Paris, Cerf, 1991, p. 112.

Les propos de ces théologiens et canonistes nous renvoient au problème crucial de la participation déficitaire des laïcs dans l'Église. Il y a quelque chose qui ne va pas dans la façon de voir la communauté malgré tous les efforts qui sont faits actuellement pour intégrer pleinement les fidèles dans l'institution. Nous croyons avec Hans Küng que le problème se situe au niveau de la reconnaissance du fidèle comme sujet dans l'Église même si les textes conciliaires et les discours ecclésiaux sont fort élogieux à leur égard. Qu'on nous permette de le citer encore ici, ses propos touchant directement notre problématique.

«... aussi longtemps que je puis, dans une communauté quelle qu'elle soit, collaborer activement et donner mon avis, mais sans pouvoir prendre part aux directives et aux décisions, je reste un partenaire de second rang dans cette communauté, même si l'on dit de très belles choses au sujet de ma situation: je ressemble plus à un objet dont on se sert qu'à un sujet qui assume une responsabilité active. Celui qui peut participer aux délibérations et aux activités, mais sans avoir part aux directives et aux décisions de la manière qui convient à sa situation n'est pas vraiment l'Église, il *appartient* à l'Église⁴³⁹ ».

2. Les acquis et les incohérences conciliaires

D'aucuns prétendent que la volonté des laïcs de participer aux décisions dans l'Église relance le fameux débat sur l'opportunité d'instaurer dans l'Église le modèle démocratique. Il nous faut donc revenir à ce modèle pour situer adéquatement la question du processus décisionnel. Certains voient dans le modèle démocratique et la philosophie qui le sous-tend, un système qui s'oppose à l'essence même de l'Église, en alléguant que celle-ci n'est pas une société comme

⁴³⁹ H. KÜNG, *op. cit.*, p. 109.

une autre. Encore une fois, le canoniste James Provost s'insurge contre une telle façon d'aborder la question. Il rappelle que des liens ont toujours existé entre le droit canonique et le droit séculier, mais qu'on semble l'oublier aujourd'hui; or ces acquis font partie de notre quotidien de gestion en Église.

De nos jours, pourtant, on tente de souligner la distance de l'Église au monde, tout au moins aux modes d'organisation de la vie sociale expérimentés dans le siècle. On affirme que "l'Église n'est pas une démocratie" et que les modes séculiers de protection des droits et de prise de décisions ne sont pas applicables dans l'Église. L'Église est "tout autre", elle ne doit pas être souillée par les modèles civils de gouvernement, dont les chrétiens font l'expérience chaque jour.

Une telle façon de voir est-elle dans la ligne de la tradition de l'Église? Après tout, le titre de «Pontife romain», les termes de «diocèse», de «province», le mode de consultation et d'accord requis dans divers domaines de la vie de l'Église, tout cela a été emprunté au droit de la Rome impériale. Le caractère sacro-saint d'une tradition païenne impériale (à la différence de la vie séculière moderne) ne souillerait-il pas l'Église? Ou bien ne faudrait-il pas examiner une question plus profonde et fondamentale, celle des rapports entre l'Église et le monde. Sur ce point le droit canonique, comme d'ailleurs d'autres disciplines théologiques, conserve un grand intérêt⁴⁴⁰.

Ce rapport de l'Église au monde est crucial pour comprendre la difficulté qu'elle a de fonctionner comme une organisation liée à un contexte culturel marqué par la démocratie. Elle reconnaît bien qu'elle est une organisation, mais en boudant ce qui se passe au coeur du monde. C'est toute la question de l'acculturation à la modernité qui est ici en cause. On en parle beaucoup, surtout depuis Jean-Paul II,

⁴⁴⁰ J. PROVOST, *art. cit.*, p. 136. Sur le rapport Église/Monde, voir en particulier: R. MAGER, *Le politique dans l'Église. Essai ecclésiologique à partir de la théorie politique de Hannah Arendt* (Brèches théologiques 19), Montréal, Médiaspaul, 1994, p. 231-317; R. PARENT, *Une Église de baptisés. Pour surmonter l'opposition clercs/laïcs* (Brèches théologiques 1), Montréal/Paris, Paulines/Cerf, 1987, p. 175-207; E. SCHILLEBEECKX, *Histoire des hommes, récit de Dieu* (Cogitatio Fidei 166), Paris, Cerf, 1992.

mais en autant que cela ne touche pas sa façon de fonctionner ou de gouverner. Le rapport de l'Église au monde est nettement déficitaire; elle réfère à un monde du passé, et celui d'aujourd'hui ne se reconnaît pas en elle. À notre avis, le problème n'est pas à chercher dans le modèle démocratique qui pourrait toucher au spécifique de l'institution ecclésiale; il faut plutôt chercher du côté de la vision que l'Église a d'elle-même et qui influe sur son organisation, comme nous l'avons précisé déjà. Nous le savons bien, si l'Église se défend d'être une démocratie, elle porte quand même en elle ses marques, elle en vit. Le concile a pourtant reconnu que l'Église est une communauté de personnes égales. Voyons un texte qui en manifeste la grandeur et en même temps la retenue, puisqu'on ne précise pas comment s'exercera l'égalité fondamentale.

Si donc dans l'Église tous ne cheminent pas en suivant la même voie, tous cependant sont appelés à la sainteté et ont reçu en partage une foi du même prix par la justice de Dieu (cf. II Petr. 1, 1). Même si certains, par la volonté du Christ, sont mis à la tête des autres comme docteurs, dispensateurs des mystères et pasteurs, il existe cependant entre tous une véritable égalité, sur les plans de la dignité et de l'action commune, en ce qui regarde l'édification du Corps du Christ. En effet, la distinction posée par le Seigneur entre les ministres sacrés et le reste du Peuple de Dieu comporte l'union que des devoirs communs aux pasteurs et aux autres fidèles créent entre eux: devoir pour les pasteurs de l'Église, à l'exemple du Christ, de se mettre au service les uns des autres et au service des fidèles; et pour ces derniers de prêter volontiers leur concours aux pasteurs et aux docteurs. Ainsi, dans la diversité, tous rendent témoignage de l'admirable unité qui existe dans le Corps du Christ; car la diversité même des grâces, des ministères et de l'action rassemble en un seul tout les fils de Dieu, puisque «c'est un seul et même esprit qui opère toutes ces choses (I Cor. 12, 11)» (LG 32,3).

Après Vatican II, la plupart des théologiens et théologiennes reconnaissent que la catégorisation dans l'Église n'avait pas sa raison d'être et que la

participation en Église devait s'orienter autrement. Nous sommes étonné de voir que trente ans après l'effervescence de ce concile, des chrétiens de la base, sans diplôme théologique ou universitaire, tiennent le même discours face à une réalité qui n'a pas tellement changée. La plupart des extraits de nos entrevues montrent à l'envi que l'égalité fondamentale, valorisée dans ces textes et revendiquée désormais par les fidèles, ne passe pas encore dans les pratiques institutionnelles. Nous ne pouvons ici les reprendre. Mais voyons les conclusions de F. Klostermann.

C'est pourquoi il existe également, dans la communauté du Christ, cette collégialité fondamentale et cette conciliarité dont il a déjà été question. C'est pourquoi dans l'Église, personne n'est chef et personne n'est subalterne. C'est pourquoi il y a au fond de toute vocation particulière dans la communauté, et antérieurement à elle, une vocation chrétienne originaire et commune dans laquelle tous sont dignes, éminents, parfaits, dans laquelle tous sont des hommes spirituels (Rm 8) et tous sont "d'Église", même si l'actuel droit de l'Église appelle toujours avec prédilection les clercs "ecclesiastici". C'est pourquoi fraternité, échanges de vues et responsabilité de tous vis-à-vis de tous, participation et dialogue doivent exister dans l'Église. C'est pourquoi les plus hauts dignitaires ne constituent pas simplement un vis-à-vis de la communauté, mais toujours en même temps chrétiens avec les chrétiens, disciples et serviteurs avec eux, comme le dit saint Augustin: un ministère particulier leur a été confié sans qu'ils perdent cette égalité fondamentale⁴⁴¹.

Alors pourquoi dans l'Église, à travers une diversité de fonctions, toutes et tous n'ont-ils pas en commun *la possibilité de décider*⁴⁴²? On peut penser que les

⁴⁴¹ F. KLOSTERMANN, «Allgemeine Pastoraltheologie der Gemeinde», *Handbuch der Pastoraltheologie*, III, Freiberg-Basel-Wien, 1968, p. 43. Cité par H. Küng dans *Garder espoir*, Paris, Cerf, 1982, p. 111.

⁴⁴² Nous citons ici un passage de H. KÜNG, «La participation des laïcs aux décisions dans l'Église», *L'apostolat des laïcs*, s. la dir. de Y. Congar, Paris, Cerf, 1970, p. 285. Ce texte est repris dans H. KÜNG, *Garder espoir*, Paris, Cerf, 1991, p. 111.

pères conciliaires ont été prisonniers d'une conception médiévale de la participation (le bas ne peut participer qu'à ce qui lui vient du haut), d'une vision du ministère ordonné liée à la représentation de l'Église (modèle christomoniste) et de son mystère véhiculé par l'encyclique *Mystici Corporis* (1943) où il est dit qu'«il faut absolument maintenir que ceux, qui dans ce corps, sont en possession des pouvoirs sacrés en constituent les membres premiers et principaux, car c'est par eux que se perpétuent, selon le mandat du divin Rédempteur, les fonctions du Christ, docteur, roi et prêtre⁴⁴³». Certains textes du concile évoquent également le modèle d'une société inégale, tel que nous le présente l'encyclique *Vehementer Nos*, malgré le fait que des pas importants aient été faits au Concile Vatican II. Le concile finit en effet par concéder aux laïcs le droit d'être consultés, mais pas de décider.

Nos entrevues et les textes officiels de l'Église concordent sur un point: les fidèles sont aujourd'hui consultés personnellement ou en groupe à travers des structures établies par l'institution. Les pasteurs travaillent avec eux et leur confient certaines responsabilités. Nous avons reconnu dans notre étude que cela ne va pas jusqu'au bout du processus parce que les ministres ordonnés ont la «*sacra potestas*» de par leur ordination et l'autorité qui s'y rattache. Pour comprendre cette

⁴⁴³ G. DUMEIGE, *La foi catholique*, Paris, Éditions de l'Orante, 1969, p. 270. Voir FC 500.

situation de gouvernants/gouvernés, nous n'avons qu'à référer à «la différence d'essence et non seulement en degré» que le concile rappelle concernant le sacerdoce des fidèles et celui des ministres ordonnés (LG 10,2). La différence de degré indique à notre avis, l'impossible partenariat dans l'acte décisionnel; les laïcs ne peuvent pas prendre part aux directives et aux décisions parce qu'ils sont victimes de l'existence de deux classes dans leur institution.

3. La légitimité d'une participation des laïcs au processus décisionnel

Pourtant, les arguments qui plaident en faveur d'une participation des laïcs ne manquent pas et ils sont d'ordre théologique et sociologique. L'Église a déjà eu recours à certains modèles sociologiques pour vivre sa réalité; encore aujourd'hui, elle emprunte le modèle sociologique de la monarchie pour asseoir son pouvoir absolu. Elle en a conservé le vocabulaire, emprunté à un contexte culturel autre: le Souverain Pontife, Son Excellence, Son Éminence, Monseigneur, Messieurs, Nos seigneurs, etc. En plusieurs milieux, on ne voit pas encore la contradiction entre cet emprunt à un modèle sociologique d'une époque et la fraternité évangélique du Nouveau Testament. Pourquoi faudrait-il en voir une aujourd'hui? À notre avis, lorsque les fidèles demandent plus de part aux décisions, l'opposition cléricale à un emprunt sociologique ne saurait tenir. D'ailleurs, il faut bien le reconnaître, il y a d'ores et déjà dans cette Église des mécanismes de consultation et des processus d'élection qui s'inspirent directement du modèle

démocratique. Rien ne s'oppose en cela à la nature même de l'Église; au contraire, elle les appelle pour son utilité et par son être même⁴⁴⁴.

Dans l'État démocratique moderne, les individus n'appartiennent pas à l'État mais ils sont l'État au sens plénier du terme, ce qui n'empêche pas cependant que l'exercice de la démocratie mal vécue, puisse conduire à des formes de dictatures qui ne respectent plus les individus dans cet État en leur imposant des normes qui empêchent tout débat public et qui vient brimer leur être comme sujet libre et responsable⁴⁴⁵. On sait également que la fragilité des démocraties repose sur la répartition du pouvoir; cette répartition peut être piégée par le pouvoir économique et conduire à des classes inégales dans l'État, les unes dominant les autres. Est-ce encore de la démocratie si les citoyens ne sont plus protégés contre des abus de pouvoir de leurs gouvernants alors qu'ils sont *a priori* l'État? Dans une démocratie digne de ce nom, tout citoyen ne peut exister que dans la mesure où il peut exercer un pouvoir, accomplir des devoirs et être responsables de ses actes. Mais poursuivons.

⁴⁴⁴ Voir E. SCHILLEBEECKX, *L'histoire des hommes, récit de Dieu* (Cogitatio Fidei 166), Paris, Cerf, 1992, p. 285-343.

⁴⁴⁵ Voir A. TOURAINE, *Qu'est-ce que la démocratie ?*, Paris, Fayard, 1994.

On peut dire que les baptisés sont des *sujets* ou des citoyens de l'Église, ils *sont* l'Église⁴⁴⁶. Tout individu dans cette Église est un sujet libre; il a le pouvoir de la parole et d'agir. Il revient au droit de protéger ces pouvoirs et ces droits acquis par le baptême. C'est ici qu'il faut questionner la «théorie des deux classes» qui se maintient dans l'institution ecclésiale. D'un point de vue théologique, nous ne croyons pas que cette «théorie» puisse être aujourd'hui soutenue, encore maintenue, puisqu'une des deux classes pourrait en arriver à protéger ses droits au détriment de l'autre, et ainsi pourrait parfois être privée des pouvoirs qui lui reviennent selon le droit. Nous sommes convaincu qu'un droit a donné visage à notre Église, et qu'un droit devra modifier son visage. De plus, tous les arguments théologiques plaident en faveur d'une participation pleine et entière des laïcs à la vie de leur Église, non pas par une concession opportuniste à l'expansion de la démocratie⁴⁴⁷, mais parce c'est une exigence du mystère ecclésial que le droit doit protéger.

3.1 La question de la succession apostolique

⁴⁴⁶ Voir J.-C. ESLIN, «Citoyen de la république chrétienne», *Esprit* 190 (1993) 114-130.

⁴⁴⁷ Voir R. MAGER, «Synodalité, démocratie et prise de décision dans l'Église», *Prêtre et Pasteur* 100 (Juillet-Août 1997) 424. Sur ce sujet, voir l'article de D. HERVIEU-LÉGER, «Le croyant et l'institution», *Le gouvernement de l'Église catholique. Synodes et exercice du pouvoir*, s. la dir. de J. Palard, Paris, Cerf, 1997, p. 313-322.

Selon Hans Küng, c'est à propos de la *succession apostolique* que se pose la question de la participation des laïcs aux prises de décision dans l'Église. Nous apportons ici des précisions sur ce sujet délicat⁴⁴⁸. Il est clair au départ que nous ne mettons nullement en doute cette succession apostolique, mais nous questionnons son fonctionnement et la compréhension véhiculée par les représentants de l'institution. Ces quelques propositions semblent faire l'unanimité chez les théologiennes et théologiens.

3.1.1 *La succession apostolique de toute l'Église*

La succession apostolique relève de *l'Église dans son ensemble*, et donc de tous les membres de l'Église. C'est toute l'Église qui est liée au témoignage de la communauté apostolique, au témoignage fondamental des premiers témoins qui ont fait naître l'Église. L'Église est fondée sur les apôtres; sans eux il n'y a pas d'Église pour nous. Leur ministère est une norme, parce qu'il se situe dans la *sequela Jesu*. Ce ministère est unique et se réalise dans les communautés sous des formes multiples et variées selon les besoins des différentes communautés. Ce qui

⁴⁴⁸ Nous suivons de près H. KÜNG, *Garder espoir*, Paris, Cerf, 1992, p. 116-126. La problématique de la succession apostolique a été étudiée plus particulièrement par les théologiens suivants: R. PARENT, *Prêtres et évêques. Le service de la présidence ecclésiale* (Brèches théologiques 12), Montréal, Paulines, 1992, p. 275-305; J. RIGAL, *L'ecclésiologie de communion. Son évolution historique et ses fondements* (Cogitatio Fidei 202), Paris, Cerf, 1997; E. SCHILLEBEECKX, *Plaidoyer pour le peuple de Dieu* (Théologies), Paris, Cerf, 1987, p. 84-135.; P. GRELOT, *Église et ministères. Pour un dialogue critique avec Edward Schillebeeckx*, Paris, Cerf, 1983; *La tradition apostolique*, Paris, Cerf, 1995; R. BROWN, *L'Église héritée des apôtres*, Paris, Cerf, 1987.

structure ce ministère unique, c'est l'annonce de l'Évangile de Jésus ressuscité, la foi et la confession de foi, mais ces figures ne sont pas identiques d'une communauté à l'autre. Raymond Brown, nous l'avons vu, a bien montré les forces et les faiblesses de quelques communautés sub-apostoliques dans leurs tentatives d'organiser leur vie interne et leur survie, en fidélité au noyau dur de la foi. Il serait plus approprié de parler de succession dans la charge apostolique plutôt que de succession dans la personne des apôtres, le statut des apôtres étant unique. Eux seuls peuvent en effet prétendre avoir vécu avec Jésus et être témoins de la résurrection; ils confient à d'autres la charge de l'annonce de l'Évangile et de l'organisation ecclésiale. Nous devons bien admettre cependant le cas exceptionnel de Paul qui ne peut revendiquer ce statut au même titre que les autres n'ayant pas connu le Jésus de la chair. Il peut cependant revendiquer le statut, eu égard à son expérience de rencontre avec le Christ ressuscité et au choix que le Christ a fait de lui pour une mission auprès des Gentils. Ce fait signifie que l'Esprit n'est pas prisonnier d'un modèle unique pour son agir dans le monde. En d'autres mots, la succession apostolique doit se comprendre de toute l'Église. Elle n'est pas à prendre uniquement à partir des Apôtres, si importants soient-ils, ou à partir de leur ministère.

3.1.2 La succession apostolique et la garde du dépôt révélé

La succession apostolique, bien qu'importante, demeure secondaire, eu égard à la mission confiée par les apôtres qui est de garder intact le dépôt de la foi et de mettre les saints et saintes de Dieu en état de participer aux trois fonctions du Christ et à sa mission. C'est en lien avec d'autres ministères (prophètes, docteurs, agents et agentes de pastorale, ministères reconnus ou institués ou autres) que s'exerce celui des pasteurs. Tous et toutes poursuivent la mission première des apôtres, pour que celle du Christ finalement puisse avoir une suite; c'est cela qui est prioritaire. C'est ce qui se passait dans les communautés primitives, comme nous l'avons vu avec Raymond Brown.

Les textes scripturaires nous font voir que les Églises primitives et sub-apostoliques vivent un dynamisme communautaire dans une situation de réciprocité; tous et toutes sont remplis de l'Esprit Saint. Les charismes sont divers et multiples. Dans ces Églises, il existe une égalité fondamentale même si certains exercent un service de direction. Toute l'Église reçoit le dépôt révélé et c'est elle qui se trouve responsable de sa garde. Certains sont choisis pour veiller à ce que ce dépôt, gardé et transmis par la Tradition apostolique, soit toujours en fidélité avec l'héritage reçu des communautés apostoliques. Ces personnes -pasteurs- sont en succession dans la charge apostolique. Mais cette double dimension ecclésiale pose une double question selon Hans Küng: est-ce *le pouvoir détenu par l'Église en son ensemble* qui fonde *le pouvoir particulier des pasteurs*, ou au contraire, est-

ce le *pouvoir particulier des pasteurs* qui fonde le *pouvoir détenu par l'Église en son ensemble*? Voyons de plus près cette double question.

3.2 Les assises théologiques pour une prise de décision en commun

Selon le théologien Hans Küng, on ne peut pas fonder la participation des laïcs au processus décisionnel en faisant dériver le pouvoir des pasteurs du pouvoir de l'Église, ni le pouvoir de la communauté du pouvoir découlant du sacerdoce commun. S'il en était ainsi, le ministère pastoral serait réduit au sacerdoce commun. Ce serait là, avouons-le, un type de démocratie qui porterait ombrage au spécifique de ce peuple qui tient son origine de Dieu.

Mais inversement, on ne saurait penser le pouvoir de l'Église comme une dérive du pouvoir des pasteurs, comme s'ils incarnaient à eux seuls la succession apostolique. Si c'était le cas, on serait justifié à la fin d'exclure les laïcs de toute participation aux prises de décision; le pouvoir n'appartiendrait qu'à quelques-uns qui pourraient le répartir comme ils voudraient en considérant leur ministère ordonné comme étant la source des autres ministères. On retrouverait là le caractère absolu de l'ordination et on reviendrait à une Église hiérarchique-cléricale, ce qui encore là n'a rien d'évangélique. Le Nouveau Testament le rappelle: c'est le Christ qui est la Tête du corps ecclésial, son corps (Col 1,18) et Lui seul reste le Médiateur entre Dieu et l'humanité (1 Tm 2,5). Si on n'accepte pas

de relier la question du pouvoir dans l'Église à ces dimensions bibliques, on risque d'isoler le ministère pastoral de la communauté chrétienne et du sacerdoce commun qui la structure, on fait du ministère de la succession apostolique un absolu, on commence alors à hiérarchiser, à donner du pouvoir à quelques-uns seulement et à catégoriser les membres de l'Église. C'est ce qui s'est fait dans le passé à travers des courants, tels la sacerdotalisation, la sacralisation et la cléricisation, autant d'hypothèques qu'il nous faut lever aujourd'hui⁴⁴⁹.

Précisons en quelques mots ces trois obstacles qui remontent aux III^e et IV^e siècles. C'est important parce qu'ils conditionnent la conception et l'organisation des ministères dans l'Église.

La *sacerdotalisation* est un fait historique qui influe encore sur les rapports entre les ministres ordonnés et la communauté chrétienne. Prenant appui sur la conception vétéro-testamentaire du sacerdoce, l'Église s'est mise à qualifier les ministres ordonnés de *sacerdotes*. Avec le temps, on en est arrivé à considérer leur fonction presbytérale presque exclusivement selon l'axe culturel-liturgique. L'ordination est considérée comme une transmission de «pouvoir» à un individu,

⁴⁴⁹ Voir A. CHARRON, «Dépasser les catégories de "clerc" et de "laïc" et resituer la mission des chrétiens dans l'Église et dans le monde», *Le laïc: les limites d'un système* (Héritage et projet 36), s. la dir. de J.-C. Petit et J.-C. Breton, Montréal, Fides, 1987, p. 191-256. Dans ce développement, nous suivons de près cet article.

le rendant apte à accomplir des gestes que d'autres ne peuvent pas poser. Cette conception s'est durcie à un point tel qu'on aboutira aux ordinations absolues; le ministre ordonné sera isolé de la communauté en oubliant les deux autres fonctions qui sont aussi des services et qui ne sont pas moins importantes: l'annonce de la parole et la direction pastorale. Cela nous conduira à l'autonomisation des pasteurs par rapport aux laïcs dans la communauté.

La *sacralisation* est liée à l'obstacle que nous venons de décrire rapidement. Devenu l'homme du culte, le ministre ordonné s'occupera désormais du «sacré» et se verra imposer la loi du célibat ecclésiastique visant à faire observer la loi de la continence eucharistique⁴⁵⁰. Cette façon de voir le prêtre, homme du sacré, n'est pas sans corrélation avec la conception culturelle païenne qui voit la sexualité comme une chose mauvaise en soi, d'où l'exigence de pureté culturelle. Cette *sacralisation* accentuera davantage la distance entre les ministres ordonnés et les fidèles. Aux uns le sacré, aux autres le profane.

Enfin, la *cléricalisation* fera en sorte que les ministres ordonnés formeront un corps social très fort qui en imposera aux autres membres de la communauté chrétienne. En s'organisant sur les modèles administratifs du temps, les ministres

⁴⁵⁰ Cf. R. GRYSON, «Dix ans de recherche sur les origines du célibat ecclésiastique», *Revue Théologique de Louvain* 11 (1980) 176.

ordonnés deviendront des fonctionnaires. Dans l'histoire, la *cléricalisation* conduira, avec les deux autres obstacles soulevés, à «un glissement de la structure charismatique et fonctionnelle des ministères dans le fonctionnement organique de la communauté à une hiérarchie de pouvoir dominateur sur une base ecclésiale subordonnée et plus ou moins passive...le laïc bien entendu⁴⁵¹». Le ministère ordonné devient l'englobant de tous les autres ministères ecclésiaux. En d'autres mots, les autres ministères ne pourront s'exercer que sous la dépendance du ministère ordonné; ils seront considérés comme des ministères de suppléance. Aujourd'hui encore, l'impasse demeure même si des avancées pointent, non sans difficultés, dans un univers culturel autre.

On ne peut que contester, à la lumière des sources bibliques, une telle situation. Si l'Église est une communauté de personnes qui partagent une même foi en la Trinité sainte en accueillant l'unique message du Christ, et si toutes et tous sont appelés à garder le dépôt révélé transmis à travers la succession apostolique (qui concerne tous les membres dans des responsabilités diversifiées) pour en vivre aujourd'hui dans une écoute attentive de ce que leur révèle l'Esprit Saint, on peut conclure que le pouvoir de l'Église ne dérive pas des pasteurs, ni le pouvoir des pasteurs du pouvoir de la communauté, mais que ces deux pouvoirs émergent de

⁴⁵¹ A. CHARRON, *art. cit.*, p. 214.

la puissance même du Seigneur dans son Esprit⁴⁵². Cette puissance du Seigneur fonde le pouvoir des pasteurs et fonde le pouvoir participatif des fidèles dans la vie interne de chaque communauté.

La participation des laïcs aux décisions et aux orientations pastorales des communautés chrétiennes se comprend et s'accepte dans la foi, si l'on considère la communauté de foi et les pasteurs. Ainsi, on exclut un certain pouvoir qui consiste, pour un clerc ou pour un laïc, à prendre seul les décisions; on exclut également deux types de gouvernement (monarchie, oligarchie ou théocratie) qui ne respectent pas la communauté de Dieu qui ne peut se donner à elle-même ce qui la fait vivre. Une perception juste du pouvoir donné par le Christ permet un type de gouvernement ecclésial qui promeut une Église comme une «communauté structurée», selon la belle expression de Ghislain Lafont⁴⁵³.

Dans l'Église, la communauté et son pasteur sont renvoyés l'un à l'autre, et réciproquement, quant aux décisions qu'ils doivent prendre. La mission particulière reçue lors de l'ordination confère au pasteur une autorité au sein de la communauté qu'il peut exercer en fonction du service qui lui est confié, mais il ne peut perdre son lien de dépendance vis-à-vis la communauté qui a reconnu ce don de l'Esprit.

⁴⁵² Voir H. KÜNG, *op. cit.* p. 120.

⁴⁵³ G. LAFONT, *Imaginer l'Église catholique* (Théologies), Paris, Cerf, 1995, p. 115.

La communauté est partie prenante de la reconnaissance et de l'accueil du don; elle est partenaire de l'Esprit. Quant au pasteur, il reçoit gratuitement l'appel et le don de service qui lui est conféré pour la communauté (2 Tm 1, 6-8).

Les pasteurs et la communauté ont ainsi des devoirs les uns envers les autres; aux pasteurs, le devoir d'annoncer le message évangélique à temps et à contre-temps, mais cela ne lui est pas réservé exclusivement; à la communauté, le devoir d'éprouver la fidélité du pasteur au mandat reçu, mais la communauté peut également se faire éprouver par le pasteur sur sa fidélité au message évangélique. Le pasteur ne peut éteindre l'Esprit qui souffle dans la communauté, mais celle-ci ne peut rester sourde aux appels des pasteurs à la responsabilité de l'unité ecclésiale. En d'autres mots, personne ne peut marcher seul dans la communauté; pasteurs et membres de l'Église doivent sans cesse s'éprouver mutuellement dans une correction fraternelle. Leur marche vers l'unité doit respecter aussi leur diversité.

La responsabilité commune des pasteurs et de la communauté dans le processus décisionnel n'invitent pas à craindre pour le bon fonctionnement de la communauté ou de sa gestion interne. Il s'agit de trouver les mécanismes les plus aptes qui respectent la dynamique communautaire, ce qui n'est pas toujours évident dans une recherche commune où chacun doit faire ce qui lui revient pour que

l'ordre existe. Mais tout égoïsme dominateur n'a plus sa place dans une communauté chrétienne; le pouvoir de chacun, du pasteur et de la communauté, ne peut être utilisé pour dominer l'autre dans un contexte où l'on promet une communion de services en vue de l'édification de la communauté. Cela ne peut se faire que dans l'amour, la paix et cette vraie liberté que donne l'Esprit, à travers les épreuves, les difficultés et les conflits inhérents à toute communion qui se construit. Si le ministère accompli dans l'Esprit est source d'autorité, l'obéissance absolue est requise de part et d'autre. Mais si ce ministère conduit à une usurpation du pouvoir de l'Esprit, l'obéissance n'est plus requise; cette usurpation peut même conduire les membres et les pasteurs à témoigner contre une telle attitude et à mettre en cause la légitimité même du pouvoir dont ils sont dotés, les uns depuis leur baptême, les autres depuis leur ordination.

Le concept de *hiérarchie*, qui est emprunté à la philosophie du pseudo-Denys au V^e siècle, lui-même héritier de la philosophie platonicienne, a faussé, avons-nous reconnu, la réalité des choses. On peut toujours parler de service ou de diaconie en parlant des ministères ordonnés, mais on reste alors tributaire de cette philosophie qui a marqué toute l'histoire des ministères et leur fonctionnement⁴⁵⁴.

⁴⁵⁴ Cf. L. ORSLY, «La philosophie classique et la vie juridique de l'Église», *Concilium* 267 (1996) 23-35. Voir aussi le développement qu'en donne G. LAFONT, *Imaginer l'Église*, Paris, Cerf, 1995, p. 19-48.

Ce que nous avons entendu dans les entrevues confirme cette situation étrange que vivent les membres de la communauté ecclésiale; on y conteste à la fois la vision restrictive de l'Église qu'ont les dirigeants ecclésiastiques et les pratiques de pouvoir hégémonique qui en découlent. Voici le constat que fait par ailleurs Ladislav Orsly:

Au fur et à mesure que nous avançons dans la compréhension de l'esprit de la lettre du concile, nous saisissons de mieux en mieux que le vin nouveau qui s'y trouve dépasse toutes nos attentes et que nous n'avons pas d'outres adaptées et convenables pour le recevoir et le contenir. En voici quelques exemples : nous n'avons aucune structure permettant de donner un champ effectif à l'exercice de la collégialité épiscopale; nous n'avons aucune manière ni moyen de faire que les laïcs puissent prendre part aux décisions; nous n'avons pas de règles claires pour protéger la communauté d'une centralisation excessive, et ainsi de suite. Mentionner de tels besoins, ce n'est pas nier les mérites du nouveau Code, c'est affirmer les richesses du concile. Au passage, nous devons admettre que nous ne sommes pas meilleurs que les premiers disciples : nous sommes lents à croire⁴⁵⁵.

Ce canoniste est en train de nous dire que l'institution ecclésiale n'a pas réussi à se sortir de son pouvoir centralisateur et qu'on attend toujours des mécanismes plus conformes aux intuitions conciliaires de Vatican II. Si «le corps tout entier des fidèles...ne peut errer en matière de foi» (LG 12), nous devons conclure que l'Église a le devoir de créer des mécanismes institutionnels qui mettent en évidence les dons de tout le peuple, «des évêques au dernier des fidèles» (LG 12). Établir des règles qui garantissent le droit de parler mais qui n'obligent personne à écouter serait faire injustice à une large portion du peuple de Dieu, et finalement à Dieu lui-même. Nous voulons signifier par là que les

⁴⁵⁵ L. ORSLY, *art. cit.*, p. 24.

chrétiennes et les chrétiens, par la même constitution divine, ont tous des droits qui sont insuffisamment honorés; il y a dans la communauté chrétienne des tâches différentes, mais non des âmes différentes. Nous ne sommes plus dans la *République* de Platon.

La vie juridique de l'Église a été profondément marquée par cette philosophie qui identifiait immobilisme et perfection. L'effet persiste encore aujourd'hui quand des personnes en autorité nous rappellent que nous sommes liés au Code, pour justifier un refus d'aménager autrement dans l'Église les structures de participation. Cette philosophie, qui marque l'Église en son institutionnalité, favorise une attitude d'opposition au changement; elle s'exprime dans l'axiome *mutatio legis est odiosa*, «le changement de la loi est odieux». Ainsi le souligne encore Ladislas Orsly:

dans l'ordre pratique, cela est subtilement renforcé par l'absence de toute procédure institutionnelle pour le développement du droit. Nul, hormis le pape, n'a le droit constitutionnel de proposer un changement dans les lois, nul n'a le devoir constitutionnel de prendre la proposition en sérieuse considération. L'organisation même des normes en un Code unique rend difficile toute addition ou suppression: cela troublerait l'harmonie de l'ensemble. Si les structures et les règles manifestent un caractère intemporel ou anhistorique: elle sont destinées à rester immobiles tandis que le monde tourne autour d'elles...ou les dépasse⁴⁵⁶.

Les multiples changements qui se produisent dans le monde ne peuvent laisser l'Église intacte dans sa rencontre avec de multiples cultures. On comprend

⁴⁵⁶ *Ibidem*, p. 28.

aussi qu'une communauté qui brûle de l'énergie divine ait le sentiment de découvrir en son propre corps une anomalie. L'Église ne manque-t-elle un beau cas d'acculturation? Est-il surprenant qu'elle devienne étrangère à ce que prescrit le droit en matière de participation? Celui-ci manifeste une telle discrimination entre des personnes pourtant reconnues égales au sein du peuple de Dieu, qu'elle en conteste parfois le bien-fondé. Tant que le *Code de droit canonique* ne s'enracinera pas dans la réalité théologique dont vivent les membres des communautés, tant qu'il soutiendra la dichotomie clerc/laïc, la confusion se maintiendra au coeur de cette idéologie du pouvoir. Mais l'être humain est beaucoup plus complexe que les distinctions subtiles que peuvent faire les idéologies; l'être humain veut savoir ce qui légitime telle ou telle pratique. Aujourd'hui, il ne suffit pas d'imposer une loi ou une règle pour la faire accepter, il faut surtout gagner l'esprit et les coeurs. Pour obéir sereinement, les fidèles veulent connaître et comprendre le *pourquoi* de la loi. L'autorité exercée par des personnes intelligentes doit faire honneur à l'intelligence des membres du peuple de Dieu. Les questions sur leur identité de membres, les requêtes démocratiques et la contestation du pouvoir monopolisé sont à interpréter en ce sens.

4. Plaidoyer pour une participation des fidèles au processus décisionnel

Les arguments théologiques, la culture démocratique post-moderne et les requêtes des personnes interviewées nous incitent à établir un plaidoyer pour une

participation réelle des fidèles laïcs à la prise de décision pour tout ce qui les concerne. Une telle participation est une condition pour que se réalise une vie synodale concrète et signifiante.

4.1 Pour une pratique décisionnelle

Nous avons précisé tout au long de ce parcours l'impasse dans laquelle se trouvent les membres du peuple de Dieu, eu égard au statut qui leur est donné par les sacrements d'initiation chrétienne. Nous avons essayé de montrer que les laïcs peuvent être plus actifs dans le processus décisionnel en revenant à l'essentiel du message chrétien. Nous sommes convaincu maintenant que des espaces de décision peuvent s'ouvrir pour eux, et cela à l'enseigne de la liberté et de la responsabilité baptismale. Si cette participation pleine et entière au processus décisionnel leur est refusée, c'est au nom d'une interprétation restrictive du mystère chrétien, au sens où, en christianisme, tout serait accompli avec la venue du Christ⁴⁵⁷. Or, si tout est ainsi décidé d'avance, qu'il n'y a plus rien à inventer, mieux vaudrait donc se taire que de donner l'illusion d'une participation en créant des faux espaces de liberté et des lieux de parole qui sont sans conséquence. Les membres du peuple de Dieu n'ont plus qu'à écouter et qu'à s'intégrer aux structures établies

⁴⁵⁷ Au moment où nous rédigeons cette thèse, le théologien Robert Mager publiait un article touchant notre problématique. Nous reprenons ici quelques aspects qui complètent certaines conclusions auxquelles nous sommes arrivé. Voir R. MAGER, «Synodalité, démocratie et prise de décision dans l'Église», *Prêtre et Pasteur* 100 (juillet-août 1997) 423-432.

en fonction de ce système de pensée. N'est-ce pas ainsi que les choses se passent? Tout le pouvoir de décision est aujourd'hui concentré entre les mains de quelques-uns qui incarnent l'autorité et dont les discours ne cessent d'inviter à la coresponsabilité, à la prise en charge. Voici qu'on ne prend pas au sérieux le Dieu des chrétiens lié à l'histoire humaine et qu'on s'approprie le pouvoir de l'Esprit créateur dans l'histoire de la communauté. Comme le souligne Robert Mager, si les chrétiens font la *mémoire du don*, ils répondent aussi au don dans *un engagement créatif* sous la puissance de l'Esprit. C'est en décidant ensemble, communautairement, que les chrétiennes et les chrétiens peuvent trouver les directions qu'il faut prendre pour que le Règne de Dieu enfin advienne. Cela leur appartient, à tous et à toutes.

L'Esprit de Dieu nous attend au coeur du monde; c'est là qu'il agit au coeur des femmes et des hommes, faits libres et créatifs, à l'image de Dieu. En ce sens, tout est à décider puisque tout est encore à faire; tout se passe comme si le sort de Dieu au coeur du monde leur était confié⁴⁵⁸. N'est-ce pas là le sens véritable de notre mission de fils et filles de Dieu, disciples de Jésus aujourd'hui? Comment ne pas reprendre ici les propos de Robert Mager qui nous renvoient à l'essentiel et à l'urgence d'une prise de décision en communauté:

⁴⁵⁸ Cf. A. GESCHÉ, *Dieu pour penser. II: L'homme*, Paris, Cerf, 1993, p. 71.

C'est précisément là que se loge, au coeur de la vie en Église, le problème du débat et de la décision commune. L'Esprit souffle où il veut; nous entendons sa voix, mais nous ne savons pas d'où il vient, ni où il va (Jn 3,8). Nous savons que l'Esprit de Dieu nous attend au coeur du monde. Mais où ? Comment le rejoindre ? Comment agir en lui ? Ces questions sont les plus essentielles qui soient, et il n'est possible de leur donner réponse qu'ensemble, en discernant les signes des temps, en s'interpellant mutuellement, en tentant d'aller au-delà des idées reçues, des opinions dominantes, des intérêts des puissants. Il n'est donc pas question ici d'une synodalité «à sondages», louvoyant au gré des humeurs et des préjugés (interrogés à brûle-pourpoint, nous crierons tous: «Barabbas» !), mais bien d'un cheminement où il s'agit précisément de tenter d'échapper aux opinions reçues et aux intérêts privés par une pratique rigoureuse du discernement communautaire. Dieu, c'est toi notre Dieu, nous te cherchons dès l'aube, nous avons soif de toi (Ps 63,2). Cette prière doit être portée au jour le jour par la communauté croyante, être au coeur de ses débats et de ses décisions. Chercher Dieu dans les replis du monde et discerner ensemble les moyens de l'y rejoindre⁴⁵⁹.

4.2 Pour une pratique synodale

L'analyse des entrevues et la double interprétation que nous avons faite - socio-organisationnelle et théologique - nous amènent à dégager quatre propositions. Énoncées ici rapidement, elles seront développées dans la troisième partie de la thèse, lorsque nous proposerons dans une restructuration de l'Église locale de Rimouski, de nouveaux mécanismes de participation.

4.2.1 Des lieux de débats communautaires

Une authentique pratique synodale invite les dirigeants et tous les membres de la communauté à établir des lieux où tous peuvent échanger et même se confronter sur tout ce qui touche leur vie communautaire. De plus, et en fidélité à

⁴⁵⁹ R. MAGER, *art. cit.*, p. 429.

leur mission, ils aménagent des espaces où ils peuvent discuter des grands enjeux sociaux de l'heure, avec le souci de prendre soin des plus pauvres de la communauté. Des mécanismes divers sont établis et des groupes de travail sont créés pour arriver à un maximum d'efficacité. L'évêque est invité à y prendre part, comme pasteur de l'Église locale, pour qu'il puisse informer les autres Églises locales de ce qui se vit dans sa propre Église.

4.2.2 Des conseils décisionnels

Le *Code de droit canonique* s'oppose à une telle pratique au niveau des conseils ou comités diocésains et paroissiaux, nous l'avons bien montré. Mais la vie importe plus que le droit; celui-ci est au service de la vie. L'urgence de la situation ou la crise actuelle de l'Église commande une pratique sérieuse de la prise en commun de décisions, non pas au gré des questions ou au bon vouloir de celui-ci ou de celui-là, de celle-ci ou de celle-là. Le moment est venu d'établir dans l'Église locale des politiques et des mécanismes qui fassent en sorte que des décisions ne soient plus prises unilatéralement par tel ou tel conseil institué, ou par tel ou tel ministre ordonné. Il nous faut quitter le *consultatif* pour entrer dans le *délibératif* en vue d'atteindre le *consensus*, et cela dans un contexte de concertation.

4.2.3 Des réseaux de communication

La gestion en réseau reconnaît que toutes les unités d'une organisation doivent entrer en contact les unes avec les autres pour que l'organisation puisse atteindre les objectifs de sa mission et ainsi devenir significative pour tous ses membres. L'Église locale devrait s'inspirer de cette philosophie gestionnelle. Toutes les communautés ne sont-elles pas reliées entre elles pour croître davantage? On ne peut plus parler d'«esprit de clocher», il faut s'ouvrir à l'«esprit de partage». Chaque communauté est importante pour l'autre, puisque chacune se ressource et grandit au contact de l'autre. Des véhicules de communication transparents et significatifs doivent être mis en place pour que la vie circule à l'intérieur de l'Église locale. Des membres informés peuvent prendre une ou des décisions et viser une ou des solutions convenables, sans penser toutefois que c'est la meilleure ou que c'est la seule possible; c'est celle qui convient pour le moment. Une telle transparence évite le noyautage ou la possibilité d'un contrôle des informations par l'un ou l'autre ou par un groupe; par le fait même, elle évite aussi le noyautage ou le contrôle, arbitraire ou autoritaire, des décisions.

4.2.4 Des lieux de formation

L'Église locale ou les communautés paroissiales n'ont pas l'habitude d'une telle pratique, d'où la nécessité de créer des lieux de formation ou de perfectionnement. Des cours ou des sessions doivent être «imaginés» pour mettre les membres de l'Église locale en situation de prise en charge des responsabilités qui leur

reviennent. L'implication d'experts théologiens et de gestionnaires en réseau est sollicitée pour une telle formation. Cela exige de la patience pour tout le monde et un temps de conversion, parce qu'il n'est pas facile d'apprendre à marcher autrement et ensemble dans un processus qui est nouveau, pour la plupart. Le même phénomène se retrouve dans les autres organisations qui ont décidé de changer leur philosophie de gestion, allant ainsi au-delà du modèle classique. Ce n'est pas facile de prendre des distances par rapport à une tâche définie d'avance, où il suffit de rallier les membres, quand il ne s'agit pas tout simplement de les assujettir. À cet égard, les tenants de la gestion en réseau nous apprennent que c'est sur le chemin de la confiance mutuelle et avec conviction qu'on y parvient; cela se fait étape par étape. Mais pour cela, il faut que les dirigeants soient les premiers à en être convaincus. L'Église locale est donc appelée à fonctionner différemment; les communautés paroissiales ou autres sont invitées à refaire autrement leur tissu communautaire. C'est ce qu'annonce finalement une pratique de prise de décisions en Église. Tel est l'enjeu.

Notre plaidoyer en faveur d'une pratique décisionnelle commune est lié à une pratique synodale; c'est dans cette pratique de vie synodale que la pratique de prise de décisions en commun peut s'insérer concrètement dans nos communautés chrétiennes comme ce peut être le cas dans toutes communautés humaines. Cela implique qu'il y ait la reconnaissance d'un pouvoir donné, et non d'un pouvoir

délégué, à la différence de toutes nos pratiques actuelles. Si la synodalité n'est pas au départ une question de structures, elle doit quand même faire appel à des structures qui vont lui permettre de se réaliser sur le terrain. La nécessité de penser des structures différentes est liée d'abord à ce souci de se mettre en route ensemble, avec la conviction que l'Esprit toujours nous précède.

Nous présentons en guise de synthèse un tableau montrant le processus décisionnel lié à chacun des trois modèles d'Église que nous avons présenté antérieurement (cf. pp. 372-374). On notera que le modèle communionnel (réseau) impartit à tous les membres de l'organisation ecclésiale une place importante dans le processus; il favorise une prise de décision collégiale tout en reconnaissant l'autorité ministérielle du dirigeant pastoral.

Tableau 2: Processus de décision selon les modèles d'Église

CONCLUSION

UNE NÉGOCIATION POUR DES RELATIONS ÉGALITAIRES

Au terme d'une double interprétation - socio-organisationnelle et théologique - que conclure? Il nous apparaît d'abord que l'institution ecclésiale vit ce que vivent la plupart des organisations, un problème bien humain: comment peut-on vivre ensemble, égaux et différents⁴⁶⁰? La réponse est complexe puisqu'elle touche à la fois le partage du pouvoir et l'exercice de l'autorité. Toutes les entrevues que nous avons réalisées ont abordé cette double question. Pour l'analyste, le problème est d'autant plus complexe que la société est marquée par un idéal démocratique qui a ses valeurs propres, dont une qui veut que tout individu cherche à se réaliser comme sujet responsable. Par contre, il semble assez évident que cette «production de soi» ne peut survenir dans l'isolement ou le repli. L'individu ne peut en effet se réaliser qu'en reconnaissant à l'autre le droit d'être aussi sujet responsable. D'où l'importance d'une instance régulatrice qui permette à l'ensemble des individus de pouvoir vivre et produire leur identité dans un espace où sont reconnues l'égalité et la différence. Une telle dialectique ressort l'interprétation que nous avons faite des discours tenus par toutes celles et tous ceux que nous avons rencontrés et qui ont bien voulu répondre à nos questions. Une négociation

⁴⁶⁰ Cf. A. TOURAINE, *Pourrons-nous vivre ensemble? Égaux et différents*, Paris, Fayard, 1997.

est en train de s'établir dans l'institution ecclésiale entre celles et ceux qui vivent à l'intérieur, celles et ceux qui se considèrent de l'extérieur, et les responsables qui sont en autorité, les pasteurs dont le rôle particulier «est d'assurer, à travers la pratique même de ce discernement, la mise en référence permanente à la lignée croyante⁴⁶¹».

Notre analyse a permis aussi de constater que l'institution ecclésiale, comme toute autre organisation d'ailleurs, éprouve des difficultés pour établir en son sein des relations égalitaires entre les individus. La plupart du temps, elle s'appuie sur un code, des règles et des normes sévères pour exercer une autorité forte en cas de conflits ou pour orienter l'ensemble des pratiques communautaires. Il va sans dire qu'une telle approche a des incidences sur la philosophie de gestion qui est sous-jacente. Celle-ci maintient une distance entre la hiérarchie et les autres membres de la communauté; elle crée de toute évidence des problèmes relationnels dans l'institution, même si ceux-ci ne sont pas toujours étalés au grand jour. Nous l'avons souligné dans l'analyse que nous avons faite des signifiants (chapitre 6).

Nous pouvons aller plus loin maintenant, à la lumière de ces interprétations socio-organisationnelle et théologique. Des membres de l'Église (fidèles laïcs et

⁴⁶¹ D. HERVIEU-LÉGER, «Le croyant dans l'institution», *Le gouvernement de l'Église catholique. Synodes et exercice du pouvoir*, Paris, Cerf, 1997, p. 321.

ministres ordonnés) sont en train de discréditer un mode d'exercice hiérarchique de l'autorité qui pourrait contredire l'autonomie des sujets croyants. Ces personnes sont même en train de dire que la question du transfert de l'autorité et du pouvoir au sein de leur institution les regarde. Non seulement les fidèles croyants ne veulent plus être définis par les «responsables» de l'institution, mais ils affirment leurs capacités et leurs compétences propres en matière de définition de leur réseau. Cela nous semble clair chez les personnes interviewées, même si elles n'ont pas toujours les mots pour le dire. Le constat que nous faisons ici est relevé par certaines Églises locales qui vivent des Synodes. Il y a quelque chose de nouveau qui apparaît dans la situation présente, c'est le caractère légitime que l'on donne à une telle revendication. Non seulement parce qu'elle apparaît dans un contexte démocratique impliquant l'égalité entre chrétiens et chrétiennes, mais surtout dans le fait que l'institution est appelée à reconnaître maintenant la pluralité des individus avec des tendances diverses, des orientations autres et des expressions individuelles multiples. Si cette évolution est refusée, la survie de l'institution est menacée. On voit ici se profiler un nouveau jeu dans les négociations entre la base et les autorités.

C'est aussi toute la question de la vision de l'Église et de son rapport au monde qui est aujourd'hui remise en cause. En d'autres mots, l'Église ne peut invoquer légitimement son origine divine pour faire accepter un mode d'exercice

de l'autorité qui non seulement contredit les valeurs qu'elle avance pour les autres, mais encore entre en conflit avec ce que vivent ses propres fidèles. Si elle ne tient pas compte de cette nouvelle donne et de la contribution de ses membres dans l'exercice de l'autorité ou du partage du pouvoir, ce sont toutes ses structures qui risquent de s'effondrer. Nous ne sommes pas en train de dire que la fonction de l'autorité doit disparaître, mais nous affirmons que son mode d'exercice doit changer, et ce d'une façon drastique. En d'autres mots, des espaces de débats doivent naître pour libérer la parole des membres et permettre un discernement communautaire. De plus, l'institution doit faire en sorte que de nouvelles règles puissent s'établir, qui permettent l'accès de tous et de toutes au processus décisionnel dans l'organisation ecclésiale. Il va sans dire que celle-ci est appelée à redéfinir le rôle spécifique des ministres ordonnés dans la communauté. En somme, l'institution ecclésiale est aujourd'hui placée devant ce fait inéluctable: reconstruire sa capacité régulatrice en étant confrontée à l'autonomie des sujets croyants⁴⁶².

Enfin, nous avons vu qu'une autre philosophie de gestion se profile à l'horizon: *la gestion en réseau*. Celle-ci n'est pas sans lien avec les autres philosophies qui promeuvent la reconnaissance de tous les membres dans une organisation. Elle soutient que tous et chacun dans l'organisation sont reconnus

⁴⁶² Voir D. HERVIEU-LÉGER, *loc. cit.*, p. 322.

comme des *acteurs-sujets*. Cette nouvelle philosophie organisationnelle tend à créer entre les membres une attitude de partage où l'autre n'est plus vu comme un partenaire compétiteur mais comme un allié, à stimuler un sentiment d'appartenance à l'organisation, à établir entre les dirigeants et la base une communication et une circulation de pouvoir qui autorisent les membres comme *acteurs-sujets* à être parties prenantes de toutes les décisions qui doivent être prises dans l'organisation.

À notre avis, cette approche gestionnelle convient à l'institution ecclésiale qui vit des problèmes similaires à ceux rencontrés dans d'autres organisations. De plus, *la gestion en réseau* n'est pas sans lien avec le modèle trinitaire ou communionnel que l'Église est appelée à vivre institutionnellement. En tout cas, les requêtes des personnes interviewées nous poussent à poursuivre en ce sens: pleine reconnaissance de leur statut de baptisé, partage du pouvoir et de l'autorité confiée à toute l'Église par le Christ, relations partenariales entre les dirigeants pastoraux et l'ensemble de la communauté. C'est dans ce sens que nous proposons pour l'Église locale de Rimouski une restructuration qui tienne compte de tous ces éléments. Nous aurons à préciser la forme que peut prendre une pratique ecclésiale qui s'inscrit dans une dynamique qui croit en la capacité des croyants et des croyantes d'élaborer et de déterminer ensemble les orientations de l'Église locale ou des communautés paroissiales. C'est ce que nous ferons dans la troisième et dernière partie de cette recherche.

TROISIÈME PARTIE

POUR UNE PRATIQUE PARTENARIALE

INTRODUCTION

La conception d'une Église peuple de Dieu, aussi séduisante qu'elle soit, ne peut à elle seule conduire à une vie vraiment synodale. En effet, l'expérience nous montre qu'elle ne réussit pas à mettre en mouvement une communauté qui peut se structurer d'une façon dynamique. Des embûches de toutes sortes mettent un frein à la recherche d'une participation authentique. Il y a quelque chose qui ne va pas dans l'institution ecclésiale et qui mine les énergies des membres: plusieurs quittent «sur la pointe des pieds», certains continuent en espérant que la situation va s'améliorer, enfin quelques-uns croient qu'un changement ne peut survenir tant et aussi longtemps qu'on n'aura pas levé l'obstacle gênant. Bien sûr, nous l'avons ramené à une vision ecclésiale déficitaire et à une catégorisation des individus même si l'institution qualifie ces derniers de «partenaires». Voilà un autre mot ambigu qu'il nous faut préciser en clarifiant les concepts qui s'y rattachent.

Il peut être étonnant de réserver un développement aussi théorique en un moment où nous entreprenons un retour à la pratique. Nous le faisons parce qu'il touche à des conditions indispensables à la réalisation de notre intervention. En effet, sans véritable partenariat, comment pourrait-on constituer une pratique de *réseau*?

Les discours et les documents ecclésiiaux parlent abondamment de la coresponsabilité des membres dans l'Église. Mais, il n'est pas certain que, sur le terrain, sa compréhension honore l'égalité et la dignité des membres. Il importe donc d'être clair sur ce point: on interprète et on utilise la coresponsabilité à plusieurs fins, souvent par intérêt, afin de mieux faire accepter des choses qui autrement n'auraient aucune chance de l'être.

Admettons aussi que la non-reconnaissance d'une égale autorité lorsqu'on se voit confier des postes de responsabilité, traditionnellement laissés à une catégorie de personnes, n'est pas propre à l'Église. Cela se passe aussi dans les organisations sociales, politiques ou autres. Trop souvent, les concepts de «partenariat» et de «participation» sont récupérés par des dirigeants pour se donner une bonne conscience ou pour donner l'impression aux membres qu'ils sont parties prenantes de leur organisation. Comme nous l'avons souligné en deuxième partie de notre thèse, dans l'interprétation socio-organisationnelle, des dirigeants d'entreprise ou de certaines organisations ont mis de l'avant une philosophie participative en faisant appel à la consultation. Il s'est avéré cependant que ce mode participatif a été vite perçu comme une pratique de manipulation destinée à faire mieux accepter des changements organisationnels qui auraient été impopulaires

sans cette consultation⁴⁶³. Le concept de «partenariat» peut être piégé, tout autant que le concept de «participation» ou de «coresponsabilité»; il importe de bien comprendre le sens que nous lui donnons et ce qu'il induit concrètement, lorsque nous disons que, dans l'Église, toutes et tous sont «partenaires», coresponsables d'une même mission. À notre avis, les dirigeants ecclésiastiques, comme tous les fidèles d'ailleurs, devront clarifier tous ces concepts.

De plus aujourd'hui, le développement organisationnel stratégique⁴⁶⁴ exige de l'imagination et le «décloisonnement des esprits⁴⁶⁵». Il passe par une mobilisation autour de valeurs clairement identifiées et réellement partagées, et surtout par un partenariat qui reconnaît les ressources différentes mais indispensables de tous les acteurs/trices considérés comme égaux. Bref, le changement exige une connivence entre les personnes et un engagement des dirigeants à reconnaître la pluralité comme un atout, et non comme une source de compétition ou de désunion. L'Église comme institution ne peut faire l'économie de cette dynamique

⁴⁶³ Voir O. AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Troisième édition, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, p. 212.

⁴⁶⁴ L'étymologie du mot «stratégie» renvoie à l'art de conduire ou de faire évoluer un groupe vers un but. Dans le management, on s'entend aujourd'hui pour dire que ce mot désigne l'ensemble des tâches que remplissent les membres de la direction et leurs collaborateurs, et qui aboutissent à définir ou préciser les grandes orientations de l'organisation ainsi que les structures et les moyens pour les atteindre. Une stratégie est en fonction d'une «vision d'avenir».

⁴⁶⁵ Cf. J.-M. SALVET, *Vers l'organisation du XXI^e*, Groupe Innovation, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1993, p. 2-4.

qui s'instaure de plus en plus dans les organisations en réseau et qui donnent à leurs membres un statut de partenaire réel. À cet effet, nous endossons les propos d'Omar Aktouf que nous appliquons analogiquement à l'institution ecclésiale:

Aujourd'hui, la participation créatrice de chacun, à tous les niveaux, est indispensable pour rester en scène. Il faut donc changer radicalement de stratégie (et non tenter aussi vainement qu'obstinément de «révolutionner» les modalités de maintien du *statu quo*), et en adopter une qui ne se contente plus de faire obéir, mais qui incite à avoir le désir de participer, de penser et d'imaginer constamment pour mieux faire, pour faire plus intelligemment. Cela ne s'impose pas et ne se commande pas; et un travail dépourvu de sens et aliénant n'a plus beaucoup de chances de stimuler le désir ou l'imagination...⁴⁶⁶

Si on veut que des individus participent à une organisation, au sens où l'entend O. Aktouf, il faut bien admettre qu'ils le feront s'ils ont la conviction qu'ils sont reconnus à part entière, comme des acteurs capables de créer, et non comme des personnes inférieures, disponibles pour exécuter ce qui est prescrit par le haut. Voilà autant de raisons importantes qui nous amènent à prendre un chapitre entier pour préciser clairement ce que nous entendons par «partenariat», ses pièges, et la nouvelle culture participative qui inspirera notre intervention.

⁴⁶⁶ O. AKTOUF, *op. cit.*, p. 520.

CHAPITRE 15

UN RÉEL PARTENARIAT

Le partenariat mal compris, avons-nous dit, est l'obstacle gênant d'une vie communionnelle en Église. Dans ce chapitre, nous tentons de montrer que ce concept est piégé, comme celui de «communion» d'ailleurs, parce qu'il ne va pas au bout de ce qu'il signifie et parce qu'il constitue jusqu'à un certain point un leurre pour les membres de l'Église. Un réel partenariat est la condition nécessaire pour un changement social et ecclésial. Nous sommes cependant conscient que nous touchons là une réalité difficile et complexe, mais essentielle pour l'avenir des communautés rimouskoises.

Dans ce chapitre, nous tentons précisément de déverrouiller le concept de «partenariat» en le posant dans son rapport avec l'égalité. Puis, nous identifions quelques pièges à éviter. Enfin, nous nous attardons plus longuement sur la culture partenariale qui peut conduire à une pratique autre.

1. Le partenariat et son rapport à l'égalité⁴⁶⁷

⁴⁶⁷ Nous suivons de près ici l'article de M. LAGUË, «Des mots et des hommes, le partenariat piégé à sa source» dans le collectif, *Plein feu sur le partenariat en Église. Actes du Symposium «Le partenariat hommes et femmes en Église»*, Montréal, Paulines, 1997, p. 161-176.

Le concept de «partenariat» renvoie d'abord à une association d'entreprises ou d'institutions en vue d'une action commune. Il vise nécessairement un groupe de personnes qui s'associent à d'autres personnes pour une action menée conjointement; celles-là sont dites «partenaires». Le partenariat renvoie donc à une réalité anthropologique; il fait prendre conscience que nous appartenons toutes et tous à des systèmes d'**interdépendance** qui nous lient les uns aux autres, qui créent des alliances entre des individus, reconnus comme acteurs avec un statut véritable et un rôle reconnu. L'idée de «partenariat» exclut toute forme d'indépendance absolue des acteurs. Cependant, un éclairage biblique sur cette réalité nous fait découvrir davantage: le partenariat n'est pas d'abord utile au niveau stratégique pour une cause commune. Il est une donnée fondamentale et originelle puisque l'homme et la femme sont faits «partenaires» (cf. Gn 2,18). Dans l'acte créateur de Dieu, ils sont placés dans une situation de regard à regard, dans une altérité relationnelle et dans une source de reconnaissance mutuelle d'une commune et égale dignité. Si Dieu crée ainsi les êtres humains, cela signifie que l'existence du «partenariat» est de l'ordre du *factuel* originel, et non pas de l'ordre du *contractuel*, à l'instar d'autres partenariats. C'est l'expression du processus naturel d'un vivre ensemble; ce n'est pas un moyen stratégique, mais bien une relation symétrique. Ceci est très important pour comprendre et vivre un réel partenariat en Église, puisqu'ici il ne peut plus y subsister d'inégalité essentielle ou de subordination

entre les membres. La réalité partenariale est cependant fragile dans un univers culturel androgène marqué par une idéologie capitaliste, avec des systèmes de gestion qui justifient souvent des inégalités sociales pour atteindre une plus grande rentabilité. Encore une fois, si le «partenariat» est à l'honneur socialement et politiquement, il peut être piégé et conduire à des pratiques discriminantes ou marginalisantes. Dans l'Église également: certains mots du vocabulaire utilisé pour parler de «partenariat» conduisent à un véritable cul-de-sac. Les entrevues nous en ont convaincu, surtout celles réalisées avec des femmes.

2. Quelques pièges à éviter

2.1 La «dignification»⁴⁶⁸

L'expression «dignité humaine» revient très souvent dans les textes et discours officiels: on parle de la dignité de la personne humaine, de la dignité de la femme, d'une égale dignité des membres dans l'Église⁴⁶⁹. Cette notion de «dignité» va de pair avec celles de «respect» et de «droit»: cela dépasse le sentiment ou la révérence puisqu'on reconnaît une personne pour ce qu'elle est, au delà de toute autre considération. Le respect étant inhérent à la personne, le droit social ou ecclésial doit s'appliquer à faire en sorte que la dignité soit respectée.

⁴⁶⁸ Le mot est de Micheline Laguë.

⁴⁶⁹ L'expression «dignité humaine» revient au moins 23 fois dans les textes conciliaires. Sur la dignité de la femme, voir plus particulièrement la lettre apostolique de Jean-Paul II, *Mulieris dignitatem*.

L'égard dû à une personne n'est pas lié au fait qu'elle a un titre, un statut, une qualité exceptionnelle, une charge reconnue ou un sexe particulier. La dignité appartient en propre à la personne humaine; elle est inaliénable. En d'autres mots, c'est «le principe selon lequel un être humain ne doit jamais être traité comme un moyen, mais comme une fin en soi⁴⁷⁰». Lorsqu'une personne revendique le droit à l'égalité des chances, au respect et à la réalisation de son être, elle le fait parce que c'est lié à sa nature humaine et à sa vocation à la liberté. Comme le souligne Karl Rahner, la liberté est un caractère absolu de la dignité, d'autant plus que la personne humaine est appelée en tant que partenaire immédiat de Dieu, de l'Absolu, de l'Infini⁴⁷¹.

Pourtant, le risque est grand de tomber dans le piège de la «dignification» comme on y arrive parfois dans certains discours ecclésiaux qui cherchent à valoriser la femme en déclarant lui conférer une dignité, tout en lui refusant du même souffle des fonctions à cause précisément de sa féminité⁴⁷². Ceci veut dire tout simplement que la «dignification» ne reconnaît pas au départ que la dignité appartient en propre à tout être humain. Des personnes ou des organismes se

⁴⁷⁰ M. LAGUË, *art. cit.* p. 164.

⁴⁷¹ K. RAHNER, «Dignité et liberté de l'homme», *Écrits théologiques*, Tome V (Textes et études théologiques), Bruges, DDB, 1966, p. 167-197.

⁴⁷² Voir à sujet D. COUTURE (dir.), *Les femmes et l'Église* (Débats de l'Église), Montréal, Fides, 1995.

croient autorisés à la procurer à d'autres. Or, si la dignité est une réalité qui appartient constitutivement à la personne, elle ne peut dépendre d'aucun autre vouloir humain. Évidemment, elle peut être brisée ou refusée par d'autres, mais elle ne peut être enlevée ou donnée à quiconque; on doit donc parler de «reconnaissance». L'obstacle est évident dans le langage officiel de l'Église qui insiste sur la «dignité spécifique» de la femme en parlant de sa maternité dans un sens biologique ou spirituel et de «l'honneur dû à la mère». La dignité de l'être-femme et les fonctions qu'elle peut accomplir dans la société ou dans l'Église ne sont pas liées à sa maternité, à sa fonction biologique ou à une fonction symbolique, cela lui appartient en tant qu'être humain, sans égard à son sexe. Sans cela, c'est admettre que l'homme ne posséderait pas ce type de «dignité». De tels discours conduisent à justifier des pratiques socioculturelles et religieuses discriminantes et qui s'opposent en fait aux affirmations solennelles sur le respect intégral de la dignité humaine. Nous sommes convaincu que cette contradiction sape au départ l'idée de partenariat et porte atteinte à l'égalité fondamentale entre les hommes et les femmes. Nous insistons sur cette «dignification» parce que, dans beaucoup d'entrevues de femmes, on nous a signalé cet écart incongru entre les discours officiels et la pratique courante. Des femmes et des hommes ont pertinemment avoué qu'être femme dans l'Église constituait un «statut particulier» et que certains postes de direction ne leur étaient tout simplement pas accessibles: «On dit de très belles choses à notre sujet, mais c'est difficile d'être une femme et de croire qu'on

fait partie de l'Église quand on regarde ce qu'on nous fait faire bénévolement alors que les hommes peuvent occuper des postes avec rémunération». Et encore: «C'est difficile d'entendre le mot "coresponsabilité" et (de voir) que les femmes soient mises à l'écart quand il s'agit de faire des choses importantes».

2.2 L'identité et la différence

La question de l'égalité entre l'homme et la femme suscite beaucoup de discussions. On ne réussit pas encore très bien à situer ou à comprendre que l'égalité des personnes passe par une reconnaissance de l'être humain dans son essence même. Trop souvent, on aborde cette question par le biais de la différence des sexes; c'est ainsi que se maintiennent les stéréotypes sexuels et des situations de discrimination partout, donc aussi dans l'Église. Actuellement, les concepts d'«équité» et de «parité» sont utilisés pour remédier à ce problème. Dans les conventions collectives, on parle de parité salariale; des textes législatifs ou des lois sociales ouvrent des portes afin que des femmes puissent accéder équitablement à des postes de direction. Certaines lois religieuses parlent de l'égalité fondamentale des hommes et des femmes, mais on n'en continue pas moins de disqualifier des femmes pour certaines fonctions. Mais à propos d'«équité» et de «parité», se demande encore Micheline Laguë, «au nom de quelle réalité faudrait-il opter en faveur de tel ou tel terme?⁴⁷³». Ici, l'idée de «partenariat» est visée plus

⁴⁷³ M. LAGUË, *art. cit.*, p. 166.

particulièrement, parce qu'elle est liée à une égalité entre les personnes qui doit être reconnue et à ce principe essentiel que tous les membres d'une société sont soumis sans distinction à la loi, qu'ils jouissent des mêmes droits et privilèges et qu'ils ont les mêmes obligations. Ces principes étant acceptés, il y a des jugements que les membres de l'institution ne peuvent plus tolérer de la part des autorités ecclésiastiques. Par exemple: «Les femmes ont plus de temps pour le bénévolat», «Les femmes revendiquent du pouvoir et des fonctions dans l'Église parce qu'elles ont été influencées par le mouvement féministe». En fait, ce que les femmes revendiquent, c'est ce qui leur revient en tant que personne humaine et en tant que baptisée, au sein d'une organisation qui prône déjà l'égalité fondamentale et la participation de tous et de toutes à la mission de l'Église. C'est un droit relié au respect du don de l'égalité qui leur a été fait par le Créateur; en d'autres mots, l'égalité des humains ne relève pas d'un pouvoir possédé par quelques-uns qui en gratifient d'autres. Cette égalité doit donc se manifester dans les faits. Il y a lieu encore de se méfier parfois du concept d'«équité» parce que ce sentiment sûr et spontané du juste et de l'injuste peut s'accommoder de «justes inégalités» ou de restrictions au nom de coutumes, de lois ou d'une tradition, pour justifier ce qui revient aux autres, ou pour les en priver. L'expression bien connue et restrictive «pour leur part» que nous rencontrons souvent dans les textes de l'Église en dit long sur le sujet.

En fait, il faut se demander qui est cet autre devant moi? Il s'agit d'un «semblable», mais d'un «semblable» différent qui renvoie à l'expérience universelle de «soi-même comme un autre». Il importe donc de poser au départ l'identité commune à toutes les personnes en vertu de leur appartenance à la race humaine; les hommes et les femmes sont identiques et égaux parce qu'ils sont semblables, à l'image de l'animal rationnel comme l'enseigne la philosophie la plus traditionnelle, mais surtout, comme on le lit au livre de la Genèse, parce qu'ils sont créés ainsi à l'image de Dieu. Cette «égalité identique» est nécessaire pour faire ressortir les similitudes des deux sexes; en entrant dans le monde comme homme et femme, ce couple partenaire nous renvoie au fait incontournable que «nul ne possède à lui seul la totalité de l'essence humaine. Celle-ci est toujours vécue soit au masculin, soit au féminin⁴⁷⁴». Ce n'est pas parce que les êtres humains sont de sexes différents qu'ils sont inégaux. Cette dualité des sexes rappelle la nécessaire interdépendance des individus, rappelle aussi que le lien social fondé sur le partenariat implique obligatoirement la différenciation des partenaires. Le partenariat exige deux entités définies et différentes; il ne peut accepter la dépersonnalisation des partenaires ou les identités confuses. Il présente très souvent une certaine asymétrie entre les partenaires dans une stricte égalité. Ainsi des rôles, des tâches et des fonctions peuvent-ils se distinguer et les contributions des uns et des autres n'être pas toujours identiques, mais rien là ne touche à

⁴⁷⁴ M. LAGUË, *art. cit.*, p. 167-168.

l'égalité et à l'identité des personnes. Tout au contraire, cela fait voir la richesse d'un vivre-ensemble. Il faut donc se méfier des discours qui parlent de la double identité féminine et masculine pour justifier l'inégalité, comme il faut se méfier aussi des discours qui apparentent identité et uniformité pour promouvoir l'«égalitarisme». Ces sont deux types de discours qui souvent se recourent.

2.3 L'«égalitarisme»

Autre piège à éviter, celui de l'«égalitarisme». Nous ne croyons pas qu'il faille retenir ce concept pour rendre l'idée d'égalité entre tous les êtres humains et de leur égale dignité. Le traitement égalitariste prône l'uniformité et, par le fait même, ne reconnaît pas les différences: toutes et tous doivent agir conformément à un modèle idéal et recevoir le même traitement, sans égard à leur condition humaine. L'«égalitarisme» nie d'une certaine façon la diversité et la valeur irremplaçable de chaque personne, son caractère unique.

Nous n'allons pas nier cependant l'existence de certaines formes d'«inégalité»: toutes et tous ne naissent pas avec le même potentiel intellectuel ou avec les mêmes habiletés; toutes et tous ne naissent pas avec les mêmes avantages culturels, socio-économiques ou autres. On ne peut donc pas traiter toutes les personnes humaines de la même façon, ce serait méconnaître leur condition particulière. Toutefois, ces particularités qui avantagent ou désavantagent certaines

et certains ne peuvent remettre en question l'égalité fondamentale des personnes; s'il en était ainsi, nous serions conduits à accepter une «hiérarchisation naturelle» des êtres humains. Une telle philosophie conduit parfois à justifier des pratiques discriminatoires en hiérarchisant socialement les individus, comme cela s'est produit dans l'histoire et se reproduit encore aujourd'hui. La revendication «au droit à la différence» se fait au nom de la «parité» ou de l'«égalité» vitale qui exclut toute catégorisation, marginalisation et discrimination, surtout celles fondées sur le sexe. Au départ, toutes et tous sont égaux et ont accès à ce qui revient à tout être humain; nul privilège ou handicap ne les disqualifie *a priori*, même si après coup certains ont plus ou moins de chance selon leurs modalités d'être-au-monde, comme nous l'avons signalé déjà. Ce principe universel devrait être maintenu et défendu surtout dans l'institution ecclésiale qui a la mission de proclamer le message évangélique de Jésus et de faire connaître sa pratique libératrice. Il revient justement à l'Église de signifier par son agir que les «inégalités» sont loin d'être des critères naturels de marginalisation mais qu'elles sont appelées à disparaître, s'ils touchent au respect de la dignité et de l'égalité fondamentale. Comme le maintient fortement Micheline Laguë, la possibilité de participer à la course est la condition première pour rendre effective la parité sinon, on doit parler de discrimination dès le départ.

Le véritable partenariat en Église ne pourra se vivre pleinement que si l'on admet *a priori* qu'aucune personne n'a le monopole de telle ou telle aptitude humaine; toutes et tous ont des capacités multiples pour accomplir des tâches communes ou des fonctions semblables, mais chacun les exerce selon sa personnalité propre. Nul besoin d'imiter l'autre pour réaliser son travail ou exercer sa profession, sinon on tombe encore une fois dans des stéréotypes qui finissent par empoisonner les relations entre les individus.

2.4 La complémentarité

Enfin, il existe un autre piège lorsqu'on traite de la réalité partenariale, c'est celui de la «complémentarité». Ce concept peut lui aussi induire une inégalité et justifier des pratiques que l'on pourrait déduire d'un «être» féminin ou masculin ou d'un «être» ordonné ou non⁴⁷⁵. Le terme «complémentarité» peut s'utiliser pour parler d'interdépendance entre des personnes différentes mais il est à proscrire si on veut l'utiliser pour légitimer le nonaccès d'un partenaire à certaines fonctions, eu égard à son sexe ou à son statut. Il importe d'ouvrir ce concept si on veut l'admettre dans la constitution d'une pratique de réseaux. Car il peut maintenir un système inégalitaire à la base, bien reconnu comme équitable par ceux qui le

⁴⁷⁵ Nous suivons de près ici l'article de G. ROUTHIER, «Le partenariat entre les chrétiennes et les chrétiens en regard des ecclésiologies actuelles», *Pleins feux sur le partenariat en Église. Actes du Symposium: Le partenariat hommes et femmes en Église*, Montréal, Paulines, 1997, p. 125-160. Voir ici p. 131-132. Cet auteur s'intéresse comme nous à la culture partenariale, une des conditions pour un changement ecclésial.

définissent. Le terme enfin peut être utilisé si on veut signifier une différence dans l'égalité; il indique alors tout simplement l'interdépendance des individus dans un régime partenarial. Dans un tel régime, l'institution ecclésiale devra cependant faire preuve d'imagination pour créer des mécanismes juridiques qui respectent l'égalité des personnes et leur complémentarité mutuelle et qui rendent auteurs, selon leurs ressources individuelles, celles et ceux qui la font vivre.

Quand des personnes se méfient des discours qui portent sur la coresponsabilité dans l'Église et sur la collaboration nécessaire et complémentaire de ses membres, nous pouvons penser qu'elles ont senti ou que même elles sont tombées dans le piège de certains appels à la participation. Tout ce qui précède s'appuie ou rejoint la totalité des entrevues que nous avons réalisées; ce n'est pas rien. L'insistance que nous avons mise sur l'importance du partenariat s'impose, mais le changement attendu pourrait ne pas être là si on ne s'attaque pas d'abord à la condition essentielle de sa réalisation: la reconnaissance de l'égalité fondamentale des hommes et des femmes dans l'Église et celle de leur complémentarité. Nous ne le répéterons jamais assez.

Une telle perspective fait en sorte que le partenariat est envisagée comme relié au droit; il constitue le fondement des droits de l'homme et de la femme vivant en société. À une telle conception correspond inévitablement une

compréhension de l'institution ecclésiale comme lieu où s'élabore ce type particulier de rapports⁴⁷⁶. Si le partenariat s'enlise dans un problème idéologique, comme il semble le faire actuellement, on doit insister pour le poser comme problème politique parce qu'il concerne le vivre-ensemble d'un groupe. Par le fait même, l'enjeu en est un de culture institutionnelle puisqu'il concerne les rapports entre les groupes, les rites et les symboles, les modes de régulation et les pratiques gestionnelles mises en oeuvre dans l'assemblée chrétienne.

3. Une culture partenariale en Église

Depuis Vatican II, on est passé non sans difficulté à une nouvelle compréhension de ce qu'est l'Église. Malgré tout ce qui a été dit et malgré les efforts déployés pour une plus grande participation des fidèles, nous constatons «un manque» et encore une insatisfaction dans l'expérience ecclésiale; les textes ne suffisent pas à rendre compte de ce qui se passe et à indiquer des voies d'avenir, d'autant plus que les textes juridiques (canoniques) qui règlent la vie ecclésiale dans son ensemble sont marqués par une tradition autre et ne peuvent répondre à tout ce qui émerge de la vie et des pratiques inattendues. Il faut donc analyser et réviser les figures institutionnelles, les mécanismes et les pratiques de gestion, les

⁴⁷⁶ Cf. G. ROUTHIER, *art. cit.*, p. 128. Nous renvoyons aussi à R. MAGER, *Le politique dans l'Église. Essai ecclésiologique à partir de la théorie politique de Hannah Arendt* (Brèches théologiques 19), Montréal, Médiaspaul, 1994, 331 p.

statuts, rôles et fonctions. Malgré l'ambiguïté des discours, nous devons entrer dans de nouveaux schèmes d'actions afin de transformer nos tentatives de rénovation en avancées réelles. Il s'agit d'un changement de toute la culture institutionnelle de l'Église. Rien de moins.

3.1 Un changement culturel

Précisons tout d'abord ici ce que nous entendons par «culture». Ce concept est englobant et il a rapport au mode de vie d'une collectivité qui peut être plus ou moins grande; certains parleront de «culture microscopique» et de «culture macroscopique». Tout cela demeure complexe. Mais on peut s'entendre pour dire qu'elle est «cet ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte⁴⁷⁷». On peut s'entendre encore pour dire qu'elle est «cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société⁴⁷⁸». Lorsque nous questionnons les rapports de pouvoir vécus dans l'institution ecclésiale, nous devons tenir compte de tous les éléments que véhicule ce concept de «culture».

⁴⁷⁷ G. ROUTHIER, *art. cit.*, p. 129-130.

⁴⁷⁸ *Ibidem.*

Cela est d'autant plus important que le droit fondamental de l'Église est préoccupé par la description des relations typiques entre les personnes et qu'il précise les figures institutionnelles qui orientent ou conditionnent des pratiques dans les communautés chrétiennes tout en développant des réflexes ou des habitudes de faire qui ne respectent pas toujours la nouvelle réalité. Or, nous le savons, le droit fondamental actuel est le produit d'une culture dépassée, le reflet d'une autre époque; il ne peut tenir compte totalement de la nouvelle culture partenariale qui fait petit à petit son chemin. Si le droit est au service de la vie, il doit s'ajuster et s'ouvrir à ce qui advient pour le bien de tous; comme le soutient R. Potz, «la signification normative n'est pas immédiatement contenue dans le texte de la loi, elle ne peut être obtenue que par un raisonnement à partir de la relation réciproque entre le texte et le fait de la vie⁴⁷⁹». De fait, le droit peut-il être aidant s'il ne s'ajuste pas aux nouvelles réalités sociétales qui apparaissent? Nous ne le croyons pas. Il peut même être un obstacle au processus de changement voulu par un corps social.

Si nous voulons développer une véritable culture partenariale, il faut passer à un travail de redéfinition exigeant et complexe, capable d'embrasser plusieurs dimensions à la fois; c'est là un enjeu fondamental. On ne peut se contenter

⁴⁷⁹ R. POTZ, «L'idée de droit et le développement juridique d'après le CIC de 1983», *Concilium* 205 (1986) 37.

d'instaurer de petites réformes et de trouver des solutions à court terme qui ne répondent pas aux attentes fébriles du terrain réel.

Tout cela pour dire qu'à partir du moment où une organisation cherche à mettre en pratique les résultats de recherches portant sur la fonction de direction, ses problèmes de gestion et ses performances organisationnelles, elle doit procéder à un changement radical de son système, surtout si elle constate qu'elle ne réussit plus à atteindre les objectifs de sa mission fixée ou reçue. Nous l'avons dit, il ne suffit pas de régler les choses au niveau du discours ou de remplacer un discours par un autre discours pour transformer une réalité. Lorsqu'un changement s'impose, il doit se traduire par le remplacement du système en préservant l'intégrité de ses composantes essentielles comme la mission, les buts, les objectifs. Par contre, il appelle une révision des méthodes qui portent sur les modes de direction, de prises de décision, de communications, de coordination. Le changement doit porter sur les facteurs les plus importants liés à la problématique; il y a lieu d'adopter ensuite un plan systématique, suivant une progression organisée et planifiée pour en arriver à un mécanisme de gestion cohérent.

Un changement culturel profond, créatif et novateur, ne se décide pas avec une loi ou par un décret; ceux-ci ne peuvent qu'instaurer des réformes de remplacement ou d'innovation comme nous le montrent les études ou les

recherches organisationnelles. La même chose se produit dans l'institution ecclésiale; d'ailleurs, la réception du concile Vatican II nous apprend que le changement n'a pas été non plus la conséquence logique du renouveau ecclésial annoncé. Le changement est un processus complexe et de longue durée qui exige un environnement ecclésiologique favorable, une volonté politique des dirigeants ou des décideurs. Une transformation aussi radicale doit s'appuyer sur une nouvelle vision de l'être humain et se conjuguer avec des figures institutionnelles homogènes aux nouvelles ecclésiologies, de même que sur des procédures et des pratiques qui lui soient assorties. De plus, il exige des apprentissages qui permettent d'entrer dans de nouveaux fonctionnements⁴⁸⁰.

Les entrevues pointent à cet égard un intérêt marqué pour une pratique partenariale dans le processus décisionnel avec une meilleure répartition des responsabilités dans l'institution; elles appellent un fonctionnement autre. Ici, nous croyons que les personnes interviewées ne veulent plus s'en tenir à une vision ecclésiologique qui maintient des individus en «dehors de la course». Nous sommes devant un problème qui pose toute la question du rapport entre une théologie traditionnelle marquée culturellement et une pratique contemporaine qui s'ouvre à de nouvelles formes de participation partenariale, incluant une participation aux prises de décision.

⁴⁸⁰ Cf. G. ROUTHIER, *art. cit.*, p. 129.

3.2 Le Droit et de nouvelles pratiques partenariales

Même si le *Code de droit canonique* ne tire pas toutes les conséquences du corpus conciliaire et n'a pas pris en compte les nouveaux équilibres, on y trouve quand même des espaces intéressants pour vivre la synodalité ou le partenariat, à la condition toutefois d'être attentif à la vision ecclésiale et à la culture qu'il porte. À moins d'être esclave de la lettre, le code requiert une interprétation et ouvre des portes pour tout esprit créatif. Le droit a sa place dans les affaires ecclésiales et ne peut être sous-estimé quand il s'agit de créer des structures institutionnelles référant à une ecclésiologie communionnelle. Les membres de l'institution ecclésiale ne peuvent laisser le droit uniquement entre les mains des experts. Leur laisser toute la place parce qu'ils sont compétents en cette matière, c'est aussi risquer de la laisser à des personnes qui n'ont peut-être pas de connivence avec le partenariat; on s'absente par le fait même d'un carrefour important. Le droit constitue une médiation incontournable entre l'ecclésiologie et les pratiques; d'ailleurs, ne sommes-nous pas toujours aux prises avec le droit lorsqu'il s'agit de penser des mécanismes de gestion et de mettre sur pied des structures qui visent les relations entre les personnes, l'être-ensemble des individus et le bien commun de tous? La réalité quotidienne est maîtresse en la matière et elle nous apprend la nécessité d'une instance régulatrice; autrement nous fonctionnons dans l'arbitraire, l'injustice et le privilège. Toutefois, cette instance canonique ne peut être oppressante ou tatillonne; elle doit être tolérante, ouverte et dépourvue de

juridisme pour que l'ensemble des membres puissent expérimenter d'autres vivre-ensemble en fidélité à la mission reçue; c'est cette dernière qui doit être la source de tout discours et de toute pratique dans l'Église. Nonobstant l'importance du droit, il est tout-à-fait compréhensible que la plupart des chrétiens et des chrétiennes soient devenus étrangers à celui-ci⁴⁸¹. A-t-on seulement attendu quelque chose d'eux ou encore leur a-t-on permis de jouer un rôle dans la formation de la vie juridique de leur Église? Le doute subsiste à cet égard. De toute façon, tout cela est devenu tellement compliqué pour eux; plusieurs sont même au fait que des canonistes eux-mêmes ne s'entendent pas sur les anomalies que contiendrait le droit actuel. Ceci étant reconnu, il importe d'insister sur la nécessité du droit ecclésial tout en signalant que celui-ci doit s'ouvrir à la nouvelle culture partenariale. Un refus peut conduire l'institution ecclésiale au décalque du modèle fonctionnaliste ou bureaucratique qui s'installe de plus en plus dans les grandes sociétés ou dans certaines organisations⁴⁸².

Aujourd'hui, le fonctionnement efficace d'un système prime sur tout le reste; ce phénomène conditionne les structures, régule les rapports entre les personnes et détermine le statut et les rôles des personnes dans l'organisation. Souvent, cela se fait selon des intérêts mesquins; les systèmes bureaucratiques et

⁴⁸¹ Voir L. ORSLY, «Philosophie classique et vie juridique», *Concilium* 267 (1996) 30.

⁴⁸² Voir H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994, 434 p.

les grandes administrations avec leurs multiples règles de gestion en sont un bel exemple. Dans un tel modèle, le partenariat a peu de place puisque chacun fait ce qu'il doit faire sans se soucier de l'autre pour une plus grande efficacité et une possible promotion; du moins c'est ce que ce système prétend en prônant l'excellence. Cela a été suffisamment étudié et les recherches en ont démontré tous les effets pervers sur les individus et la collectivité. La philosophie de gestion en réseau se distance de cette philosophie puisqu'elle croit en l'interdépendance des partenaires et vise l'échange, sans égard aux statuts des personnes dans l'organisation.

Ce danger plane actuellement sur l'institution ecclésiale. Certaines Églises locales en effet s'organisent sur le modèle classique de gestion en se bureaucratisant à l'extrême. Des individus, travaillant dans l'Église se comportent comme des fonctionnaires, en ne travaillant pas pour les individus mais sur les individus, comme si ceux-ci étaient dépendants de ceux-là. C'est dommage, puisqu'alors le partenariat s'effrite, et toute la communauté en souffre.

3.3 Utile et nécessaire conversion

Notre recherche a clairement établi que le partenariat se vit difficilement dans l'institution ecclésiale; l'ancienne figure du clerc domine dans les nouvelles pratiques ministérielles et le pouvoir exercé par certains se calque sur les modèles

antérieurs⁴⁸³. On n'a pas réussi à s'en sortir. Ou comme le dit encore d'une façon percutante Gilles Routhier, «le cléricalisme est une pieuvre à sept têtes qu'on ne parvient pas à terrasser⁴⁸⁴». Les laïcs qui réussissent à obtenir certaines charges ou fonctions pastorales entrent nécessairement dans de telles logiques puisqu'ils n'exercent qu'une fonction de «suppléance⁴⁸⁵» et leur tâche s'inscrit dans ce que faisait le prêtre auparavant. Les chrétiennes et les chrétiens accèdent à des fonctions sans changer les *patterns* de relations entre les personnes; on ne peut leur reprocher cette attitude, puisque dans l'Église, comme ailleurs, les autres modèles sont quasiment inexistantes.

Il est admis que les nouvelles charges ecclésiales ne se sont pas inscrites dans le cadre du droit partenarial. Selon nous, on peut toujours poser la question: est-ce que le droit ecclésial actuel peut aller plus loin dans son ouverture, puisqu'il

⁴⁸³ C'est aussi ce que Gilles ROUTHIER a constaté dans le diocèse de Québec. Voir à ce sujet son étude: *Les pouvoirs dans l'Église. Étude du gouvernement d'une Église locale: Église de Québec* (Brèches théologiques 17), Montréal, Paulines, 1993, p. 451-487.

⁴⁸⁴ G. ROUTHIER, «Revitaliser les paroisses», *Prêtre et Pasteur* 101/4 (1998) 230.

⁴⁸⁵ Voir à ce sujet le document romain: *Instruction sur quelques questions concernant la collaboration des fidèles laïcs au ministère des prêtres* (août 1997). En parlant de la distinction entre sacerdoce commun des fidèles et sacerdoce ministériel, on reprend deux fois le texte conciliaire de LG 10, qui, à notre avis est un «malheur» rédactionnel et théologique puisqu'il pose deux catégories de personnes dans l'Église: «Le sacerdoce commun des fidèles et le sacerdoce ministériel ou hiérarchique, s'ils diffèrent essentiellement et non pas seulement de degré, sont cependant ordonnés l'un à l'autre puisque l'un comme l'autre participe à sa façon de l'unique sacerdoce du Christ». Que les deux sacerdoxes soient différents selon l'essence, c'est acceptable; mais en parlant de degré, on fait référence à une position ou à une valeur dans une échelle hiérarchique. C'est en lien avec le plus et le moins, et cela est inacceptable dans une Église qui se dit et se veut communionnelle, et dont la source est le dynamisme trinitaire.

est lié à une idéologie qui cantonne les laïcs dans un rôle de «suppléance⁴⁸⁶»? En tout état de cause, il n'est pas du tout assuré, selon une lecture des textes officiels de l'Église et du *Code de droit canonique*, que les «nouveaux ministères» soient autonomes par rapport au ministère ordonné. Si le partenariat exige le bannissement des rapports de dépendance, de subordination et de soumission, cela devrait être clair dans la pensée du législateur et dans les mécanismes de gestion ecclésiale. De nouvelles règles devront être établies et manifester concrètement que toute la structure du pouvoir a changé. Le concile et le droit ecclésial ont ouvert des voies dans le sens du partenariat; il revient maintenant aux Églises locales d'aller plus loin et de faire preuve d'imagination en initiant des changements structurels significatifs sans attendre l'aval des autorités romaines. Ce qui importe donc, c'est un cadre qui soit favorable à une participation égalitaire réelle: instaurer

⁴⁸⁶ Cela nous apparaît encore plus évident dans le document romain: *Instruction sur quelques questions concernant la collaboration des fidèles laïcs au ministère des prêtres* (août 1997). Dans les dispositions pratiques, à l'article 1 § 3, nous y trouvons un passage fort révélateur à ce sujet:

Le fidèle non-ordonné peut être appelé génériquement «ministre extraordinaire» seulement quand il est appelé par l'autorité compétente à accomplir, uniquement dans des fonctions de suppléance, les charges considérées par le canon 230, § 3 et par les canons 943 et 1112. Naturellement on peut utiliser le terme concret qui détermine canoniquement la fonction confiée, comme par exemple catéchiste, acolyte, lecteur, etc.

La députation temporaire dans les actions liturgiques considérée par le canon 230, § 2 ne confère aucune dénomination spéciale au fidèle non-ordonné.

Il n'est donc pas licite de faire prendre à des fidèles non-ordonnés la dénomination de «pasteur», d'«aumônier», de «chapelain», de «coordonnateur», de «modérateur» ou autres dénominations qui, quoi qu'il en soit, pourraient confondre leur rôle avec celui du pasteur, qui est uniquement l'évêque et le prêtre.

un droit partenarial qui mette fin à des rapports de subordination et de soumission en fournissant des formes structurelles plus démocratiques et des modes de fonctionnement plus souples et plus responsabilisants.

Tout ce qui précède et ce que nous avons entendu dans les entrevues nous incite à croire que l'égalité de statuts et le droit à une participation pleine et entière des laïcs dans l'Église seront crédibles que lorsqu'une nouvelle dialectique s'installera dans les relations entre les personnes et que ces nouveaux rapports seront protégés par le droit. Selon nous, cela doit d'abord s'accepter au niveau des responsables de l'institution ecclésiale puisque les changements organisationnels d'envergure ne réussissent pas à s'implanter dans une organisation tant et aussi longtemps que les dirigeants n'y croient pas. Une conversion ici est exigée pour qu'advienne un véritable changement dans l'Église. De plus, de nouvelles règles juridiques devront apparaître pour préciser ce nouveau cadre institutionnel. Actuellement, les personnes - évêques, clercs et laïcs - qui veulent vivre une pratique réelle de partenariat doivent souvent jouer à l'«esquive» pour mettre sur pied des structures partenariales marginales, bien fragiles. Pensons à l'informel qui surgit ici et là, aux débats qui s'instaurent timidement dans les conseils, aux textes triturés de façon à dégager quelque marge de manoeuvre qui ne déplaise pas à la Curie romaine, enfin aux conclusions synodales auxquelles on ne s'empresse pas de donner suite: il y a quelque chose qui bloque «en quelque part». Comme le

souligne pertinemment Gilles Routhier, l'enjeu du débat actuel sur le partenariat passe par une redéfinition des rapports entre les personnes et les groupes de personnes dans l'Église ou par un changement en profondeur des représentations que l'on a de l'Église pour en finir avec l'autonomisation des clercs. Autrement dit, les laïcs ou les ministres ordonnés qui sont en responsabilité doivent mettre fin au «pouvoir sur» pour passer «au pouvoir avec» dans leur gestion pastorale. Vivre le partenariat, c'est accepter que la pratique de participation permette à toutes et à tous de prendre part aux décisions importantes qui impliquent l'avenir de leur propre communauté. C'est ainsi qu'ils deviendront des acteurs vivants et des sujets actifs. Cela aura des conséquences concrètes sur l'exercice des ministères reconnus, étant donné que ceux-ci ne doivent plus se comprendre à partir du ministère ordonné, mais bien plutôt à partir de la dignité baptismale⁴⁸⁷.

En insistant pour que s'instaure un réel partenariat en Église, nous ne voulions aucunement négliger la mission ecclésiale. Comme on le dit en langage

⁴⁸⁷ À notre avis, les ministères reconnus devraient être institués pour donner un réel statut à ces personnes qui exercent une tâche importante dans l'Église. Actuellement, on leur donne un statut qu'on leur refuse en droit. Comment une personne peut-elle s'identifier à un ministère lorsqu'elle ne dispose pas d'un statut défini par le droit? Nous vivons actuellement un «flou» à cet égard puisque l'institution ne reconnaît pas canoniquement une pratique ministérielle qui se concède théologiquement. Ne pas le faire conduit à des luttes vaines, à des frustrations et à un assujettissement au gouvernement pastoral de l'institution. Ici encore, le partenariat est biaisé à sa source parce qu'on ne reconnaît pas l'égalité fondamentale.

gestionnel, les *intrants* sont au service des *extrants*⁴⁸⁸. Notre recherche s'appliquait d'abord à analyser certains dysfonctionnements organisationnels qui prévalent actuellement dans l'Église locale de Rimouski pour ensuite proposer un ou des scénarios possibles de modèles structurels qui respectent l'égalité fondamentale des membres et permettent un accès pour tous et toutes au processus décisionnel. Nous sommes convaincu maintenant qu'un partenariat est nécessaire pour un redressement de la situation et que celui-ci ne peut se réaliser sans toucher au gouvernement ecclésial, au partage du pouvoir et à l'exercice de l'autorité. La position inextricable dans laquelle se trouve cette institution appelle un changement théologique et culturel dans la vision qu'elle a d'elle-même et une organisation autre de sa pratique. Elle peut le faire parce qu'elle sait que le concile lui a rappelé une donnée fondamentale: une *ecclesia semper reformanda* (LG 8; GS 43,6; LG 15). C'est dans ce sens que nous proposons pour l'Église locale de Rimouski une nouvelle structure sur le fond de partenariat ouvert et dans une reconnaissance pleine et entière de tous les membres actifs de l'institution.

⁴⁸⁸ En gestion, les *intrants* réfèrent à toutes les ressources internes, les *extrants* sont les produits et les services qu'une organisation offre à ses clients.

CHAPITRE 16

RESTRUCTURATION PARTENARIALE

Une observation serrée des discours et des pratiques nous a conduit à poser un diagnostic en huit points⁴⁸⁹. Au terme de ce processus, un paysage étrange est apparu. La vie et la mort, la tendresse et l'agressivité, la foi et le doute s'y entremêlaient de toute part. Une interprétation socio-organisationnelle et théologique s'est imposée. Il s'en est dégagé une double conclusion. Une première, en creux: un modèle ecclésiologique pyramidal au pouvoir centralisé entraîne au plan institutionnel un cadre organisationnel autoritaire laissant peu de place aux membres dans la gestion des communautés. Une seconde, en bosse: un modèle ecclésiologique communionnel-pneumatologique appelle un cadre organisationnel où tous les acteurs sont parties prenantes d'un processus de décision qui soit plus démocratique. À notre avis, ce dernier modèle se fonde sur le partenariat en Église et s'inspire de la philosophie d'une «gestion en réseau». Ce cadre reconnaît que tous les membres sont *auteurs* de leur propre communauté, celle-ci devenant le

⁴⁸⁹ Voir p. 202-214. Nous les donnons ici en rappel: 1) l'Église, une institution à mission spécifique; 2) un fonctionnement lié à une idéologie discriminante; 3) une institution qui neutralise les débats; 4) une structure aux éléments organisationnels incohérents; 5) une institution dont le pouvoir clérical est contesté; 6) l'absence d'un réel processus collectif de prise de décision; 7) une organisation dont les fonctions et les rôles sont tantôt figés, tantôt diffus; 8) une paradoxale détermination à continuer malgré la situation de crise.

chemin privilégié pour réaliser la Mission. Ce cadre invite également à l'ouverture et au partage des ressources entre les différentes communautés.

L'Église est donc appelée à se donner un mode de gestion et d'intervention qui intègre les mécanismes structurels, les règles juridiques et «les moyens pastoraux de son ecclésiologie» missionnaire, communionnelle et ministérielle⁴⁹⁰. Il importe de trouver des figures institutionnelles ou organisationnelles qui vont «autoriser» les fidèles à participer à l'élaboration des orientations pastorales, les faisant ainsi devenir partenaires dans le processus de décisions qui concerne leur être-ensemble comme *ecclesia*.

Ce dernier chapitre pose d'abord un regard rapide sur la situation actuelle et donne une estimation de ce qui semble s'annoncer comme plan de restructuration pour les autorités diocésaines. Nous y présentons ensuite notre propre projet de «restructuration partenariale». Enfin, nous précisons l'importance des structures et les conditions nécessaires pour entrer dans un processus d'intervention autre.

⁴⁹⁰ Cf. B. SESBOUË, «Les animateurs pastoraux laïcs. Une prospective théologique», *Études* 377 (1992) 254. Ce théologien reprend cette problématique dans *N'ayez pas peur! Regards sur l'Église et les ministères aujourd'hui* (Pascal Thomas - Pratiques chrétiennes), Paris, DDB, 1996, p. 133-172.

Ces propositions ne peuvent être considérées comme exhaustives; elles doivent être regardées, «travaillées» et «retravaillées» comme un scénario possible et réalisable maintenant. D'autres figures transformatrices pourraient être imaginées, mais qui ne devraient pas ignorer le type de dynamique communionnelle qui sous-tend cette recherche; s'en écarter conduirait à de pseudo-réformes, certainement pas à des changements en profondeur. C'est du moins notre conviction.

1. Sortir d'une impasse

Notre proposition d'opérer un changement en profondeur dans la structure de l'Église locale de Rimouski nous oblige tout d'abord à considérer la réalité diocésaine telle qu'elle se présente aujourd'hui. On serait tenté peut-être de promouvoir l'idée d'un *statu quo* renouvelé, eu égard à l'ensemble de nos ressources et à la tradition de notre Église locale. Mais voyons la réalité d'un peu plus près.

1.1 Situation de l'Église locale

Même si nous avons déjà abordé ce point, il est utile de ramener ici certaines données⁴⁹¹. L'Église locale de Rimouski est constituée de 118 paroisses

⁴⁹¹ Revoir le chapitre 3. On trouvera en annexe 2 la carte du diocèse de Rimouski et en annexe 3 la configuration des zones pastorales actuelles, aux p. xxvii et xxviii.

et dessertes; une présence pastorale est par ailleurs assurée dans des milieux qui ne sont pas rattachés comme tels à ces paroisses et dessertes: les milieux hospitalier, carcéral, scolaire, collégial. Le diocèse est divisé en neuf zones pastorales⁴⁹² et dans chaque zone se retrouve au moins un secteur pastoral⁴⁹³ constitué de 2 à 7 paroisses. Au total, 41 paroisses sont ainsi regroupées, où se retrouvent entre 3 000 et 10 000 habitants. Un décompte rapide donne le tableau suivant: 83 paroisses sont associées (par jumelage de deux ou trois paroisses) ou vivent en secteur; 35 paroisses ne sont pas touchées par l'une ou l'autre de ces deux structures. Enfin, 68 prêtres assument la charge pastorale et 18 agents ou agentes de pastorales (12 religieuses et 6 laïcs) participent à cette charge. Officiellement, un Conseil paroissial de pastorale est établi dans chacune des paroisses du diocèse.

La structure de zone est depuis quelques années en difficulté; dans plusieurs zones, on ne réussit même plus à se donner un exécutif. Cela est plus difficile encore depuis qu'on a instauré les secteurs pastoraux. D'aucuns pensent

⁴⁹² La **zone pastorale** est une portion territoriale du diocèse où les membres du peuple de Dieu, chacun selon ses dons, travaillent solidairement à faire exister l'Église et à accomplir sa Mission. Cette division est faite dans le but d'offrir aux communautés qui y vivent des services pastoraux qui prennent en compte les faits sociaux, les réalités économiques et les mentalités qui leur sont propres. Cf. *Nouveaux décrets et ordonnances de l'Archidiocèse de Rimouski*, 1996-1997, p. F3-1. Sur recommandation du Conseil du presbyterium et du Conseil diocésain de pastorale, l'évêque détermine, et révisé au besoin, le nombre de zones et leurs frontières.

⁴⁹³ Le **secteur pastoral** est une subdivision territoriale de la zone pastorale établie dans le but d'assurer un meilleur service pastoral. Ce regroupement de quelques paroisses avoisinantes permet de pallier à la dispersion géographique et à l'hétérogénéité des paroisses. Cf. *Nouveaux décrets et ordonnances de l'Archidiocèse de Rimouski*, 1996-1997, p. F3-1.

que la coexistence des deux structures - zone et secteur - sème la confusion chez les membres actifs, la structure de secteur apparaissant comme plus autonome par rapport à la structure de zone. Les propos entendus lors des entrevues montrent que les personnes qui oeuvrent en secteurs ne voient plus la pertinence de la zone; cette structure ne répondrait plus à leurs besoins ou à leurs attentes. La situation entraîne un relâchement dans la participation aux rencontres. Tout cela a des effets sur le dynamisme du Conseil diocésain de pastorale puisque ses membres représentent en grande partie cette structure. Si on en croit le plus récent *Annuaire diocésain*⁴⁹⁴, plusieurs postes seraient encore à combler. C'est donc l'impasse!

Depuis quelques années, les autorités diocésaines s'évertuent à mettre sur pied des secteurs pastoraux⁴⁹⁵. De plus, les autorités diocésaines viennent de soumettre au Conseil diocésain de pastorale et au Conseil du presbyterium un *Projet de restructuration de la Zone pastorale et du Conseil diocésain de pastorale*⁴⁹⁶. La consultation est le maître-mot de toutes ces opérations. Mais n'oublions pas que la simple consultation a été décriée dans les entrevues pour

⁴⁹⁴ *Annuaire 1998. L'Église de Rimouski*, La Chancellerie, Rimouski, 1998.

⁴⁹⁵ Voir le document *Propositions pour un réaménagement des ressources pastorales au service des paroisses du diocèse de Rimouski* (Diocèse de Rimouski, 1989). Ce document est présenté par J.-G. Nadeau, v.g. comme le fruit de la réflexion du Conseil du presbyterium en 1988-89. Voir aussi Raynald BRILLANT, v.g., *Un regard vers l'avenir*, Rimouski, 1996. Ce document fait suite à une consultation réalisée auprès des exécutifs des neuf zones pastorales. Il a été présenté au Conseil du presbyterium et au Conseil diocésain de pastorale en 1997.

⁴⁹⁶ Avril 1998.

toutes les raisons que nous connaissons maintenant. Il faut bien le reconnaître, ces nouveaux aménagements sont aujourd'hui proposés parce que le diocèse fait face à une diminution de ses effectifs presbytéraux et à une baisse continue de sa population. Force est de constater que tous ces aménagements ne font qu'assurer la continuité et gérer la décroissance. Ils permettent à l'institution de poursuivre sa route du mieux qu'elle le peut avec les ressources qu'elle possède encore, mais ils ne lui permettent pas de s'attaquer aux facteurs qui la maintiennent dans un état de crise. En d'autres mots, sa gestion ne tient pas assez compte de tous les enjeux et des avis des différentes populations concernées⁴⁹⁷.

Pour éviter le pire, on s'acharne à vouloir ajuster la vieille structure à la nouvelle situation. Plusieurs paroisses se partagent alors un prêtre et quelques agents de pastorale sont nommés pour seconder les curés. Les communautés chrétiennes subissent ces aménagements; plusieurs taisent leur insatisfaction. Certes, on fait tout pour assurer les services habituels et stimuler des projets pastoraux, mais les prêtres, déjà avancés en âge, s'épuisent à la tâche.

⁴⁹⁷ Cf. T.-C. PAUCHANT et I.-I. MITROFF, *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, 1995, p. 167. Les auteurs insistent pour dire que la stratégie nécessaire à la gestion des crises et des paradoxes est de prendre au sérieux la notion d'«enjeux» en considérant la nature *systémique* des crises et de leur gestion. En d'autres mots, il faut tenir compte de toutes les implications qu'entraîne une crise au niveau des relations entre les différents groupes de l'organisation. C'est la gestion du système comme tel qui est en cause parce que tout est interrelié dans une organisation comme l'Église, par exemple.

Certes, beaucoup de choses ont été réalisées depuis Vatican II et on espère sincèrement améliorer la participation des fidèles en les consultant selon des mécanismes connus. Les responsables essaient de tenir compte des suggestions sans établir un véritable partage des responsabilités et sans instaurer de lieu réel pour les débats. Une certaine forme de coresponsabilité fait son chemin, mais en réalité quelques personnes seulement accomplissent des tâches et prennent toutes les décisions pendant que l'ensemble des fidèles reste en marge ou se réfugie dans une attitude consumériste. Malgré l'ouverture, ni les membres ni les communautés regroupées en secteur ne se sentent impliqués dans les changements proposés. S'il y a des débats, ils sont piégés par le jeu institutionnel puisque les idées transformatrices sont écartées, taxées de dangereuses parce qu'elles s'écartent des règles instituées. Des laïcs et des clercs voient tout cela, mais ils se disent «bloqués» par le *Code de droit canonique* et par bien des discours officiels. On hésite devant tel ou tel changement parce qu'on a peur de briser la «communion» avec les autres Églises locales⁴⁹⁸. Les intentions sont bonnes, mais on perçoit que quelque chose cloche puisque les insatisfactions se multiplient autant chez les fidèles que chez les dirigeants pastoraux. Est-il utile de dire ici qu'il n'est aucunement question de

⁴⁹⁸ Il faudra bien un jour que les évêques précisent ce qu'ils entendent par «communion» entre Églises locales. Qu'arrive-t-il lorsqu'il faut consulter constamment les autres évêques sur ce qu'on doit faire chez soi? L'interdépendance n'est pas synonyme de dépendance. À notre avis, la communion doit se centrer sur le dépôt révélé et non sur les structures qui permettent à une Église de mieux vivre sa mission là où elle vit sa réalité de foi. Si la «communion» implique un certain type de structure, elle se doit de vivre localement sans être toujours à la remorque d'une décision provenant des instances hiérarchiques. Le principe de subsidiarité joue ici.

discréditer ces efforts d'aménagement; on voudrait au contraire en prévoir les impacts réels.

1.2 Un *statu quo* sans avenir

Le *statu quo*, même renouvelé, est sans avenir; c'est ce que nous avons constaté dans notre recherche. Les personnes engagées sont essouffées et ne croient plus à des lendemains meilleurs, du moins à l'intérieur des structures actuelles. Plus encore, certains ont même perdu confiance et doutent de la théologie qui sous-tend ces structures. Ils sont convaincus que la vision ecclésiale promue par les instances diocésaines et romaines, et par le *Code de droit canonique* maintient deux classes à l'intérieur de l'Église; de plus en plus de fidèles dénoncent aussi cette aporie. Nous l'avons souligné plus d'une fois dans les deux premières parties de notre recherche: les chrétiennes et les chrétiens n'acceptent plus qu'on leur impose d'en haut et de haut des décisions prises sans qu'il y ait eu réelle participation et débat. Plusieurs ont manifesté leur désaccord dans le fait de ne pas avoir été consultés au moment de la création des secteurs pastoraux. Comment donc vivre une «restructuration» en profondeur si une majorité de membres est tenue à l'écart de son élaboration? Comment espérer une transformation si les communautés paroissiales doivent se subordonner aux décisions prises par les autorités locales alors que c'est de leur avenir qu'il s'agit? Une organisation qui ne met pas la majorité de ses membres dans le coup ne peut escompter de

résultats positifs à long terme. L'institution ecclésiale ne peut faire l'économie des lois de la participation et de la gestion de crise, sous prétexte qu'elle est différente. L'impasse actuelle doit questionner les décideurs de l'Église locale: nous sommes devant le résultat d'une opération post-conciliaire honnête et sincère certes, mais fautive dans la manière de mobiliser la communauté. Celle-ci a été soumise à l'étroitesse du droit et à ses mécanismes restrictifs de participation. La stagnation qui en résulte, malgré tous les désirs exprimés de communion, persistera si l'on continue d'oeuvrer dans le même sens. L'absence d'implication des membres dans l'évolution de leur communauté quant à la concertation et aux décisions prises qui les concernent, conduit à de l'immobilisme, puis à un cul-de-sac. Un *statu quo* renouvelé permet sans doute des réformes, mais nous doutons qu'un réel changement structure adéquatement l'organisation des communautés. Nous croyons qu'un nouveau cadre organisationnel n'aura l'effet anticipé que si l'ensemble des communautés formant l'Église locale de Rimouski participent à son élaboration et à la prise de décision finale. Un véritable modèle communionnel ne pourra y échapper. Notre recherche arrive donc à point et pourra peut-être aider à la «restructuration» de notre Église locale.

2. Pour une Église locale établie en réseaux

Dans un souci de vivre selon l'esprit conciliaire et dans une prise de conscience de la ministérialité de toute l'Église locale, nous proposons au terme de

cette étude un projet d'aménagement qui s'inspire des nouveaux modèles expérimentés actuellement et que l'on a appelé le *réseautage*. Nous l'avons dit, la structure organisationnelle du *réseau* est encore fort jeune et demande à être consolidée. Par ailleurs, sa nouveauté permet un espace de créativité et d'audace qui laisse toute la place à l'imagination créatrice. Espace d'autant plus important que l'Église rimouskoise a des options ecclésiologiques, sociologiques et pastorales, qu'elle n'est pas prête à sacrifier aux modes structurels de l'heure, et nous en sommes. C'est pourquoi, nous inspirant de la philosophie d'une *gestion en réseaux*, nous tentons ici de faire passer notre Église diocésaine d'une structure centralisatrice à une structure participative. Dans ce modèle, les gestionnaires ecclésiaux ne s'accaparent plus la solution du problème, mais ils deviennent des gestionnaires *apprenants* qui, dans une organisation *apprenante*, décodent avec d'autres les aspects révélateurs de cette crise paradoxale. Ils considèrent que les membres de l'organisation évoluent continuellement et tentent de gérer avec eux ce qui advient, la coopération étant le moteur des véritables transformations. Le changement à opérer devient l'affaire de tous et de toutes, il n'est plus le souci de quelques-uns. Cette «restructuration» vise donc une plus grande implication des baptisés (appartenance, responsabilité et participation); tous, avec les responsables, deviennent en effet des chargés de mission. Pour cela, il faut poser méthodologiquement des jalons qui permettent au peuple de Dieu de participer au service de la charge pastorale tout en précisant le rôle des ministres ordonnés dans la

présidence des *réseaux* communautaires. Nous supposons également que tous ne peuvent et ne veulent pas nécessairement s'y engager concrètement car, nous le savons, il y a des fidèles qui veulent rester des chrétiens et des chrétiennes de la «nef». Toutefois, il faut bien admettre que toutes ces «nefs» sont de plus en plus vides. Ce qui est certain, et nous croyons l'avoir bien démontré, c'est que nombre de chrétiens et de chrétiennes veulent passer d'une collaboration coexécutrice (aide subordonnée) à une collaboration coresponsable (autorité partagée). Or, dans la structure en *réseaux*, toutes et tous, clercs autant que laïcs, sont tour à tour des initiateurs et des appuieurs. Cela veut dire, par exemple, qu'une communauté peut prendre l'initiative de tel ou tel projet particulier pour lequel elle possède les ressources, expertises et compétences. En cela, les autres groupes lui reconnaissent les marges de manoeuvre nécessaires aux avancées souhaitées par l'Église diocésaine. Pour un autre projet, ce peut être ailleurs que la vie naît. Ainsi, le *réseau* permet un véritable partage de la mission et des responsabilités qu'elle exige; du coin le plus éloigné du diocèse peut surgir une inspiration suscitée par l'Esprit. L'Église locale devient alors une véritable communauté de communautés, un *réseau de réseaux*. En d'autres mots, on construit une communauté, non pas à partir de modèles fixes, mais à partir des personnes et de leurs talents.

Dans ce projet participatif, nous admettons aussi que tous et toutes ne peuvent pas exercer une tâche de type ministériel pour différentes raisons

(compétence, volonté de servir, qualification, etc). Si toutes et tous sont des membres à part entière, quelques-uns seulement sont invités à y participer d'une façon dynamique et reconnue⁴⁹⁹. Il convient alors d'accueillir les résistances, d'être patient et surtout d'éviter l'embrigadement. C'est une question de liberté et de réponse à un appel; tout est affaire de conviction et de confiance envers les individus. On s'implique dans une organisation lorsqu'on est convaincu qu'un investissement vaut la peine d'être fait, d'autant que nous sommes en présence d'un défi ecclésial énorme et que certains manifestent déjà beaucoup d'essoufflement; nos entrevues sont là pour le prouver. Mais cela dépend aussi de l'«offre» qui est faite par les leaders ecclésiaux; sauront-ils offrir des rôles, pour des tâches répondant à des besoins réels, et avec de vraies responsabilités? Le «recrutement» des membres actifs devra être pensé en fonction de ces faits; on tiendra compte des besoins exprimés, des acquis déjà en place, des contraintes et des obstacles rencontrés. Seule une analyse honnête et serrée pourra y parvenir.

Au départ, il est clair que les alternatives structurelles et que des lieux de formation adéquats prendront forme en fonction des besoins du *réseau* où le partage et l'interdépendance des ressources dans la communauté et entre les

⁴⁹⁹ Voir B. SESBOUË, *N'ayez pas peur!*, p. 115-175; A. BORRAS, «Petite grammaire canonique des nouveaux ministères», *Nouvelle Revue Théologique* 117 (1995) 240-261. Il importe de préciser les critères d'appel; toutefois, ils ne peuvent être liés à la différence des sexes.

communautés seront mis en évidence. La subsidiarité, la participation, le partenariat, la coresponsabilité en constitueront les piliers. Sans eux, les désirs de transformation qui ont traversé de part en part cette recherche n'atteindront pas leurs buts. L'implication des membres fera en sorte qu'ils partageront activement les décisions et les conséquences qui en découleront. Les critères suivants devront être retenus: un choix électif des représentants aux divers niveaux de décision, le respect de la représentativité communautaire, un déplacement périodique des personnes en autorité, une juste répartition du pouvoir aux divers paliers de l'organisation, une communauté active et non une masse suiveuse, et finalement une souplesse au niveau de la gestion du temps, de l'espace et des échanges.

3. Structure d'une communauté décisionnelle

Nous avons souligné au chapitre 13 l'émergence, devant la complexité du monde contemporain, d'une nouvelle philosophie de «gestion en réseau». Cette philosophie et la pratique qui en découle ont permis à plusieurs entreprises ou organisations de relever de grands défis. Elles l'ont fait en impliquant directement leurs «acteurs» dans les prises de décisions relatives à la poursuite des objectifs qui étaient liés à leur mission fondamentale. La pratique de cette philosophie de «gestion en réseau» favorise la rencontre des multiples unités qui composent un

groupe, une association ou une entreprise; elle tente de les relier à d'autres groupes, à d'autres associations ou entreprises, dans le but d'atteindre un bien auquel ils aspirent de part et d'autre. Il ne s'agit pas, quand on pratique cette philosophie de gestion, de s'installer dans la concurrence, il s'agit au contraire de s'ouvrir aux autres, aux multiples ressources de son propre *réseau* comme aussi à toutes les ressources d'autres réseaux.

Le *réseau* reconnaît que, dans une entreprise ou une organisation, chaque «acteur» est important et nécessaire, quand il s'agit de s'engager dans un projet particulier; c'est là une reconnaissance de l'intelligence de ces «acteurs» et, au sein de l'entreprise ou de l'organisation, une reconnaissance de la capacité de décider de ces «acteurs» et de leur pouvoir de transformer. On s'aperçoit qu'on change ici de registre, passant de celui de l'obéissance à celui de la responsabilité et de l'auto-organisation. On passe d'une structure verticale à une structure transversale. Une telle approche rend possible l'expression d'une volonté d'agir et de faire ensemble, pour le bien de tous et de chacun. On pourrait croire que l'entreprise ou que l'organisation ici s'efface devant les «acteurs», mais en réalité il n'en est rien. Le *réseau* peut en effet devenir une abstraction ou une philosophie sans emprise sur le réel, s'il n'y a pas quelques éléments de structure au service des objectifs de participation que poursuit l'entreprise ou l'organisation.

Ce bref retour sur la philosophie et la pratique d'une «gestion en réseau» nous permet de situer l'Église locale de Rimouski et d'en parler maintenant comme d'un «réseau de réseaux». En elle se vivent de multiples relations de *réseaux* qui toutes concourent vers un seul et même grand objectif, celui de la Mission. Dans tous ces *réseaux* vont se conclure des alliances entre «acteurs», entre groupes ecclésiaux et groupes populaires, entre comités et conseils institués, entre associations et groupements de toutes sortes. Dans tous ces *réseaux*, à travers des engagements et par une participation qui inclut une implication dans le processus décisionnel, des fidèles chrétiens et chrétiennes, sans égard à leur statut, construisent l'Église, leur Église, et la font vivre. Le premier pasteur qui est en autorité facilite les échanges entre tous les *réseaux* existants, leur reconnaissant un pouvoir réel, de la plus petite à la plus grande des communautés, l'Église locale apparaissant dès lors comme une communion de communautés, comme un authentique «réseau de réseaux».

Nous tentons de visualiser dans la figure suivante ce que nous venons d'exprimer.

Figure 3: L'Église locale, un *réseau de réseaux*

Au coeur d'une spirale qu'on voudrait ouverte de toute part pour bien exprimer le jeu des interrelations qui doivent exister entre les multiples *réseaux* institutionnels et non institutionnels que symbolisent les petits cercles disséminés dans toute la figure, se déploient dans une sorte de prolongement vers l'extérieur (ce qu'indique bien la pointe de flèche) les trois grands *réseaux* que sont la paroisse, le secteur, la région. Ces trois réseaux s'inscrivent dans un quatrième, ce *réseau élargi* que constitue l'Église locale, le diocèse.

Cet aménagement de l'Église locale reconnaît aux fidèles un droit de regard sur tout ce qui pourrait leur advenir. Une telle proposition devra évidemment faire l'objet d'un débat dans tous les *réseaux* communautaires; elle implique en effet une concertation et une participation du plus grand nombre aux décisions prises. C'est là une démarche qui exige une opération réfléchie et planifiée avec tout ce que cela comporte d'énergie, de temps, d'information, de remise en question.

Nous posons au départ que l'*Assemblée paroissiale* soit l'unité de base primordiale à considérer dans ces transformations structurelles. Car c'est par elle et en elle que la communion ecclésiale pourra se dynamiser et s'ouvrir au monde. Nous souscrivons ici aux propos d'André Charron quand il affirme que «faire paroisse, c'est habiter chrétiennement son lieu comme unité de vie collective.

Habiter, c'est y tenir sa demeure, son appartenance, entrer en relation, partager, s'engager, édifier quelque chose. Habiter chrétiennement, c'est faire tout cela en se considérant dans l'habitat humain de ce lieu pour le confirmer ou le transformer dans la perspective du projet fondamental de Jésus, projet d'édification du Règne de Dieu⁵⁰⁰».

3.1 L'Assemblée paroissiale

L'Assemblée paroissiale est ce lieu précis où la foi s'exprime et se vit au quotidien. Cela est encore plus évident dans un contexte rural comme celui de l'Église locale de Rimouski. Les responsables de communautés paroissiales sont appelés à mettre tout en oeuvre pour que les chrétiennes et les chrétiens soient interreliés et deviennent des ressources profitables pour l'ensemble. L'Assemblée paroissiale devient alors un outil théologico-sociologique important qui facilite la vie communautaire. Si la communauté paroissiale est appelée à vivre la réalité du secteur comme nous allons le voir, elle doit être consultée pour pouvoir dire ce qu'elle en pense et proposer aux autorités pastorales les aménagements qui lui conviennent. Si le leadership des dirigeants pastoraux oblige à faire des propositions d'aménagement en tant que gestionnaires responsables, ceux-ci se doivent

⁵⁰⁰ A. CHARRON, «À propos du destin de la paroisse: depuis l'habitation du lieu jusqu'à la communauté construite», *Prêtre et Pasteur* 101/4 (1998) 195.

cependant de favoriser des débats tout en se montrant disposés à modifier leurs propres propositions, eu égard aux attentes des communautés.

Voyons de plus près la nature, les fonctions, la composition et le fonctionnement de cette *Assemblée paroissiale*.

3.1.1 Sa nature

L'*Assemblée paroissiale* est un espace de participation où s'exerce le pouvoir des membres de la communauté chrétienne. C'est dans cette assemblée que l'on prend conscience de la coresponsabilité de tous, de la collaboration directe de quelques-uns et de l'importance de la présidence ministérielle. Les chrétiens et les chrétiennes sont appelés à partager un pouvoir et des responsabilités; ils peuvent prendre la parole, décider des grandes orientations pastorales, établir les modes de gestion nécessaires à leur vie communautaire et choisir la part de mission dont ils vont se rendre responsables.

3.1.2 Ses fonctions

Dans ce projet de «restructuration partenariale», l'*Assemblée paroissiale* aurait pour fonctions principales de:

- présenter aux membres de l'*Équipe mixte de direction pastorale*⁵⁰¹ et à leurs collaborateurs et collaboratrices ce qu'elle pense de sa vie communautaire et de sa gestion;
- communiquer les idées, les rêves, les désirs qu'elle porte quant à l'avenir de l'Église, chez elle et en elle;
- identifier les *réseaux* naturels (parents, amis, voisins, jeunes, aînés, etc) qui apprécieraient de collaborer aux tâches pastorales;
- décider avec l'*Équipe mixte de direction pastorale* et leurs collaborateurs et collaboratrices des grandes orientations pastorales de la paroisse;
- approuver les orientations pastorales particulières et la programmation retenue par le *Conseil paroissial de pastorale* et l'*Équipe mixte de direction pastorale*;
- réagir aux orientations pastorales proposées pour le secteur, pour la région et pour l'ensemble du diocèse;
- participer au choix de la *Personne-relais*⁵⁰²;
- élire les membres du *Conseil paroissial de pastorale*;

⁵⁰¹ L'*Équipe mixte de direction pastorale* correspond ici à ce que certains diocèses appellent *Équipe de pastorale mandatée*. Nous en parlerons plus loin.

⁵⁰² Cette *Personne-relais* fait le lien entre la paroisse et l'*Équipe mixte de direction pastorale*. Son rôle et sa fonction seront précisés ultérieurement.

- recevoir annuellement le rapport des activités du *Conseil paroissial de pastorale*.

3.1.3 Sa composition

L'*Assemblée paroissiale* est essentiellement constituée de toutes les personnes baptisées de la communauté paroissiale. S'y retrouvent donc:

- les *réseaux* de laïcs engagés dans différentes activités paroissiales;
- des membres d'autres *réseaux*, comités et associations;
- les membres du *Conseil paroissial de pastorale*;
- la *Personne-relais* de la communauté paroissiale;
- l'*Équipe mixte de direction pastorale* mandatée pour le secteur pastoral concerné.

3.1.4 Son fonctionnement

L'*Assemblée paroissiale* est appelée à se réunir au moins deux fois par année. On peut penser ici à deux types d'assemblée: une première, plus informative et consultative, et une autre plus formelle, délibérative et décisionnelle. Il pourrait arriver que dans de petites paroisses, le deuxième type d'assemblée soit confié à

la responsabilité du *Conseil paroissial de pastorale*, mais à la condition que celui-ci soit composé de membres qui représentent adéquatement l'ensemble de la communauté chrétienne. Cette façon de structurer les *réseaux* communautaires permet, à notre avis, d'assurer le passage entre la situation actuelle et le rêve d'une Église en perpétuels débats.

3.2 La *Personne-relais*

La présence d'une *Personne-relais*⁵⁰³ s'avère indispensable pour aider chaque communauté chrétienne à rester toujours en éveil et pour que ses membres sachent à qui référer lorsqu'un besoin se fait sentir. Les distances géographiques sont telles dans l'Église locale de Rimouski qu'il est impossible pour l'*Équipe mixte de direction pastorale* d'assurer dans chaque paroisse une présence quotidienne. La *Personne-relais* devient ainsi une «présence visible» au sein de chaque communauté à travers des tâches d'accueil, d'écoute, de fraternité et d'administration courante. Cette personne va donc servir de lien entre le *réseau* paroissial et l'*Équipe mixte de direction pastorale*. Référence importante pour la communauté chrétienne, c'est elle qui lui rappellera que son pasteur désigné s'intéresse à elle quotidiennement, et non seulement aux grands moments liturgiques et pastoraux.

⁵⁰³ Il se pourrait qu'au lieu de nommer une seule personne on opte pour une *Équipe-relais*. Cela peut être intéressant et aurait le mérite de souligner davantage la collégialité d'une responsabilité donnée.

Nous sommes bien conscient que l'arrivée de cette *Personne-relais* représente un point délicat, surtout en ce qui a trait au partage des pouvoirs. Il peut y avoir dédoublement et complication de fonctionnement. Voilà pourquoi il importe que son mandat soit clair. Le mandat de cette *Personne-relais* ne peut être évidemment calqué sur celui de l'*Équipe mixte de direction pastorale* puisqu'elle n'a pas la charge pastorale de la communauté. On devra donc préciser dans son mandat ses responsabilités vis-à-vis la communauté et la nature du lien qu'elle a à entretenir avec l'*Équipe mixte de direction pastorale* mandatée pour le secteur.

Ce n'est qu'après un an d'expérimentation de vie en secteur que l'*Équipe mixte de direction pastorale* pourra, avec le *Conseil paroissial de pastorale*, proposer à l'évêque le nom d'une personne qui pourrait agir comme *Personne-relais* dans chaque paroisse du secteur. Il est important qu'on puisse s'assurer que cette personne ait du leadership et une crédibilité réelle dans le milieu. Son mandat pourrait être de trois ans et ne serait renouvelable qu'une seule fois consécutivement. Un geste officiel de présentation serait sans doute à prévoir au sein de chaque communauté.

Il serait indispensable que ces nouveaux collaborateurs puissent siéger au *Conseil paroissial de pastorale*. Ils constituent par ailleurs, avec l'*Équipe mixte de direction pastorale*, le noyau du nouveau *Conseil pastoral de secteur*⁵⁰⁴.

3.3 Le Conseil paroissial de pastorale

Nous avons déjà bien établi que l'*Assemblée paroissiale* représentait l'ensemble du peuple de Dieu. C'est une communauté de personnes baptisées. Ce n'est pas une masse indistincte d'hommes et de femmes mais c'est un peuple déjà rassemblé qui désire se structurer nouvellement afin de poursuivre sa mission, une Mission de salut.

Il revient au *Conseil paroissial de pastorale* et à l'*Équipe mixte de direction pastorale* du secteur de le lui rappeler. Une communauté chrétienne qui n'est pas dynamisée par quelques-uns de ses membres risque en effet de vivre ses *réseaux* quotidiens sans aucun lien avec sa foi et son engagement. Cela n'est pas nouveau; il en est ainsi pour toute organisation. Les quant-à-soi souterrains peuvent en venir en effet à paralyser les entreprises les plus fortes, les plus solides.

⁵⁰⁴ Nous préciserons plus loin la nature et le rôle du *Conseil pastoral de secteur*.

Voilà donc pourquoi, à la suite du concile Vatican II, nous pensons toujours que le *Conseil paroissial de pastorale* est un élément de structure essentiel pour maintenir chacune des communautés chrétienne sur la voie de la Mission qui est à vivre en coresponsabilité. Voyons de plus près sa nature et ses fonctions.

3.3.1 Sa nature

Le *Conseil paroissial de pastorale* (CPP) est un groupe de chrétiennes et de chrétiens engagés (15 à 20 personnes) à qui il revient de penser, d'orienter et d'animer la vie paroissiale. Ce n'est pas un groupe qui ne s'intéresse qu'à un seul sujet comme, par exemple, le comité de liturgie qui s'occupe de liturgie ou le Conseil de fabrique qui s'occupe des biens d'Église. Ce n'est pas une équipe de travail qui se chargerait elle-même de réaliser des projets concrets comme, par exemple, une fête de l'amour ou les célébrations de Noël, du Carême ou du Temps pascal. Ce n'est pas non plus une fédération de comités ou de mouvements paroissiaux. Un peu comme un conseil de direction, le *Conseil paroissial de pastorale* réfléchit, oriente, anime; il coordonne en créant la solidarité pour que la communauté chrétienne soit vivante⁵⁰⁵.

⁵⁰⁵ On se reportera dans les aménagements proposés aux «Constitutions et règlements des conseils» du diocèse de Rimouski actuellement en vigueur: *Conseil paroissial de pastorale. Constitutions et Règlements*. Ces «Constitutions et Règlements» auront sans doute besoin d'être amendés pour entrer dans la dynamique de la restructuration proposée. Sur la nature du CPP, voir ici: COLLECTIF, *Le Conseil paroissial de pastorale*, Ottawa, Novalis, 1985.

Ce Conseil se doit d'être le plus représentatif possible de tous ces *réseaux* qui font que la communauté existe⁵⁰⁶. On doit en effet viser à ce que le peuple de Dieu, dans sa diversité humaine et ecclésiale, y soit «configuré»⁵⁰⁷. À notre avis, devraient faire partie du *Conseil paroissial de pastorale* les personnes suivantes:

- La *Personne-relais*, qui le préside;
- Quelques personnes (deux ou trois) élues par l'*Assemblée paroissiale*;
- Quelques membres de différentes unités actives dans la paroisse (comités institutionnels et comités non institutionnels);
- Une représentante ou un représentant de l'*Équipe mixte de direction pastorale* du secteur concerné;

⁵⁰⁶ Voir *Pastorale Québec*, 18 septembre 1996, p. 6.

⁵⁰⁷ Le mot est de Jean JONCHERAY. Il l'utilise pour indiquer que ce Conseil doit être au mieux à l'image du peuple de Dieu dans sa diversité: milieux sociaux multiples, sensibilités religieuses variées, services et mouvements divers, mais concourant tous et toutes à la vie de la communauté. Voir J. JONCHERAY, «Les conseils et la vie de paroisse», *La Documentation catholique* - Hors Série, Questions actuelles: *La paroisse*, septembre 1995, p. 52-55. L'échantillon retenu, faut-il encore noter, n'a pas à être «représentatif» de toute la population. Cf *Ibidem*, p. 55. Voir également Georges DECOURT, *Conduire une action pastorale* (Théologies pratiques), Paris, Novalis/Lumen Vitae/Labor et Fides/Cerf, 1997; Roger PETER, *L'Église dans tous ses conseils. Diriger, animer et vivre conseils et réunions d'Église*, Paris, Fayard Éditions/Centurion, 1997.

- Une personne-ressource (en Bible ou en théologie ou en relations humaines ou en communication ou en gestion, etc.) choisie par l'*Équipe mixte de direction pastorale*.

3.3.2 *Ses fonctions*

Le *Conseil paroissial de pastorale* aurait pour principales fonctions de:

- faciliter le «réseautage» pour que les ressources du milieu puissent travailler ensemble à l'élaboration des projets communautaires;
- analyser et interpréter dans la foi la situation de la paroisse par rapport à la Mission ecclésiale;
- définir les objectifs pastoraux de la paroisse et voir à leur réalisation;
- participer à la préparation des Assemblées paroissiales;
- aplanir les obstacles et les difficultés inhérentes à la vie communienne;
- évaluer les orientations données à la paroisse, au secteur, à la région et en proposer d'autres, s'il y a lieu;

- choisir les représentantes ou représentants au *Conseil pastoral de secteur* et au *Conseil de région pastorale*⁵⁰⁸;
- identifier avec l'*Équipe mixte de direction pastorale* la *Personne-relais* à présenter à l'évêque pour être nommée à la paroisse.

Avant de présenter le *Secteur pastoral*, nous tentons de visualiser dans une figure ce que nous avons dit de l'*Assemblée paroissiale*, de la *Personne-relais* et du *Conseil paroissial de pastorale*.

Figure 4: L'Assemblée paroissiale

⁵⁰⁸ Nous préciserons plus loin la nature de ces deux conseils.

Cette figure présente plus particulièrement l'*Assemblée paroissiale* comme un «réseau de réseaux». Les petits cercles représentent chacun des fidèles, membres de la communauté chrétienne; s'y trouve inclus pour chacun le réseau de parenté, d'amitié, de voisinage, de travail, etc. Ces fidèles chrétiens et chrétiennes se retrouvent présents et actifs dans les six cercles représentant les conseils, les organismes, groupes et comités qui structurent la communauté. Dans le cercle du centre, relié à tous les autres cercles, se retrouvent l'*Équipe mixte de direction pastorale* et la *Personne-relais*. Toutes ces personnes sont au service de la communauté. Enfin, les pointillés sont là pour manifester de l'ouverture et montrer que partout la vie circule. Dans le grand cercle, la double-flèche traduit l'interrelation existant entre toutes les unités; une double-flèche marque aussi la double relation qui doit exister entre l'*Assemblée paroissiale* et le *Secteur pastoral*.

3.4 Le *Secteur pastoral*

Dans l'Église locale de Rimouski, la réalité du secteur pastoral n'est pas nouvelle⁵⁰⁹. C'est une subdivision territoriale de la zone pastorale. Il est le regroupement de plusieurs paroisses (actuellement de deux à six) qui sont déjà rapprochées géographiquement ou qui ont des affinités sociales ou culturelles. Ces

⁵⁰⁹ En 1989, J.-G. Nadeau, vicaire général, croit que le temps est venu de les créer lorsqu'il présente ses *propositions pour un réaménagement des ressources pastorales au service des paroisses du diocèse de Rimouski*. L'actuel vicaire général, R. Brillant, dans son document *Un regard vers l'avenir* (1996) revient à la charge et propose, à l'intérieur d'une période de cinq ans, d'accroître le nombre de secteurs existants.

regroupements favorisent un partage des ressources entre communautés et la prise en charge de chaque communauté par ses membres. Ils créent de nouveaux espaces de collaboration et de participation aux prises de décisions qui les concernent.

Si on peut dire que faire paroisse, c'est habiter chrétiennement un lieu⁵¹⁰, on peut sans doute dire que faire secteur, c'est aussi habiter chrétiennement un lieu, ce lieu où s'expérimentent des formes nouvelles de rassemblement, une participation à des projets conçus, élaborés et vécus dans des communautés multiples, en *réseaux*. C'est là une manière autre de vivre la Mission.

L'animation du *Secteur pastoral* est aujourd'hui confiée à une «équipe pastorale mandatée» que nous désignerons ici sous le nom d'*Équipe mixte de direction pastorale*. Dans notre projet de «restructuration partenariale», nous pensons joindre à cette équipe de direction une réalité nouvelle, un *Conseil pastoral de secteur*. Mais qu'en est-il de cette Équipe et de ce Conseil?

3.4.1 *L'Équipe mixte de direction pastorale*

⁵¹⁰ Cf. André CHARRON, «La paroisse: une structure intermédiaire ouvrant sur d'autres lieux où faire Église. L'éclairage de l'histoire», *La paroisse en éclats* (Théologies pratiques 5), s. la dir. de Gilles Routhier, Ottawa, Novalis, 1995, p. 13-39.

L'équipe mixte de direction pastorale (EMDP) est composée d'un prêtre et d'un ou plusieurs agents ou agentes de pastorale (religieux ou laïcs); elle est mandatée par l'évêque qui lui confie la charge pastorale des paroisses d'un secteur déterminé. Il s'agit donc de personnes regroupées sous la présidence d'un prêtre, et qui se soucient prioritairement de la vie chrétienne du secteur pastoral. Favorisant la dynamique interne de chaque communauté paroissiale, *l'Équipe mixte de direction pastorale* travaille à la consolidation des liens communautaires, des ouvertures sur la Mission; elle assure en un mot la communion ecclésiale. Se trouvent ici rejoints les objectifs définis aux canons 517 et 519)⁵¹¹.

L'Équipe mixte de direction pastorale mandatée pour le secteur représente quelque chose de fondamental pour la vie des communautés. Aussi faut-il ici

⁵¹¹ **CAN. 517 - § 1.** Là où les circonstances l'exigent, la charge pastorale d'une paroisse ou de plusieurs paroisses ensemble peut être confiée solidairement à plusieurs prêtres, à la condition cependant que l'un d'eux soit le modérateur de l'exercice de la charge pastorale, c'est-à-dire qu'il dirigera l'activité commune et en répondra devant l'Évêque.

Can. 517 §. 2. Si, à cause de la pénurie des prêtres, l'Évêque diocésain croit devoir confier à un diacre ou à une autre personne non revêtue du caractère sacerdotal, ou encore à une communauté de personnes, une participation à l'exercice de la charge pastorale d'une paroisse, il constituera un prêtre qui, muni des pouvoirs ou des facultés du curé, sera le modérateur de la charge pastorale.

Can. 519. Le curé est le pasteur propre de la paroisse qui lui est remise en exerçant sous l'autorité de l'Évêque diocésain dont il a été appelé à partager le ministère du Christ, la charge pastorale de la communauté qui lui est confiée, afin d'accomplir pour cette communauté les fonctions d'enseigner, de sanctifier et de gouverner avec la collaboration éventuelle d'autres prêtres ou de diacres, et avec l'aide apportée par des laïcs, selon le droit.

préciser ses responsabilités⁵¹². L'*Équipe mixte de direction pastorale* doit donc principalement:

- exercer la triple fonction du ministère pastoral qui est d'enseigner, de sanctifier et de gouverner;
- stimuler dans le *Secteur pastoral* une spiritualité communautaire;
- découvrir les charismes et talents qui existent dans les différentes communautés et favoriser le ressourcement et la formation des différents intervenants et intervenantes;
- demeurer en lien avec la *Personne-relais* de chaque paroisse et rappeler constamment l'importance de l'échange de ressources entre paroisses du secteur;
- analyser, interpréter la vie pastorale des paroisses et, par le fait même, assurer un lien constructif entre les différentes communautés du secteur;
- proposer au *Conseil pastoral de secteur* des orientations pastorales et une programmation en concertation avec chaque *Conseil paroissial de pastorale*;

⁵¹² Un document produit en 1994 par le diocèse de Saint-Jean-Longueuil, *Les équipes pastorales mandatées en paroisse*, situe déjà très bien les responsabilités des personnes mandatées en paroisse ou en secteur. Nous y référons.

- aider chaque *Conseil paroissial de pastorale* à réaliser leur propre programmation, en utilisant un processus collectif de prises de décisions.
- évaluer en *Conseil paroissial de pastorale* et en *Conseil pastoral de secteur* les orientations et les objectifs pastoraux poursuivis et proposer s'il y a lieu des réajustements;
- participer aux réunions du *Conseil pastoral de secteur* et du *Conseil de région pastorale*⁵¹³.

L'*Équipe mixte de direction pastorale* est donc responsable de la gestion et de l'animation pastorales du secteur; elle accompagne au nom de l'évêque chaque communauté paroissiale en lien direct avec les *Conseils paroissiaux de pastorale*. On le voit, ces responsabilités impliquent, surtout pour celles et ceux qui détiennent des postes d'encadrement, non seulement une sérieuse formation théologique mais aussi une bonne initiation à la pratique de la gestion.

3.4.2 Le Conseil pastoral de secteur

On instaurera dans chaque *Secteur pastoral* un *Conseil pastoral de secteur* (CPS). Mais il est bien difficile d'en établir ici le modèle, d'en fixer toutes les

⁵¹³ On traitera plus loin du *Conseil de région pastorale*.

composantes. Une diversité de conditions (les distances et les ressources du milieu) fait en sorte que chaque secteur doit s'organiser selon sa physionomie propre, l'essentiel étant de vivre la mission de l'Église en un lieu.

Essentiellement, le *Conseil pastoral de secteur* se veut un organe d'information, d'animation, d'orientation et de coordination pastorales; il établit en *réseau* les différentes communautés du secteur, assure un discernement et permet toute prise de décisions utiles pour que le secteur puisse poursuivre sa mission en tenant compte des réalités locales.

Il reviendra à l'*Équipe mixte de direction pastorale* de constituer ce Conseil, s'assurant que ses tâches spécifiques auront été préalablement décrites. Outre les membres de cette équipe de direction, en feront partie: la *Personne-relais* désignée pour chaque paroisse du secteur et une autre personne choisie dans chaque paroisse par le *Conseil paroissial de pastorale*. Cette dernière personne serait choisie en fonction de sa formation et de sa compétence, de son souci du bien commun et de son implication pastorale. En bonne gestion, on se souviendra qu'il importe de placer en autorité les bonnes personnes. Des sessions de formation (en théologie, en pastorale et en gestion) sont à prévoir pour que tous et toutes puissent intervenir adéquatement dans leurs communautés respectives.

Enfin, le *Conseil pastoral de secteur* n'est pas isolé; il a à vivre une dimension communionnelle. Il s'intéresse donc à la vie des autres secteurs pastoraux de sa région et à celle de l'Église locale. Le Conseil aura à proposer des orientations au *Conseil régional de pastorale*, à discuter des priorités de l'Église locale; il transmettra ses recommandations et les attentes du milieu aux trois grands conseils diocésains.

Avant de présenter la *Région pastorale*, nous tentons de visualiser dans une figure ce que nous avons dit du *Secteur pastoral*, de l'*Équipe mixte de direction pastorale* et du *Conseil pastoral de secteur*.

Figure 5: Le Secteur pastoral

Cette figure présente plus particulièrement le *Secteur pastoral*. S'y retrouvent tout autour un certain nombre de petits cercles représentant chacune des paroisses constituant le secteur avec sa *Personne-relais*. Toutes ces paroisses sont reliées entre elles. Dans le cercle du centre, relié à tous les autres cercles, se retrouvent l'*Équipe mixte de direction pastorale* et le *Conseil pastoral de secteur*. Les pointillés sont là pour manifester l'ouverture et montrer que la vie circule. La double-flèche traduit l'interrelation existant entre toutes les unités; une double-flèche marque aussi cette double relation qui doit exister entre le *Secteur pastoral* et la *Région pastorale*.

3.5 La Région pastorale

La *Région pastorale* est cette portion du territoire où se retrouvent les secteurs pastoraux. C'est un *réseau* encore plus élargi qui offre aux différents secteurs un ensemble de services pastoraux. La *Région pastorale* est relié à un collectif, à un lieu, un lieu qui a ses données propres, ses caractéristiques géographiques et culturels, ses propres *réseaux*, ses regroupements régionaux (les commissions scolaires, les tables de concertation sociale et économique). C'est donc un niveau d'Église, un degré de localisation de l'Église locale. Son objectif est d'aider chacun des secteurs à vivre sa propre dynamique de *réseaux* en facilitant l'élaboration et l'évaluation de ses orientations. La *Région pastorale* est un lieu d'échange, de relations entre les secteurs; c'est un lieu de formation et de

ressourcement, un espace de créativité. On y discute des objectifs poursuivis au niveau de l'Église locale et on y décide en commun des orientations à prendre dans les secteurs pastoraux.

Nous faisons la proposition que l'Église locale de Rimouski se donne d'ici deux ou trois ans une nouvelle configuration territoriale, qu'elle répartisse son territoire en cinq grandes régions: Matane, Matapédia, Mont-Joli/Rimouski, Trois-Pistoles et Témiscouata. Chacune de ces régions aurait à sa tête une *Animatrice ou Animateur de région pastorale* et dans chaque région se retrouverait un *Conseil de région pastorale*. Nous y revenons maintenant.

3.5.1 *L'Animatrice ou l'Animateur de région pastorale*

Les difficultés que rencontrent actuellement les zones pastorales nous obligent à reconnaître la nécessité qu'il y ait dans chaque nouvelle région pastorale une personne mandatée pour assurer son animation. Le rôle que jouerait cette personne⁵¹⁴ est indispensable; sans elle on retomberait dans le même travers que la structure ancienne, on revivrait l'isolement des unités paroissiales et des secteurs pastoraux.

⁵¹⁴ Il se pourrait qu'au lieu de nommer une personne, on choisisse de nommer une *Équipe d'animation de région*.

L'*Animatrice ou Animateur de région pastorale* (AARP) dont le mandat devra être précisé après consultation des secteurs pastoraux est appelée à créer des liens entre les divers secteurs. Cette personne se consacrera prioritairement à l'animation de la *Région pastorale* et proposera des mécanismes souples pour faciliter l'articulation entre paroisses et secteurs qui deviendront des lieux de projets et d'activités pastorales pour réaliser la Mission en un lieu. Il ne s'agit cependant pas de répéter dans la région ce qui se vit dans le secteur ou dans les paroisses. Cette personne aura le souci d'éviter l'emboîtement des conseils les uns dans les autres. Il s'agira de préciser laquelle des instances est la mieux placée pour réfléchir, organiser et décider. Il faudra qu'une constitution diocésaine précise la nature, les objectifs et les articulations de ces différents conseils. Sans ces précisions, on risque encore de se réunir pour préparer des choses et non pour «tenir conseil» sur tel ou tel aspect de la vie de la paroisse, du secteur ou de la région. L'important est d'éviter les structures lourdes et la multiplication de structures intermédiaires qui conduisent à la bureaucratisation et qui enlèvent toute liberté de mouvement.

3.5.2 Le Conseil de région pastorale

Le *Conseil de région pastorale* (CRP), que présiderait l'*Animatrice ou Animateur de région pastorale* (AARP), serait constitué des personnes suivantes:

- les membres de l'*Équipe mixte de direction pastorale* de chaque secteur de la région pastorale;
- la *Personne-relais* de chacune des paroisses de la région pastorale;
- un certain nombre de personnes engagées dans différents réseaux publics (non institutionnels), groupes ou associations.

En prenant le relais de l'actuel Conseil de zone pastorale, le *Conseil de région pastorale* aurait principalement pour fonction de:

- faciliter le fonctionnement en *réseau* et la décentralisation des structures paroissiales afin d'aider les fidèles à participer collectivement à l'oeuvre d'évangélisation;
- relever les défis propres à la région pastorale dans ce vaste espace où émerge la solidarité ecclésiale du non-institutionnel;
- aider les secteurs pastoraux dans la poursuite de leurs objectifs et faire l'arrimage avec ceux qui proviennent du diocèse, via le *Conseil diocésain de pastorale* et le *Conseil du presbyterium*;
- dégager pour la région de grandes orientations en concertation avec les Conseils pastoraux de secteurs;

- évaluer les orientations et activités pastorales déterminées pour la région et les secteurs pastoraux;
- assurer le dynamisme paroissial via le *Conseil pastoral de secteur* en proposant des outils de travail;
- participer aux différentes tables de concertation et vivre le partenariat avec les instances civiles (non institutionnelles);
- élire des représentants au *Conseil diocésain de pastorale* et au *Conseil du presbyterium*.

Dans la restructuration projetée, la *Région pastorale* constitue, avec son *Animatrice* ou *Animateur de région pastorale* et son *Conseil de région pastorale*, un rouage important. En favorisant les échanges et la concertation, elle va permettre aux secteurs pastoraux de tisser entre eux des liens, de se retrouver finalement autour d'un même objectif, qui est celui de la Mission. La *Région pastorale* est ainsi un maillon important dans la longue chaîne qui relie les communautés paroissiales et les secteurs pastoraux aux trois grands conseils de l'Église locale, le *Conseil diocésain de pastorale*, le *Conseil du presbyterium* et le *Conseil pour les affaires économiques*. Dans ses grandes orientations pastorales, l'Église locale devra toujours, à notre avis, tenir compte des besoins et des attentes des différentes régions, si elle veut vraiment servir la vie synodale.

Nous tentons encore une fois de visualiser dans une figure ce que nous avons dit de la *Région pastorale*, de l'*Animatrice* ou *Animateur de région pastorale* et du *Conseil de région pastorale*.

Figure 6: La Région pastorale

Cette figure est une représentation de la *Région pastorale*. Dans le grand cercle se retrouve un certain nombre de petits cercles représentant chacun des secteurs pastoraux de la grande région. Tous ces secteurs sont reliés entre eux et au cercle du centre représentant l'*Animatrice ou Animateur de région pastorale* (AARP) et le *Conseil de région pastorale* (CRP). Les pointillés sont toujours là pour manifester de l'ouverture et montrer que partout la vie circule. La double-flèche traduit l'interrelation existant entre toutes les unités, y compris celle qui doit exister entre la *Région pastorale* et chacun des trois grands conseils: le *Conseil diocésain de pastorale*, le *Conseil du presbyterium* et le *Conseil pour les affaires économiques*.

Enfin, une dernière figure doit être proposée qui intègre les trois précédentes. Cette figure rend compte de la nouvelle configuration structurelle projetée pour l'Église locale de Rimouski. Elle n'a pas besoin d'explications.

Figure 7: Configuration structurelle projetée

4. Pour un minimum de structures

Nous avons livré l'essentiel de ce qui pourrait constituer la nouvelle configuration structurelle de l'Église locale de Rimouski. Nous n'avons pas touché aux éléments qui touchent la responsabilité de chaque exécutif, leur composition, leur mode d'élection, etc. Il reviendra aux divers conseils - *Conseil paroissial de pastorale, Conseil pastoral de secteur, Conseil de région pastorale* - de trouver les modalités qui conviennent. Nous n'avons pas élaboré non plus sur les grands conseils actuels: le Conseil diocésain de pastorale, le Conseil du presbyterium, le Conseil pour les affaires économiques. Selon nous, ils devront peut-être revoir leurs Constitutions à la lumière de ce que nous avançons pour la paroisse, le secteur et la région. À moins d'empêchement majeur, nous nous proposons d'entrer dans cette opération au fur et à mesure où nous expérimenterons sur le terrain les intuitions et scénarios issus de cette recherche. Arrivé au terme, il s'avère maintenant important de préciser la dynamique profonde qui sous-tend nos propositions, sinon le risque de manquer la cible est grand. Nous entendons d'ici l'exclamation: « Encore des structures et de super-structures! ».

Depuis le concile Vatican II, plusieurs expériences furent tentées pour mettre à jour certaines structures dans le but d'impliquer davantage les baptisés. Aujourd'hui, comme nous l'avons vu, il se vit un essoufflement et les structures n'ont pas «bonne presse». Nos entrevues ont clairement indiqué que plusieurs

personnes souhaitent travailler en Église dans une organisation plus «charismatique» où chacune et chacun pourrait oeuvrer selon son talent. Il est vrai qu'il n'est pas toujours facile de se laisser encadrer lorsqu'il s'agit de déployer sa vocation, eu égard aux grands espaces de liberté que donne l'Esprit. On nous l'a souvent exprimé clairement: «Pourquoi s'enfermer dans les structures actuelles, cela nous bloque?». Convenons que dans une organisation simple, comme les réseaux familiaux, d'amis, de voisinage ou d'intérêts proches, l'ajustement mutuel est possible puisque la structure est réduite au minimum; il est alors facile de réaliser une tâche commune⁵¹⁵. Mais une telle configuration structurelle ne convient plus lorsque nous entrons dans une organisation plus complexe où la mission constitue un défi énorme et où les différentes tâches doivent être assurées en fonction de celle-ci. Penser autrement serait promouvoir l'anarchie où l'arbitraire d'une personne devient l'instance régulatrice. Selon nous, le rejet des structures dans l'Église signifie qu'on ne connaît pas bien leur fonction. Cela s'explique en outre par le fait qu'elles sont écrasantes, essoufflantes, et surtout qu'elles empêchent la créativité des individus. Sans absolutiser les structures, il convient ici de réaffirmer leur nécessité et leur efficacité comme moyens ordonnés au mieux-vivre collectif d'un groupe.

⁵¹⁵ Voir H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994, p. 273-280.

4.1 Des structures dynamiques

Sans revenir sur ce qui a été reconnu jusqu'ici, nous rappellerons que la «structure» est à comprendre comme un tout constituant et organisant un ensemble d'éléments: une famille ou un groupe, une maison, une institution. On peut aussi parler de la structure d'une rencontre ou d'une vie de groupe. La structure est ce qui vient ordonner et coordonner la vie et le rapport entre les personnes et les groupes: le temps et les lieux de rencontre, les modalités d'élection, de fonctionnement, etc. On le voit, le concept de «structure» connote: disposition, forme, agencement, ordre, configuration, organisation, composition, constitution, régime, système, etc. Il englobe l'exercice du leadership, les communications, le processus de décision, etc. C'est dans ce sens qu'une société va se donner une structure monarchique, autocratique ou démocratique. Les structures sont également des moyens ou des outils qui favorisent le déploiement d'une valeur ou l'expression d'un esprit: dialogue, participation, partenariat, etc. Le mot «structure» n'est donc pas univoque; le plus souvent, il touche les relations personnelles dans la manière et le style concret dont s'organise la vie pour être en harmonie avec les valeurs qui émergent de la conscience humaine. La psychologie et la sociologie nous redisent sans cesse que le manque de structure génère l'angoisse, tandis que son excès étouffe la créativité et peut paralyser la vie. Enfin, une structure organisée devient «institution» quand elle est encadrée juridiquement ou du moins soumise à certaines règles; elle acquiert par le fait même une stabilité et elle ouvre la voie

pour la réalisation d'une oeuvre commune, tout en reconnaissant les résistances possibles. En ce sens, on peut affirmer que toutes les institutions sont structurelles, mais en même temps il faut reconnaître que toutes les structures ne sont pas institutionnelles, car des individus peuvent se rencontrer et vivre harmonieusement sans cadre juridique. Donc, le sens élargi que nous donnons ici au mot «structure» rejoint l'ensemble organisationnel d'une institution et la gestion qui y donne vie. On peut donc très bien parler de «structures» organisationnelles nécessaires à la vie de l'institution ecclésiale.

4.2 Des structures nécessaires

Tout ce qui précède indique qu'il faut repenser la configuration structurelle si des besoins nouveaux surgissent. Si la structure est au service d'une collectivité, il faut passer à l'"autrement" si celle-ci l'exige pour son plus grand bien. Il importe de la récréer en fonction d'un mieux vivre et d'être attentif à ne pas la maintenir sous prétexte qu'elle est écrite ou inscrite dans un droit, une charte ou une tradition; il se peut que la survie d'un groupe et d'une mission obligent à évoluer et à remplacer des formes institutionnelles séculaires. Jamais la structure ne doit avoir préséance sur le groupe, elle est à son service.

Les structures que nous avons proposées sont pensées en fonction d'une communauté décisionnelle de participation et de partage du pouvoir. Ce sont des

structures de dialogue établies dans des formes concrètes d'organisation des rapports entre les individus et les groupes; elles doivent être reconnues juridiquement. Il s'agit ici de répartir des tâches en fonction d'une mission clairement établie. Ces tâches doivent servir à canaliser les échanges pour un consensus véritable entre les différents partenaires; elles doivent également tenir compte des tensions et des résistances. Les structures sont là pour faciliter l'expression des personnes ou organiser la parole collective des membres. En d'autres mots, les structures coiffent un collectif humain relié à un lieu. Bien qu'elles doivent parfois contraindre l'individu ou le groupe isolé, elles manquent à leur fonction si elles ne favorisent pas la participation de tous les membres. Tension difficile entre le maintien d'une discipline pour le bien de tous et l'ouverture à la communication et à l'échange. En dehors de ces fondements, les «structures» perdent leur raison d'être et s'absolutisent; elles ne sont plus des moyens efficaces. Il va sans dire que la philosophie de gestion est aussi importante que les structures pour l'atteinte des objectifs de participation. C'est souvent la philosophie qui garde les structures conditionnées historiquement et localement. Or, si elles n'évoluent pas de façon à permettre la communication et l'expression des membres, elles deviennent un en-soi et pervertissent les plus belles intentions du monde, fussent-elles religieuses. Les structures sont appelées à nourrir le groupe qui doit travailler avec elles et à s'ajuster aux ressources et aux limites inhérentes à tout groupe humain. Les structures ecclésiales n'y font pas exception.

Donc, si les structures sont au service de la mission d'une organisation et du bien-être de ses membres, il importe de faire une analyse serrée avant de décider lesquelles conviennent le mieux. Par exemple, un groupe particulier, qui est relié à un ensemble plus vaste, doit être en mesure de vivre une autonomie réelle, d'adapter pour lui les structures «imposées» par l'ensemble pour l'ensemble. Ainsi, dans une société statique et traditionnelle dont les valeurs sont la permanence et l'uniformité, les structures stables favorisent la tradition, mais dans une société changeante, dynamique et de plus en plus complexe, la structure doit permettre l'adaptation continue. Voilà une question essentielle pour l'institution ecclésiale des temps actuels. Comme le souligne Juan-Baustita Cappellaro, une exigence sociologique quant à la relativité des structures doit être maintenue même en Église:

Il y a une exigence fondamentale: que les structures respectent les personnes dans leur dignité et que les possibilités soient égales pour tous. C'est à ces conditions que les structures rempliront leur fonction. Il peut arriver pourtant, que dans le processus de maturation d'un groupe, les structures qui, à un moment déterminé, avaient été valables, ne le soient plus à un autre moment. Les qualités des structures sont donc: être souples et fonctionnelles. Ces deux qualités sont d'ailleurs intimement liées⁵¹⁶.

5. Conditions de réalisation

⁵¹⁶ J.-B. CAPPELLARO, *La paroisse communion de communautés. Un projet pastoral pour la décennie qui vient*, Montréal, Service pour un Monde Meilleur, 1986, p. 32-33. Voir aussi du même auteur *De la masse au peuple de Dieu. Projet pastoral*, Rome, Service pour un monde meilleur, 1994; *Structures dynamiques du peuple de Dieu. Notes sur l'organisation du Diocèse et de la Paroisse*, Rome, Service d'Animation Communautaire Mouvement pour un Monde Meilleur, 1997. Notre réflexion s'inspire de cet auteur.

Tout changement rencontre diverses formes de résistances. Malgré le désir de transformation, des oppositions se manifesteront, des inerties continueront à se faire jour et des règles restrictives viendront freiner le mouvement. L'inconnu fait peur et il est normal qu'on y résiste. Le changement ne pourra se produire positivement que si l'on a pu prévoir au départ les forces de mort et les forces de vie qui l'accompagneront. Il faudra également être sensible à la nécessité d'introduire un véritable programme d'analyse des attitudes et des valeurs véhiculées par les gestionnaires. De notre étude, nous tirons six éléments, dont il faudra tenir compte et que nous ne faisons ici qu'esquisser:

5.1 Un leadership épiscopal dynamique

Le rôle de l'évêque est important dans une telle stratégie de changement. Comme tout dirigeant d'entreprise ou d'organisation fonctionnant en *réseau*, l'évêque avec ses proches collaborateurs est celui qui donne le souffle nécessaire aux partenaires pour qu'ils puissent être créateurs dans leur milieu. On doit comprendre que les diverses fonctions exercées dans les secteurs pastoraux et dans les communautés paroissiales sont reliées à la présidence du ministère ordonné (épiscopat-presbytérat) tout en gardant sauve l'affirmation conciliaire qui veut que la réalité communautaire soit une donnée fondamentale par rapport à toute distinction de fonctions, de ministères et de services dans la communauté de foi (LG 12). Bref, la communion ecclésiale est première et fondamentale par rapport

au ministère apostolique; celui-ci ne remplace pas la mission confiée à tous les membres de la communion ecclésiale, il la reconnaît puis la confirme⁵¹⁷. Les changements prévus impliquent le partage de cette ecclésiologie par toutes les personnes impliquées. Il importe que l'évêque, premier responsable de l'organisation ecclésiale locale, consente au débat et accepte de se remettre en cause dans ce débat; c'est une condition préalable à toute transformation. L'Église ne peut échapper à la sociologie des organisations et se mettre à l'abri sous prétexte qu'elle est une institution divine. Il revient donc à l'évêque et à ses proches collaborateurs de s'appliquer à ouvrir le débat dans une juste tension entre les forces instituées (droit, doctrine, rituels, ministères, rites, oeuvres et habitudes établies, etc) et les forces instituant (initiatives, idées nouvelles, créativité, groupes, agents, conseils ou comités responsables, mouvement de vie, etc.)⁵¹⁸. C'est lui qui, dans sa tâche de gouvernement, doit forcer l'institution à «travailler», à inventer pour être fidèle au contexte de la vie, sans craindre l'inédit.

⁵¹⁷ Voir AEQ (Assemblée des évêques du Québec), Comité des ministères, *Les nouvelles pratiques ministérielles*, (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1993, p. 140-141.

⁵¹⁸ Cf. L. BARONI *et al.*, *Voix de femmes, Voies de passage. Pratiques pastorales et enjeux ecclésiaux*, Montréal, Paulines, 1995, p. 247. Nous renvoyons également à L.-M. CHAUVET, «Le fondement sacramental de l'autorité dans l'Église», *Lumière et Vie* 229 (1996) 68-70; M. GAUCHET, *Le désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Paris, Gallimard, 1985, p. 92-113; R. LOURAU, *L'analyse institutionnelle*, Paris, Minuit, 1970, p. 66.

Car l'institution n'est pas de soi une réalité inamovible, figée. C'est un champ d'expérience pour aujourd'hui même si elle réfère à l'héritage acquis du passé. La sociologie vient ici prêter ses concepts au discours de la théologie pratique sur l'Église-institution.

Cet ensemble vivant a deux composantes: l'institué et l'instituant. L'institution peut être le lieu d'un processus d'institutionnalisation grâce aux rapports dynamiques entre l'institué et l'instituant. Les forces instituantes de renouvellement peuvent débloquent les institués figés et établir de nouveaux institués. Car les chrétiens ne doivent pas s'enfermer dans les institués réformables de telle époque ou de telle théologie et s'abstraire de leur responsabilité instituante comme baptisés, comme communautés, portant l'expérience chrétienne du sujet humain d'aujourd'hui. Il faut des rapports nouveaux entre l'institué et les instituants, ce que d'autres appellent une redéfinition des rapports entre charismes et institutions⁵¹⁹.

Le problème a été et reste encore qu'historiquement les forces instituantes ont été monopolisées par les ministres ordonnés depuis que la cléricisation a stigmatisé ceux-ci. Or il faut faire en sorte que les membres de l'Église, en concertation et en coresponsabilité, puissent être de véritables forces instituantes pour aujourd'hui. Comme l'écrit A. Charron, il faut assurer «le passage d'une Église dont l'institution n'obéit qu'à la logique de l'institué établi à une Église de forces instituantes actives et concertées⁵²⁰».

⁵¹⁹ A. CHARRON, «Une Église pour le monde», *Crise de prophétisme hier et aujourd'hui. L'itinéraire d'un peuple dans l'oeuvre de Jacques Grand'Maison* (Héritage et projet 43), s. la dir. de G. Lapointe, Montréal, Fides, 1990, p. 120.

⁵²⁰ *Ibidem*, p. 125.

5.2 Une autorité à partager

Des hommes et des femmes exercent actuellement des responsabilités dans l'Église, sans autorité réelle; leur statut n'est pas défini canoniquement, surtout en ce qui concerne les personnes non ordonnées qui participent à l'exercice de la charge pastorale en paroisse. Ce vide juridique conduit à des impasses institutionnelles, car assumer une responsabilité sans pouvoir de décision est une duperie qui ne permet pas aux personnes d'exercer une véritable autorité et qui laisse à la merci du bon vouloir des curés ou à l'arbitraire de tel ou tel abus clérical. Si des femmes et des hommes réclament une réorganisation structurelle et des ajustements juridiques, c'est qu'ils veulent être parties prenantes des décisions pastorales ou autres. Ces personnes réclament par le fait même une autorité partagée visant au maximum la participation. Cela ne concerne pas uniquement la sphère ministérielle mais l'ensemble des membres du corps ecclésial à qui est confiée toute la ministérialité de l'Église. Au fond, c'est l'avènement ou la résurgence de la «figure collégiale de la prise en charge⁵²¹» qui est en cause et qui exprime d'ailleurs sacramentellement la seule autorité du Christ. Cette conviction ne devra pas être oubliée dans notre propre processus de transformation des pratiques.

⁵²¹ L. BARONI *et al*, *Voix de femmes. Voies de passage. Pratiques pastorales et enjeux ecclésiaux*, Montréal, Paulines, 1995, p. 225.

5.3 Une analyse serrée de la situation

Des chrétiennes et des chrétiens se préparent depuis quelques années à vivre cette nouvelle donne si on en se réfère aux propos des personnes interviewées et si on en juge par la participation des baptisés dans leur communauté respective. La formation acquise, les expériences pertinentes, les requêtes de toutes sortes et un rêve de changement, malgré le fait qu'une certaine démobilité ait cours actuellement dans l'institution, sont des facteurs de l'émancipation autonome des chrétiens engagés d'aujourd'hui. Devant de tels phénomènes, la première opération consiste à s'arrêter pour réfléchir et imaginer des issues possibles. Nous sommes convaincu que le temps est venu de mener une opération de clarification et de procéder à une analyse lucide de ce qui se vit dans l'organisation ecclésiale.

5.4 La sortie de "l'impuissance apprise"⁵²²

Dans l'Église, les fidèles chrétiens et chrétiennes doivent se convaincre que des choses peuvent encore changer, même si on entretient encore chez eux le spectre de l'ordre et de l'immuable. Des fonctions et des rôles dévolus historiquement aux membres du clergé sont assumés aujourd'hui par des laïcs, des portes s'ouvrent et des batailles se gagnent sur le terrain, même si des discours plus officiels voudraient en limiter la portée. Peu à peu, des baptisés prennent conscience de leur capacité, de leur pouvoir d'influence ou de responsabilité et de

⁵²² L'expression est de Lise Baroni.

leur autorité réelle. Des expériences et des doléances exprimées manifestent la présence d'une attente d'un statut autre dans l'institution pour les personnes non ordonnées. Les membres de l'Église passeraient d'un statut de «subordonné», de «mineur» ou de «victime» à celui d'«égalité». Nous sommes convaincu que les chrétiens et les chrétiennes peuvent sortir de cette impasse et d'un *statu quo* qui est démobilisant. Nous croyons que les structures ecclésiales peuvent changer en autant que les membres de l'Église puissent sortir d'une certaine «victimisation» ou torpeur en trouvant l'espace et la place qui leur reviennent et en luttant pour leur reconnaissance.

5.5 Être créateurs dans le milieu

Nous avons signalé déjà plusieurs pistes positives reconnues par l'institution ecclésiale pour une participation effective, même s'il y a parfois contradiction entre les discours portant sur l'égalité fondamentale et le pouvoir hégémonique de la hiérarchie. Il importe de conscientiser les baptisés sur leur rôle en les invitant à revenir aux discours ecclésiaux qui ouvrent des portes et soulignent le partenariat et l'égalité en Église. Les membres de l'Église doivent connaître et «tabler» sur les zones d'incertitude qu'ils peuvent «contrôler» et les vides qu'ils peuvent occuper et ainsi forcer l'institution à bouger. Tous ceux et celles qui veulent le changement doivent être conscients que l'institution cherchera à éviter les zones d'incertitude et y opposer un «plein» de remplacement, c'est-à-

dire à tout contrôler pour atteindre la sécurité, la stabilité ou l'uniformité. Il revient aux membres d'en gérer les impacts et de les orienter vers un changement en profondeur. Les ressources ne manquent pas: le grand nombre d'étudiantes en théologie, les regroupements de femmes, l'arrivée massive des laïcs dans des postes occupés auparavant par des clercs, la participation des laïcs à l'exercice de la charge pastorale, la prise de parole de plus en plus déterminée, les débats de plus en plus ouverts sur les orientations de l'Église locale ou paroissiale, l'émergence de groupes divers ou d'associations nouvelles, la création de *réseaux* de parole et d'action, les revendications multiples pour un pouvoir partagé dans le processus de décision impliquant les nombreux conseils en Église, etc.

5.6 Une synodalité à vivre

La collégialité épiscopale a été mise en valeur par le concile Vatican II pour souligner l'exercice collectif du corps épiscopal en sa charge épiscopale par rapport au bien de l'Église universelle. Nous croyons que ce principe de gouvernement qu'est la collégialité peut s'appliquer analogiquement à une Église locale. Ce «sentiment collégial», cette «manière de faire collégiale» sont des atouts majeurs pour vivre la synodalité en Église; d'ailleurs, ce «sentiment» et cette «manière de faire» s'exercent déjà d'une certaine façon au sein des différents conseils existant dans le diocèse de Rimouski et qui visent la concertation au niveau local. Dans l'Église actuelle, on constate de plus en plus que l'autorité pastorale ne peut agir

seule, et cela confirme que la présidence ecclésiale se situe dans une perspective communionnelle et dans son rapport obligé à la communauté⁵²³. La responsabilité pastorale confiée au ministère épiscopal-presbytéral demeure associée à la présidence des communautés ecclésiales, mais cette présidence est exercée à tous les niveaux dans une relation de coopération avec d'autres ministères. Certains ministères laïques collaborent étroitement à l'exercice de la présidence en partageant la tâche pastorale de l'évêque et du presbyterium pour l'ensemble de la vie communautaire et de la mission de l'Église⁵²⁴. Les nouvelles façons d'envisager l'Église et les requêtes pour une dynamique autre (partenariat - synodalité - nouveaux ministères - pouvoir partagé) incitent l'Église à trouver des mécanismes

⁵²³ Voir à ce sujet l'article de Dom B. BOTTE, «La Collégialité dans le Nouveau Testament et chez les Pères apostoliques» dans le collectif *Le Concile et les Conciles*, Paris, Chevretogne/Cerf, 1960, p. 1-18. L'auteur signale que dans les Églises apostoliques, pauliniennes ou post-pauliniennes, toute décision est prise par les Apôtres, mais toujours en présence des presbytres ou des chefs de la communauté mais jamais sans la présence de toute l'Église. Au III^e siècle, le pouvoir de l'évêque a tout absorbé; nous sommes aux antipodes d'une conception collégiale de l'Église universelle. Voir p. 14.

⁵²⁴ Voici ce qu'écrivaient Y. CONGAR et P. YVES écrivaient au sujet de la collégialité en 1960: «Il n'est pas essentiel à l'Église que sa collégialité se traduise de telle ou telle manière particulière, par exemple par la tenue de conciles. Mais la collégialité est liée à sa nature même et doit être honorée d'une façon ou d'une autre. "Collégialité", qu'est-ce à dire? Il ne serait pas aisé d'en donner une définition, mais on peut essayer d'en préciser le statut. La collégialité nous paraît être une propriété découlant de la nature de l'Église et qui qualifie sa vie. Elle traduit sa nature profonde comme Communion des saints. Elle veut et fait que, dans l'exercice de cette vie, tous les membres soient présents à l'acte d'un autre, en sorte qu'aucun ne peut agir solitairement. Cela trouve son application dans toute l'étendue de la vie ecclésiale, dans la prière, par exemple, acte intérieur et personnel s'il en est, mais d'une façon plus spéciale, dans l'exercice de l'autorité. Nous disons bien: l'exercice. L'autorité elle-même peut n'être pas collégiale; son exercice doit, à quelque degré et d'une façon ou d'une autre, honorer l'exigence de la collégialité, de communion, et donc, loin de les exclure, englober et assumer, comme co-responsables, toutes les autres personnes chrétiennes qui font partie du même corps»: *Le Concile et les Conciles*, p. 301-302.

nouveaux de présidence pour sa propre croissance et la poursuite de sa mission dans le monde.

5.7 Une spiritualité à la base de tout projet d'aménagement pastoral

Le changement structurel n'aura aucune pertinence s'il n'est pas au service d'une communion organique en vue de l'accomplissement de la Mission en un lieu. Ce qui suppose que le changement proposé soit traversé de part en part par une spiritualité vécue par les membres de l'organisation ecclésiale, ce qui est une exigence d'évangélisation. Cette dimension est parfois négligée, avouons-le. Dans le souci d'ajuster les structures ecclésiales au contexte actuel, on peut en arriver à oublier le sens ultime de ces transformations. À notre avis, toutes les structures de participation que nous proposons ne peuvent se mettre en place que si l'on a conscience que toutes et tous s'évangélisent à travers ces nouvelles formes de participation, que toutes et tous acceptent de passer par un chemin de conversion, que toutes et tous veuillent être ensemble, réunis autour d'une même fin. Une spiritualité chrétienne conduira nécessairement à donner de son temps, de ses énergies à la réalisation du bien de la communauté et du monde. Nous pensons ici à une spiritualité qui vise également la convergence dans la solidarité pour la réalisation de la Mission et, non une concurrence que visent les particularismes et les individualismes. Il ne s'agit pas de rechercher l'uniformité en gommant les

différences, mais de promouvoir la communion⁵²⁵. Une telle spiritualité conduira les membres à chercher des solutions aux problèmes et à bâtir des projets pastoraux qui viseront d'abord la croissance de la communauté paroissiale, puis du secteur, enfin de la région. Tout projet de changement est appelé à être vécu comme un moment de salut et fournit une occasion de le manifester comme un «signe» dans la cité séculière.

Il importe donc que celles et ceux qui désirent travailler à cette restructuration de l'Église locale prennent le temps de clarifier leurs convictions profondes touchant leur foi et leur expérience de vie chrétienne. Ils devront également préciser la vision de l'Église qu'ils portent ainsi que leur rapport au monde. Seule une spiritualité capable d'articuler l'unité ecclésiale et l'unité du monde et son souci de construire une telle unité salvifique dans la charité pourra conduire à des structures communionnelles de participation. C'est ce qui leur donnera du sens; autrement ce seront des structures pour des structures, comme il s'en trouve trop souvent dans plusieurs organisations. Elles n'inspirent aucun engagement dynamique.

5.8 Des enjeux de formation

⁵²⁵ Voir A. CHARRON, «Bâtir un projet pastoral», *Prêtre et Pasteur* 96/3 (1993), p. 176.

Plusieurs programmes de formation existent dans notre Église locale: un service de l'éducation de la foi des adultes, un enseignement universitaire en théologie et en pastorale dispensé par l'Université du Québec à Rimouski, des sessions de perfectionnement organisées conjointement par le diocèse et le Module des sciences religieuses de l'université, etc. Ces programmes ont pour objectifs, soit de former ou de perfectionner de futures agentes ou agents de pastorale en paroisse ou en milieu scolaire plus particulièrement, soit d'aider les chrétiennes et les chrétiens à grandir dans la foi. Mais il nous semble que la situation nouvelle appelle un autre type de formation qui aidera les fidèles chrétiens à évangéliser la culture d'aujourd'hui d'une part, à pratiquer l'art de la pastorale dans leur milieu, d'autre part. La restructuration proposée suppose en effet que des personnes soient appelées à exercer des responsabilités réelles qui exigeront de leur part compétence, leadership, autorité et pouvoir.

Un tel profil commande que l'on mette sur pied dans l'Église de Rimouski un programme de formation pour ces intervenants et intervenantes en pastorale. Qu'il suffise ici d'indiquer que ce programme devrait porter sur cinq volets particuliers: théologie fondamentale, théologie pratique, spiritualité, relations humaines, gestion en réseaux et vie organisationnelle⁵²⁶. Selon nous, les enjeux de

⁵²⁶ Nous apprenons, au moment où nous rédigeons ces lignes, que le Conseil du presbyterium vient de recevoir le rapport d'un comité d'étude que présidait M. Pascal Parent et qui portait sur les besoins en formation et en perfectionnement pour le personnel affecté à la

formation sont grands parce qu'ils permettront aux personnes engagées dans une responsabilité paroissiale, sectorielle ou régionale, d'être reconnues crédibles dans leur communauté.

pastorale diocésaine dans les dix prochaines années. Voir P. PARENT, *Rapport du comité d'étude sur les besoins de formation et de perfectionnement en théologie, en sciences religieuses et en pastorale*, Rimouski, avril 1998, 34 p. Une première lecture de ce document nous fait voir que les objectifs de formation et de perfectionnement proposés rejoignent ceux que nous venons d'esquisser.

CONCLUSION

UN RÉSEAU DE RÉSEAUX COMMUNAUTAIRES

Il ressort de ce dernier grand développement sur la configuration structurelle que l'*Assemblée paroissiale* occupe la première place; c'est elle qui doit être au centre des préoccupations du secteur et de la région pastorale. L'Église locale prévoit de tels aménagements pour se réaliser en un lieu. Nous sommes convaincu qu'une expérience de partenariat et de coresponsabilité effective dans une pastorale de secteur peut favoriser la naissance de communautés responsables et la constitution de Conseils paroissiaux de pastorale ouverts à tout ce qui se vit dans leur milieu. De plus, pour que les secteurs puissent entrer dans une dynamique et éviter l'isolement, la structure de *Région pastorale* est importante pour une interrelation entre les secteurs. Dans une telle perspective, une animatrice ou un animateur (ou peut-être une équipe d'animation) pour la région pastorale qui soit au service des secteurs, doit être nommée par l'évêque pour accompagner ces *réseaux*.

Nous sommes bien conscient que, pour en arriver à un tel résultat, c'est toute l'Église locale de Rimouski qui doit s'investir, le premier pasteur à sa tête; de plus, les tâches et les responsabilités devront être claires et présentées dans un *esprit de service* pour qu'elles puissent s'exercer ecclésialement et concrètement

dans chacun des éléments de structure proposés. Les assemblées de communauté paroissiale, de secteur ou de région ne sont prévues que pour répondre aux besoins des communautés. Ces rencontres ont pour but de régler ensemble toutes les questions de pastorale, assurer une unité de pensée relative à la poursuite de la Mission et maintenir entre les *réseaux* de régions, de secteurs et de communautés paroissiales des liens ouverts, dynamiques et créatifs. Une conviction doit animer toutes les équipes de travail: c'est dans la vie quotidienne, avec ses joies, ses préoccupations et ses défis, que Dieu parle à la communauté et que le projet évangélique de Jésus doit se construire dans l'espérance. En d'autres mots, les communautés sont appelées à actualiser la Mission même si des doutes, des incertitudes, des peurs peuvent entraver la solidarité. Nous tenterons de les convaincre qu'un partenariat authentique facilite le regroupement et la collégialité nécessaires à la Mission.

CONCLUSION GÉNÉRALE

PROSPECTIVE

Arrivé à cette dernière étape de notre parcours, il convient de tirer une conclusion et de dégager quelques perspectives pour notre Église locale.

Nous procéderons ici en deux temps. Nous rappellerons d'abord en quoi un arrimage entre la théologie et les sciences de l'organisation et de la gestion s'est avéré nécessaire pour comprendre l'interaction sociale des membres laïques de l'Église, les principaux acteurs de tous les réseaux communautaires. Nous expliciterons ensuite ce à quoi nous rêvons pour l'Église locale de Rimouski, ce qui nous a habité pendant cette longue traversée doctorale.

1. Difficile mais nécessaire arrimage

D'entrée de jeu, nous reconnaissons que la visée d'une véritable synodalité ecclésiale nous a mené à une laborieuse mais fascinante rencontre interdisciplinaire. En effet, plusieurs éléments liés à ce paradigme théologique se retrouvent dans les études sur la vie organisationnelle: la participation au pouvoir et à l'autorité, le processus décisionnel, la subsidiarité, la concertation, l'exercice de la démocratie, etc. Ces expressions nous sont apparues tellement importantes dans l'analyse des discours des membres de notre Église que nous avons dû

recourir à d'autres disciplines pour en bien comprendre l'ossature. Car, parler de synodalité, sans traductions institutionnelles, c'est rester accroché à un attrayant concept qui a séduit maintes Églises locales, mais qui a souvent laissé les chrétiennes et les chrétiens de la base les mains vides. Une investigation sur la gestion participative et plus particulièrement sur l'implication des membres dans le processus décisionnel s'imposaient et nous renvoyaient nécessairement à une analyse sociologique de l'institution ecclésiale. Nous l'avons fait parce que nous considérons que l'Église fonctionne dans sa spécificité comme toute organisation, c'est-à-dire avec une mission qui lui est propre et avec des membres qui peuvent avoir aussi des objectifs, plus personnels. Les personnes que nous avons rencontrées et interviewées vivent ailleurs des expériences de vie organisationnelle et gestionnelle qu'elles aimeraient pouvoir expérimenter dans leur Église locale. Nous croyons l'avoir démontré: la synodalité renvoie nécessairement à un mode de participation démocratique, à des rapports justes entre gouvernants et gouvernés, aux multiples réseaux de vie, à la gestion interne des institutions, à la centralisation et à la décentralisation, aux différents processus de décision, aux stratégies, aux débats, à la planification par objectifs, au droit, aux rapports de pouvoir, à la position des différents groupes d'acteurs, etc. Nous ne pouvons échapper à la dimension socio-organisationnelle de la réalité ecclésiale. Cela nous a donné de réaliser une recherche composite mais dont les éléments s'entrelacent afin de rendre compte de la complexité. Nous pourrions qualifier notre analyse de

tracé «à plusieurs voix». En fin de parcours, il importe de rappeler cet échange entre les sciences de la gestion et la théologie. Certes, le défi a été difficile à relever. Mais il ne peut en être autrement, si l'on veut comprendre l'interaction sociale et le travail des réseaux qui se mettent en place dans l'institution. Nous devons faire en sorte que ce lien soit présent dans nos tentatives de restructuration.

Il faut reconnaître que les études sur les mécanismes de gestion et sur le gouvernement pastoral dans l'organisation ecclésiale ont souffert d'une analyse simpliste de son fonctionnement. Aujourd'hui, nombre de sociologues et d'ecclésiologues s'entendent pour déplorer cette carence. À notre avis, la présente recherche montre qu'il est temps d'investiguer plus à fond les réalités organisationnelles et de comparer sérieusement les théories des sciences de l'organisation et le fonctionnement ecclésial. C'est ce que nous avons tenté de faire. Les dirigeants ecclésiaux n'ont pas à craindre une rencontre de la théologie avec ces disciplines autres; celles-ci sont même nécessaires pour comprendre l'interaction sociale des membres à l'intérieur de l'institution ecclésiale.

Nous ne sommes pas un expert en sociologie des organisations ni en sciences de la gestion. Croyant et théologien, nous sommes membre de l'Église de Rimouski, et pour cela suspecté de «subjectivité». Cependant, comme chercheur-acteur, le défi de démontrer d'une façon critique les mécanismes qui président aux

diverses pratiques ecclésiales gagnait en crédibilité puisque nous avons une prise directe sur le terrain. Sans nous donner l'illusion d'une compréhension totale, nous constatons au terme de cette recherche que beaucoup d'éléments nous échappent et qu'il faudra poursuivre la recherche, particulièrement autour du processus décisionnel. Mais nous sommes convaincu plus que jamais que la théologie ne peut plus rester sourde aux divers appels lancés par la culture contemporaine et tous les autres instruments de connaissance qu'elle côtoie. Elle se doit de proposer «un sens» à cette culture en dialoguant avec d'«autres sens» que lui procurent les sciences humaines en particulier. Nous sommes en l'occurrence dans le registre et la méthodologie de la théologie pratique. Ici, la théologie configure «un sens» à proposer, à partir de composantes qu'elle tire de référents et significations propres à la tradition chrétienne mais aussi du concours de référents, significations et orientations d'autres sciences.

En faisant appel aux sciences de l'organisation et de la gestion, nous avons voulu être disponible aux critiques qu'elles pouvaient faire à notre position de croyant ou de théologien vivant dans un monde toujours en évolution et marqué particulièrement par une culture démocratique. Nous avons compris que si la foi est une expérience personnelle à vivre communautairement, ce «vivre ensemble» est conditionné par des lois sociologiques qu'il faut élucider et appliquer à la réalité problématique. Nous avons donc eu recours à d'autres sciences tout en gardant

notre spécificité disciplinaire. Il ne s'agissait pas ici de faire une thèse en sociologie des organisations ou en gestion, ce n'était pas de notre compétence. Cependant, nous avons eu la joie de *converser*, d'échanger et de dialoguer avec ces sciences qui nous rappellent que les relations de pouvoir sont présentes dans toutes les organisations et que la participation ne va pas de soi, en Église comme ailleurs. La théologienne Clare Watkins résume bien notre position de théologien intéressé à «commercer» avec les sciences humaines:

Tout théologien qui emprunte à une autre discipline ou entre en conversation avec elle - et il semble que la théologie se doive de le faire en permanence - court le risque soit de pratiquer un «impérialisme de la théologie», soit de passer pour un amateur en cet autre domaine disciplinaire, et non pour un théologien au sens plein et entier du terme. Le théologien interdisciplinaire a alors besoin de s'investir pour dégager ce qu'implique le recours à une autre discipline. Est-ce l'affaire d'un simple emprunt de termes ou d'idées? Ou est-ce l'affaire d'adoption sincère d'une autre logique et d'un autre langage, dans lesquels la théologie proprement dite, avec sa référence à la révélation et à la transcendance, devient complètement immanente? Un modèle de relations interdisciplinaires que j'ai trouvé utile est celui de la *conversation* : le théologien ne peut pas s'arrêter d'être authentiquement théologien (et de parler d'affaires de foi et de Dieu) mais il a toujours besoin d'apprendre davantage sur les réalités humaines, pour lesquelles il y a des experts avec lesquels il ou elle engage la conversation. Le fait d'être amateurs dans d'autres disciplines ne nous empêche pas d'être d'authentiques théologiens, en conversation confiante avec nos amis, et de conserver notre propre logique, nos traditions et notre langage⁵²⁷.

Une telle approche montre que la théologie, objet ultime pour la théologie fondamentale mais objet concret pour la théologie pratique, ne peut plus faire l'économie des questionnements soulevés par les chercheurs de la sociologie de la

⁵²⁷ C. WATKINS, « Organizing the People of God: Social-Science Theories of Organization in Ecclesiology », *Theological Studies* 52 (1991) 689-711.

religion, des organisations ou autres. Ces questionnements peuvent même jouer un rôle de rectification dans la façon dont l'institution ecclésiale pense et organise son fonctionnement interne. Autrement dit, les sciences sociales peuvent être d'un précieux secours pour aider une certaine ecclésiologie à ne pas s'absolutiser puisque l'Église est aussi une communauté de foi incarnée, un fait *historico-social*⁵²⁸ chrétien. Ce fait social la conduit nécessairement à vivre un mode organisationnel intégré à tel ou tel environnement; au Québec cet environnement est démocratique. Il y a là un appel à prendre des formes institutionnelles précises. Le partage du pouvoir et les processus de décision ne peuvent pas ne pas recevoir l'influence de la culture dans laquelle ils s'exercent. Rien ni personne ne dit à l'Église de nier sa spécificité: accomplir la communion ecclésiale au service d'une Mission pour le monde.

Nous avons donc voulu à travers cette recherche faire l'oeuvre d'une théologie pratique critique⁵²⁹: comment penser dialectiquement le rapport entre la Mission de salut et le fonctionnement de l'Église locale de Rimouski, comme groupe social? En tant que théologien-acteur, cette recherche ne s'avérait possible

⁵²⁸ Cette expression est souvent reprise par le théologien français Joseph Doré. Elle veut dire que l'Église est bien incarnée dans une culture et dans tout ce qui la fait advenir dans l'espace et le temps.

⁵²⁹ Voir à ce sujet J. AUDINET, *Écrits de théologie pratique*, Ottawa, Novalis, 1995, p. 239-258.

qu'en interrelation critique avec le lieu précis des pratiques de notre l'Église au sujet de la participation de ses membres et du rapport avec leurs propres réseaux d'engagement. L'étude des documents ecclésiaux, des écrits théologiques et des recherches sociologiques nous ont autorisé à poser tout au long de ce parcours un questionnement analytique, théorisé et formulé sur les processus de prise de décision que l'Église locale a utilisés et utilise encore pour établir des formes concrètes de participation. L'autorité morale que nous nous sommes appropriée venait également des nombreuses entrevues réalisées auprès des membres de notre Église locale. Nous nous sentions dépositaire d'une telle autorité puisque les personnes interviewées savaient que leurs propos seraient interprétés à la lumière des sciences théologique, sociologique et gestionnelle. Ces personnes nous ont confié leurs paroles, leurs attentes, leurs espoirs et leur insatisfaction. Nous avons fait cette recherche en leur nom; ne pas l'avoir fait aurait été un manque de respect à leur égard. Redisons-le: la collégialité, la synodalité, la subsidiarité sont autant de lieux théologiques qui rejoignent l'attente démocratique des fidèles au sein de leur institution. Rien d'anormal en cela puisque ce sont des acquis qui ne peuvent qu'aider les communautés à vivre la réalité du peuple de Dieu au coeur du monde.

Nous avons aussi découvert au fur et à mesure que nous avançons dans l'interprétation des entrevues que la société tout comme l'institution ecclésiale vivent actuellement un éclatement dont on ne peut mesurer encore les enjeux.

Voici ce que François Dubet dit à cet égard: «Dans un ensemble social qui ne peut plus être défini par son homogénéité culturelle et fonctionnelle, par ses conflits centraux et par des mouvements tout aussi centraux, les acteurs et les institutions ne sont plus réductibles à une logique unique, à un rôle et à une programmation culturelle des conduites. La subjectivité des individus et l'objectivité du système se séparent⁵³⁰». Ce constat rejoint ce que les sociologues d'ici ont découvert dans leur analyse des comportements religieux des individus et leur rapport à l'institution⁵³¹ dans une société post-moderne comme la nôtre. Les individus vivent l'«inscription» plutôt que la «prescription» comme c'était le cas dans une société homogène avec une autorité forte. On n'entre plus aujourd'hui dans une institution parce que cela est demandé; on y participe en autant que celle-ci répond à nos attentes et qu'elle permet une interrelation entre les objectifs institutionnels et les objectifs personnels. Nous en arrivons à suggérer qu'aujourd'hui on doit viser une théorie à «portée moyenne» en construisant la notion d'«expérience sociale», qui désigne les conduites individuelles et collectives dominées par l'hétérogénéité de leurs principes constitutifs, et par l'action des individus qui doivent construire le sens de leurs pratiques au sein même de cette hétérogénéité⁵³². En d'autres mots,

⁵³⁰ F. DUBET, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994, p. 15.

⁵³¹ Nous faisons ici allusion à la recherche de J. GRAND'MAISON (dir.), *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui* (Cahiers d'études pastorales 15), Montréal, Fides, 1995.

⁵³² Cf. F. DUBET. *op. cit.*, p. 251.

une organisation est un construit humain appelé sans cesse à s'ajuster aux nouvelles expériences sociales des individus qui la font vivre. L'Église comme institution est placée elle aussi devant la pluralité des principes culturels et sociaux qui organisent la conduite de ses acteurs; elle doit également mesurer la distance subjective que les individus entretiennent avec elle, du fait de leur capacité d'agir comme des êtres libres et responsables. Nous avons constaté en effet que les personnes interviewées remettent en question leur institution et s'en distancent parce qu'elle prescrit ou impose une structure faisant peu de place aux objectifs individuels des acteurs. Il se faufile également une critique radicale du savoir autorisé en matière institutionnelle ou organisationnelle, et derechef du pouvoir hiérarchique qui en est le dépositaire et le garant. Dans l'Église, les individus font l'action; ils ont des compétences et ils veulent être reconnus comme des acteurs capables d'orienter ou de réorienter l'institution. Refuser une telle donnée, c'est se condamner à mourir comme institution ou organisation.

C'est en ce sens que nous proposons une action qui tienne compte de la transformation des processus d'intégration de la croyante ou du croyant à l'institution, c'est-à-dire en définitive des rapports de l'*acteur* au *système* institutionnel dans les diverses structures transformatrices que nous anticipons, entre autres, pour notre Église locale. L'institution ecclésiale d'ici propose peu aux individus qui veulent dépasser l'adhérence brute; elle devra tenir compte

maintenant des individus qui ne participent qu'à la condition de pouvoir vivre une expérience religieuse personnelle. Sans cet effort, notre Église locale risque de «vivoter» en occultant une dynamique qui est essentielle pour des projets novateurs. Nous avons constaté qu'il se passe actuellement une forme de réappropriation individuelle et collective des croyances, divers réseaux du corps ecclésial voulant «refaire» l'institution par une prise de parole et une participation dynamique à sa survie. Nous pouvons penser que de plus en plus de membres exigeront d'avoir leur part en tout ce qui concerne l'organisation interne de leur communauté. L'analyse des entrevues et les assemblées synodales des dernières années nous convainquent que la réappropriation du savoir religieux et théologique, le partage du pouvoir et de l'autorité, la révolution ecclésiologique, le rapport clerc-laïc, la démocratisation des structures, le processus synodal et l'implication des membres dans l'acte décisionnel, etc., ne pourront plus se réaliser sans un apport démocratique renouvelé. Le non-partage du pouvoir dans l'Église ne pourra se poursuivre indéfiniment au sein du gouvernement pastoral. Trop d'indices nous montrent que les acteurs rejettent la légitimité d'un tel pouvoir hégémonique clérical, surtout dans sa façon de se l'appropriier et de l'exercer. La crise actuelle fait état d'une confrontation entre les attentes communautaires de la base et un pouvoir épiscopal trop loin d'elle; celui-ci ne peut plus être arbitraire, d'où la résurgence de la fameuse distinction entre pouvoir d'ordre (magistériel) et pouvoir de juridiction pour freiner le danger d'une trop grande épiscopalisation. On

voit l'enjeu d'une redéfinition des fonctions dans l'Église ou des trois *munera* qui aura un impact organisationnel certain. Mais on sait également comment ce débat est loin d'être clair, parce que, depuis le Concile Vatican II, on refuse de séparer ces deux types de pouvoir⁵³³. Chose certaine, un travail de réconciliation est à faire en ce domaine pour rééquilibrer les forces dans l'institution.

2. Un rêve pour notre Église locale

Nous sommes arrivé maintenant à nous tourner vers l'avenir pour dégager ce que nous appelons en praxéologie pastorale, la «prospective». C'est le moment où nous portons notre regard vers ce qui advient, pour nous et pour notre Église locale. En d'autres mots, la «prospective» permet de retrouver la dynamique fondamentale qui nous a animé tout au long de la recherche. Même si elle arrive à la fin, on ne peut oublier qu'elle fut présente dès les premiers moments de la gestation. Le rêve d'une Église participative qui associe largement ses membres au processus décisionnel nous habite depuis fort longtemps. Mais ce rêve n'est pas que le nôtre puisqu'il est partagé par une communauté locale; quelques membres en ont exprimé toute l'épaisseur, nous le savons maintenant. Certains nous ont fait part de leurs croyances relatives à l'institution: «voici ce qu'est l'institution pour moi, voilà comment je la comprends à travers ce que je vis et fais

⁵³³ Le canoniste français Patrick Valdrini est d'avis qu'il faut ouvrir une brèche. Mais les canonistes sont loin d'être unanimes à cet égard. La situation actuelle fera sans doute bouger les choses.

quotidiennement». D'autres, par contre, sont passés à un autre registre: «voilà ce que l'institution m'impose ou exige pour être actif à l'intérieur d'elle; voilà ce qui est demandé comme condition d'appartenance ou de participation, alors que je rêve d'être reconnu dans cette Église comme sujet responsable». Nous le savons, la «prospective» n'est pas un rêve fantasmagorique; si elle vise ce qui paraît souhaitable pour le futur, elle se veut quand même pleine de sagesse. En prospectivant, le chercheur et les acteurs qui l'accompagnent se doivent de prévoir les conséquences de telle ou telle décision visant une action transformatrice. Plusieurs défis nous attendent!

Le premier concerne le projet de restructuration en *réseaux*. Il implique une remise en question d'un fonctionnement qui a fait ses preuves certes, mais qui ne répond plus aux attentes actuelles. Devant la tentation de vouloir garder à tout prix ce qui est, il nous faudra user de patience pour montrer avec d'autres acteurs que ce qui s'annonce maintenant est porteur d'une dynamique évangélique et vise la disparition de toute catégorisation d'individus dans l'institution. On ne peut prévoir ici toutes les stratégies qui pourront être inventées pour bloquer un tel changement; il nous appartiendra d'être vigilant devant les arguments qui vont surgir pour freiner le projet de restructuration. Des tensions vont surgir de toute part puisqu'une telle restructuration en *réseaux* implique la fin d'un isolement en

apparence séducteur et ouvre à un partage des ressources qui suppose une solidarité dans la charité.

Un autre grand défi touche le partage de l'autorité et du pouvoir dans l'institution. Cette épineuse question a traversé de part en part notre enquête. C'est la place et le rôle du gouvernement pastoral qui est ici en cause. La nécessité du gouvernement ne fut pas remise en question quant à sa nécessité au sein de l'institution. Mais au fond, s'est posée la question fondamentale: par qui l'autorité est-elle *acceptée*? De qui attend-on qu'elle le soit effectivement? Qui peut l'exercer? À qui appartient le pouvoir décisionnel dans cette Église locale?

La problématique de partage du pouvoir et de l'autorité nous incite à proposer une réforme qui ne se contente pas de légitimer certaines pratiques tolérées jusqu'ici, parfois même subtilement, dans l'institution. Au terme de cette recherche, nous rêvons d'une réforme capable d'inciter les fidèles membres de l'Église à modifier leurs comportements, en initiant des procédures ou en changeant des règles qui peuvent rendre possibles des ajustements futurs. Oui, nous rêvons que des règles précises puissent inciter les acteurs en *réseau* à vivre dans un cadre organisationnel communionnel mobilisateur. Dans cette dynamique, aucun acteur n'est exclu *a priori* du processus décisionnel puisqu'il est considéré comme un auteur avec des ressources nécessaires au bien-être collectif que vise

l'institution. Là encore, des tensions vont surgir et des résistances ne feront qu'accentuer les tensions. Pour arriver à mettre en place un contexte de participation pour tous les membres, des conditions de réalisation devront se mettre en place; il n'y pas lieu d'y revenir, nous les avons explicités au chapitre 16.

Nous pensons que le moment est venu, pour l'institution ecclésiale, d'ajuster ses pratiques, ses façons de faire, ses modes d'autorité et son mode de gouvernement aux structures démocratiques qui caractérisent la société actuelle. Il n'est pas question de calquer bêtement un modèle culturel, mais de s'ouvrir à l'intelligence des hommes et des femmes de ce temps. Le changement doit passer par une confrontation et par «une "traduction" des structures cognitives macro-sociales dans une symbolique et un langage institutionnels singuliers [...]. On mesure ce que peuvent avoir de provocant pareille relativisation des spécificités et semblable "désenchantement". Mais peut-être est-ce là la condition pour que ressortent mieux les particularités de l'institution, parce qu'elles sont affirmées comme telles⁵³⁴».

⁵³⁴ J. LAGROYE, «Institution, autorité, innovation», *Le gouvernement de l'Église catholique*, s. la dir. de J. Palard, Paris, Cerf, 1997, p. 312.

Ce «désenchantement» dont parle Jacques Lagroye, nécessite une mise en débats au sein de l'institution ecclésiale dans un réel climat de liberté. Si l'on admet que dans une démocratie, l'organisation de la société en trois pouvoirs - législatif, exécutif et judiciaire - reflète une conception réaliste de la nature sociale de l'être humain, il est tout-à-fait souhaitable que l'Église rééquilibre ses pouvoirs, d'autant plus qu'elle annonce ce principe comme étant un grand bienfait pour la société contemporaine. Ce futur anticipé annonce de nouvelles figures et règles institutionnelles dans le partage des fonctions, des tâches et des rôles. Il ne s'agit plus de dire que le débat est possible, il faut le dynamiser, le permettre et lui donner une consistance propre. Le temps est venu d'opérer des ouvertures institutionnelles (entre paroisses, secteurs et régions, entre services et mouvements, entre clercs et laïcs). Les nécessaires structures de l'Église doivent s'ouvrir aux diverses disciplines qui peuvent lui apporter beaucoup dans la façon d'organiser son pouvoir. L'institution ecclésiale est appelée à ouvrir son espace pour se laisser nourrir par les ressources et les divers réseaux qui la composent: les nombreux conseils et comités, les assemblées de paroisse, les synodes, les carrefours, les forums, etc. Le temps est venu de mettre en pratique ce vieux principe de droit reconduit dans le nouveau code de 1983: «ce qui concerne tous et chacun en particulier doit être approuvé par tous» (canon 119 § 3). D'où finalement l'importance pour le droit de favoriser les ouvertures permettant à chaque Église locale d'organiser sa vie interne et d'en gérer le fonctionnement selon la culture qui

lui est propre. Cette ouverture conditionne l'évolution des formes organisationnelles et gestionnelles pour notre propre Église locale. Notre recherche nous convainc qu'une décentralisation politique du pouvoir est vivement souhaitée, sinon exigée, dans l'Église; cette décentralisation implique que soit reconnue une marge de liberté importante dans l'application des lois ecclésiales, non seulement au niveau de la parole mais aussi au niveau de la décision. Les individus sont capables de participer au processus décisionnel, ils le font dans la société. Pourquoi n'en seraient-ils donc plus aptes dans une institution comme l'Église qui promeut un projet de libération? La «minorisation» dont sont victimes les membres non ordonnés est une contradiction dénoncée de toute part; il revient aux dirigeants pastoraux d'en prendre acte dans leur propre Église locale. Il serait bien dommage que cette question de la capacité décisionnelle soit mise dans l'ombre, alors qu'il est admis aujourd'hui que plus un individu acquiert une maturité sur un sujet donné, plus il est en mesure de décider et par le fait même intéressé et motivé à oeuvrer dans son organisation. L'institution et ses acteurs sont convoqués à la liberté, à la vérité et à l'autorité, trois aspects que toute vie personnelle ou institutionnelle doit apprendre à gérer dans un univers qui est de plus en plus complexe.

Pour oeuvrer dans une telle dynamique, l'Église locale doit entrer dans une profonde réflexion sur la Mission qu'elle cherche à vivre et sur les moyens qu'elle

se donne pour atteindre ses objectifs. Elle devra évaluer constamment ses pratiques gestionnelles et la théologie sous-jacente afin de vérifier si son organisation répond toujours aux attentes spirituelles de la population qui poursuit le projet évangélique de Jésus Christ. C'est le rêve qui habite notre coeur et notre esprit depuis le début de cette aventure doctorale mais nous devons aussi avouer qu'il implique le courage de la cohérence entre les discours et les pratiques en matière de communion, d'égalité et de participation au sein de l'institution ecclésiale. Un monde neuf à habiter avec des enjeux passionnants accompagnés de réformes ouvertes pouvant aider les fidèles de notre Église locale à travailler pour faire advenir le Règne de Dieu, voilà notre rêve!

Enfin, pour qu'une véritable innovation se produise dans une restructuration partenariale, l'Église locale, avec son évêque, doit courageusement et vigoureusement prendre partie en faveur des *réseaux* existants, de leur autonomie et de leur pouvoir de décision. Cela induit, par exemple, l'ouverture de tous les postes à tous ceux et celles qui ont la compétence pour accomplir telle ou telle tâche. L'organisation communionnelle d'une Église locale en *réseau de réseaux* exige que tous les gestionnaires et dirigeants ecclésiaux acceptent de se perfectionner en gestion et en sociologie des organisations. Cette formation s'impose pour toutes celles et pour tous ceux qui ont ou qui auront à gérer les services diocésains, les communautés paroissiales et les différents organismes de

l'Église locale. Dans cette même ligne, pour établir un diagnostic, une étude empirique sur les processus de décision doit être entreprise auprès des personnes impliquées dans tous les conseils. L'inconfort des laïcs dans le processus décisionnel ne pourra être levé que si des règles précises le permettent. Toutefois, l'obstacle ne peut être déverrouillé que si les dirigeants ecclésiaux y croient vraiment.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

I. ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

ALARY, J. (dir.), *Pratiques de recherche-action et de prise en charge par le milieu*, Montréal, Boréal, 1988, 245 p.

ARGYRIS, C., «Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program», *Academy of Management Review* 5/2 (1980) 291-299.

ARGYRIS, C., *Intervention Theory and Method*, Reading (Mass.) - Don Mills (Ont.), 374 p.

ARNOLD, F.-X., *Pour une théologie de l'apostolat. Principes et Histoire* (Pastorale et Catéchèse), Tournai, Desclée & Co, 1961.

AUDINET, J., «Questions de méthode», *Institut catholique de Paris. Recherches actuelles* (Le point théologique 1), s. la dir. de H. Cazelles et al., Paris, Beauchesne, 1971, p. 73-93.

AUDINET, J. et al., *Le déplacement de la théologie* (Le point théologique 21), Paris, Beauchesne, 1977, 186 p.

AUDINET, J., *Écrits de théologie pratique* (Théologies pratiques), Ottawa, Novalis, 1995, 284 p.

BALLARD, P., *The Foundations of Pastoral Studies and Practical Theology*, Pastoral Studies, University of Wales College of Cardiff, 1986.

BARDIN, L., *L'analyse de contenu* (Le psychologue 69), Paris, PUF, 1989, 291 p.

BELO, F., *Lecture matérialiste de l'évangile de Marc. Récit-Pratique-Ideologie*, Deuxième édition, Paris, Cerf, 1995.

BEVANS, S.-B., *Models of Contextual Theology*, Maryknoll, Orbis Books, 1992.

BOUDON, R., *Les méthodes en sociologie* (Que sais-je? 1334), Paris, PUF, 1969, 128 p.

BROWNING, D.-S., «Methods and Foundations for Pastoral Studies in the University», *Les études pastorales à l'université. Pastoral Studies in the University Setting*, s. la dir. de A. Visscher, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 1990, p. 49-65.

BROWNING, D.-S., *A fundamental practical theology. Descriptive and strategic proposal*, Minneapolis, Fortress Press, 1991, 324 p.

CAMPBELL, M.-M., «Praxéologie pastorale et discours du savoir», *Les études pastorales: une discipline scientifique?* (Cahiers de recherche en science de la religion 8), s. la dir. de M. Viau et de R. Brodeur, Québec, Université Laval, 1987, 193-204.

CASALIS, G., *Les idées justes ne tombent pas du ciel. Éléments de «Théologie inductive»*, Paris, Cerf, 1978.

CASIANO, F., «Modèles d'Église sous-jacents à l'action pastorale», *Concilium* 196 (1984) 117-127.

CHARRON, A., «La spécificité pastorale du projet d'intervention», *La praxéologie pastorale. Orientation et parcours. Tome II* (Cahier d'études pastorales 5), s. la dir. de J.-G. Nadeau, Montréal, Fides, 1987, p. 153-184.

CHENU, M.-D., «Théologie et recherche interdisciplinaire», *Recherche interdisciplinaire et théologie*, s. la dir. de F. Houtart, Paris, Cerf, 1970, p. 65-77.

DEFOIS, G., «Le pari chrétien de l'intelligence: une tâche pour les instituts catholiques», *Études* 334 (1976) 101-118.

DONZÉ, M., «La théologie pratique entre corrélation et prophétie», *Pratique et théologie*, s. la dir. de P. Gisel, Genève, Labor et Fides, 1989, 183-190.

DUKE, J. et HOWARD, S., «Schleiermacher's Practical Theology. An Orientation», dans Friedrich Schleiermacher, *Christian Caring. Selections from "Practical Theology"*, Philadelphia, Fortress, 1988, p. 11-44.

DULLES, A., «Vatican II et les communications», *Vatican II. Bilan et perspectives vingt-cinq ans après (1962-1987), tome 3*, s. la dir. de R. Latourelle, Montréal/Paris, Bellarmin/Cerf, 1988, p. 515-533.

EICHER, P., *La théologie comme science pratique (Cogitatio Fidei 115)*, Paris, Cerf, 1982.

FONTAN, J.-M. et LAFLAMME, S., «La méthodologie sociologique», *Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail*, s. la dir. de D.-G. Tremblay et de D. Villeneuve, Québec, Éditions Agence D'Arc, 1992, p. 47-71.

FOUCAULT, M., «Pourquoi étudier le pouvoir: la question du sujet», *Michel Foucault. Un parcours philosophique*, s. la dir. de H. Dreyfus et de P. Rabinow, Paris, Gallimard, 1984, p. 297-308.

GADAMER, H.-G. «L'herméneutique, une tâche théorique et pratique», dans *L'art de comprendre. Écrits 2*, Paris, Aubier, 1991, p. 329-349.

GEFFRÉ, C., «Le non-lieu de la théologie chez Michel de Certeau», dans Centre Thomas-More, *Michel de Certeau ou la différence chrétienne (Cogitatio Fidei 165)*, Paris, Cerf, 1991, p. 157-180.

GREELEY, A., «Theology and Sociology. On Validation David Tracy», *Journal of American Academy of Religion* 49/4 (1991) 543ss.

GOYETTE, G. et LESSARD-HÉBERT, M., *La recherche-action. Ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, 208 p.

LAMB, M., «The Theory-Praxis relationship in Contemporary Theology», dans M. Lamb, *Solidarity with Victims*, New York, Crossroads, 1982, p. 61-99.

LONERGAN, B., «Théologie et praxis», dans *Les voies d'une théologie méthodique. Écrits théologiques choisis (Recherche 27)*, Paris-Tournai, Desclée, Montréal, Bellarmin, 1982, p. 145-162.

LOURAU, R., *L'analyse institutionnelle*, Paris, Minuit, 1970, 299 p.

LOURAU, R., *L'Instituant contre l'institué*, Paris, Anthropos, 1969, 196 p.

McCANN, D.-P., «Practical Theology and Social Action: Or What Can the 1980s Learn from the 1960s?», *Practical Theology*, s. la dir. de D.-S. Browning, San Francisco, Harper and Row, 1983, p. 105-125.

MOITEL, P., *Je crois... Comment le dire* (Champs nouveaux), Paris, Le Centurion, 1983, 230 p.

MORIN, E., «Complexité et organisation», *La production des connaissances scientifiques de l'administration. The generation of scientific administration knoweldge* (Sciences de l'administration), s. la dir. de M. Audet et de J.-L. Malouin, Québec, PUL, 1986, p. 135-154.

MUCCHIELLI, R., *L'analyse de contenu des documents et des communications*, 7^e édition, Paris, ESF, 1991, 194 p.

MUCHIELLI, R., *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*, 10^e édition, Paris, ESF, 1993, 142 p.

NADEAU, J.-G. (dir.) *La praxéologie pastorale. Orientations et parcours. Tome I et II* (Cahiers d'études pastorales 4 et 5), Montréal, Fides, 1987, 260 p. et 312 p.

NADEAU, J.-G., «La prospective en praxéologie pastorale», *La praxéologie pastorale. Orientations et parcours. Tome 2* (Cahier d'études pastorales 5), s. la dir. de J.-G. Nadeau, Montréal, Fides, 1987, p. 249-282.

NADEAU, J.-G., «Pour une science de l'action pastorale. Le souci de la pertinence pratique», *Les études pastorales à l'Université. Pastoral Studies in the University Setting*, s. la direction de A. Visscher, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 1990, p. 136-158.

NADEAU, J.-G., «La praxéologie pastorale: faire théologie selon un paradigme praxéologique», *Théologiques* 1/1 (1993) 79-100.

NADEAU, J.-G., «La fonction révélatrice des pratiques pastorales», *La théologie pratique. Statut, méthodes, perspective d'avenir* (Point théologique 57), s. la dir. de Bernard Reymond et Jean-Michel Sordet, Paris, Beauchesne, 1993, p. 103-116.

QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1988, 271 p.

REYMOND, R. et SORDET, J.-M. (dir.), *La théologie pratique. Statut, méthodes, perspectives d'avenir* (Le point théologique 57), Paris, Beauchesne, 1993, 396 p.

RICOEUR, P., «The Model of the Text: Meaningful Action Considered as a Text» *Social Research* 38 (1971) 529-555.

RICOEUR, P., «Expliquer et comprendre. Sur quelques connexions remarquables entre théorie du texte, la théorie de l'action et la théorie de l'histoire», *Revue philosophique de Louvain* 75 (1977) 126-147.

RICOEUR, P., *Du texte à l'action. Essai d'herméneutique. II*. Paris, Seuil, 1986.

RICOEUR, P., «Les structures téléologique et déontologique de l'action: Aristote et/ou Kant,?», *L'interprétation, un défi de l'action pastorale* (Cahiers d'Études pastorales 6), s. la dir. de J.-G. Nadeau, Montréal, Fides, 1989, p. 15-27.

RUSSO, R.-P., «Méthodologie de l'action», *Méthodologie*, s. la dir. de R. Claude et A. Moles, 1964, p. 173-186.

STARKLOFF, C.-F., «Ecclesiology as Praxis: Use of Models in Planning for Mission and Ministry», *Sciences pastorales/Pastoral Sciences* 9 (1990) 175-198.

SOCIOLOGIE ET SOCIÉTÉ, «La construction des données», vol. XXV, n° 2, (automne 1993), 222 p.

VAN DER VEN, J.-A. «L'avenir de la théologie empirique, évalué à partir d'une analyse critique de son passé: 1. D'aujourd'hui à hier», *Laval théologique et philosophique* 47/2 (1991) 231-240.

VAN DER VEN, J.-A., «Congregational Studies from the Perspective of Empirical Theology», *Les approches empiriques en théologie*, s. la dir. de M. Pelchat, Faculté de théologie, Université Laval, 1992, 101-130.

VIAU, M., *La nouvelle théologie pratique* (Théologies), Montréal/Paris, Paulines/Cerf, 1993, 298 p.

VISSCHER, A.- M. (éd.), *Les études pastorales à l'université. Pastoral studies in the university setting*, Ottawa-Paris-Londres, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 1990, 452 p.

II. GESTION ET SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

AKTOUF, O., «La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits», *Gestion* 11/4 (1986) 31-37.

AKTOUF, O., «Adhésion et pouvoir partagé», *Gérer et comprendre - Annales des Mines*, Paris, 1991, p. 44-57.

AKTOUF, O., «Theories of Organizations and Management in the 1990's: Towards a Critical Radical-Humanist?», *Academy of Management Review* 17/3 (1992) 407-431.

AKTOUF, O., *Le management entre tradition et renouvellement*, Troisième édition, Montréal, Gaëtan Morin, 1994, 710 p.

ARDOINO, J. et al. *L'intervention institutionnelle* (Petite bibliothèque Payot 382), Paris, Payot, 1980, 316 p.

ARGYRYS, C., «Personality and Organization Theory Revisited», *Administrative Science Quarterly* 18/2 (1973) 141-168.

AUDET, M. et MALOUIN, J.-L., *La production des connaissances scientifiques de l'administration. The generation of scientific administration knowledge* (Sciences de l'administration), Québec, Presses de l'Université Laval, 1986, 390 p.

BALES, R.-F., «Task Roles and Social Roles in Problem Solving Groups», *Reading in Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston, p. 156-166.

BALLÉ, C., *Sociologie des organisations* (Que sais-je? 2499), Paris, PUF, 1990, 127 p.

BEAUDOIN, P., *La gestion du changement. Une approche stratégique pour l'entreprise en mutation*, Montréal, Libre Expression, 1990, 211 p.

BEAUREGARD, A., «Les intervenants en devenir dans une institution traditionnelle», *Sciences pastorales/Pastoral Sciences* 6 (1987) 169-184.

BERGER, M., *La folie cachée des hommes au pouvoir*, Paris, Albin Michel, 1993, 162 p.

BERGERON, P.-G., *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1986, 932 p.

BERGERON, J.-L. et al., *Les aspects humains de l'organisation*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1979, 337 p.

BERNOUX, P., *La sociologie de l'organisation. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (Points 180), Paris, Seuil, 1985, 382 p.

BOUDON, R. (dir.), *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 1995, 280 p.

BOUDON, R., et BOURRICAUD, F., «Statut», *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1990, p. 564-569.

BOULTE, P., *Le Diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Paris, PUF, 1991, 183 p.

BOURDIEU, P., CHAMBOREDON, J.-C. et PASSERON, J.-C., *Le métier de sociologue. Préalables épistémologiques*, Paris/La Haye, Mouton, 1973, 357 p.

BRILMAN, J., *L'entreprise réinventée. Organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux...*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1996, 319 p.

BRODEUR, C. et ROUSSEAU, R., *L'intervention de réseaux. Une pratique nouvelle*, Montréal, France-Amérique, 1984, 224 p.

BUTERA, F., *La métamorphose de l'organisation, du château au réseau*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.

CHAIZE, J., *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur. Les trois mutations de l'entreprise*, Paris, Calmann-Lévy, 1992, 258 p.

CHANLAT, A. (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec-Paris, PUL-ESKA, 1990.

CHEVALIER, Y., «Structure sociale», *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 1995, p. 219-220.

CHERKAOUI, M., «Rôle», *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Larousse, 1995, p. 196.

COLLERETTE, P. et ROY, M., *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1995, 225 p.

COTÉ, N. ABRAVANEL, H. et al., *Individu, groupe et organisation*, Montréal, Gaëtan Morin, 1986, 440 p.

COTINAUD, O., *Groupe et analyse institutionnelle. L'intervention psychologique et ses dérivés* (Socioguides), Paris, Centurion, 1976, 235 p.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système* (Points 248), Paris, Seuil, 1977, 504 p.

CROZIER, M., *Le phénomène bureaucratique* (Points 28), Paris, Seuil, 1963, 384 p.

DELSOL, C., *L'autorité* (Que sais-je? 793), Paris, PUF, 1994, 128 p.

DÉRY, F. et GARNEAU, J.-F., *L'état des affaires. Panorama de l'actualité économique* (Les affaires), Montréal, Éditions Transcontinental Inc, 1995, 351 p.

DOLAN, S.-L. et LAMOUREUX, G., *Initiation à la psychologie du travail*, Montréal, Gaëtan Morin, 1990, 489 p.

DONOVAN, P. et WONDER, J., *Les secrets de la flexibilité. Savoir s'adapter aux changements*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1993, 304 p.

DOYON, C., *L'entrepreneurship. La nouvelle génération de managers*, Montréal, Agence D'Arc, 1991, 82 p.

ETZIONI, A., «La finalité de l'organisation: maîtresse ou servante?», *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique* (Tome 2): *Les théories de l'organisation* (Collection «administration»), s. la dir. de F. Séguin et F. Chanlat, St-Jean-sur-le-Richelieu/Paris, 1987, p. 45-63.

FERRÉOL, G., *Vocabulaire de la sociologie* (Que sais-je? 2943), Paris, PUF, 1995, 128 p.

FISCHER, G.-N., *La dynamique du social. Violence, Pouvoir, Changement*, Paris, Dunod, 1992, 243 p.

FOULQUIÉ, P., *Dictionnaire de la langue philosophique*, Paris, PUF, 1962, 778 p.

FRIEDBERG, E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993, 405 p.

GÉLINAS, J. et FABI, B., «Le "Bon citoyen organisationnel": le rôle de la participation à la prise de décision sur la manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle», *À l'aube du xx^e siècle: des enjeux pour les sciences de la gestion*, s. la dir. de G. Simard et M.-G. Bédard, Montréal, Guérin Universitaire, 1996, p. 5-36.

GILBERT, P., *Gérer le changement dans l'entreprise*, ESF, 1988, 53 p.

GORDON, T., *Leaders efficaces. Communications et performance en équipe*, Québec, Éd. Le Jour, 1995, 322 p.

GRUPE DE RECHERCHE POUR L'ÉDUCATION ET LA PROSPECTIVE, «L'Évaluation au pouvoir», *Pour 107* (1986), Toulouse, Privat, 110 p.

GUÉRIN, G. et WILS, Th., *La gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1992, 276 p.

HADJI, Ch., *L'Évaluation, règles du jeu. Des intentions aux outils*, Paris, EST, 1989, 191 p.

HANDY, Ch., *Le temps des paradoxes*, Paris, Village Mondial, 1995, 261 p.

HANDY, Ch., «La subsidiarité», *L'âge de déraison*, Paris, Village Mondial, 1996, p. 116-117

HERZBERG, F., «Maximizing Work and Minimizing Labour», *Industry Week* 207/1 (1980) 61-64.

HERZBERG, F., «Humanities: Practical Management Education», *Industry Week* 206/7 (1980) 69-72.

KOONTZ, H. et O'DONNELL, C., *Management principes et méthodes de gestion*, Montréal, McGraw-Hill, 1980, 618 p.

JACOB, R. et al., «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation: les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau», *Revue internationale de gestion* 22/3 (1997) 93-100.

LAMNING, R., *Beyond Partnership*, Londres, Prentice Hall, 1993.

LAPIERRE, L. (dir.), *Habilités de direction* (Racines du savoir), *Revue internationale de gestion*, Montréal, HEC, 1996, 231 p.

LAPLANCHE, J. et PONTALIS, J.-B., *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF, 1981, 523 p.

LÉCUYER, B.-P., «Institution», *Dictionnaire de la sociologie*, s. la dir. de R. Boudon et al., Paris, Larousse, 1995, p. 123-124.

LE GALL, J.-M., *La gestion des ressources humaines* (Que sais-je? 2646), Paris, PUF, 1992, 128 p.

LEMIEUX, R., «Théologie, science et action: les enjeux du discours pastoral», *Laval théologique et philosophique* 43/3 (1987) 321-338.

LIKERT, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris/Bruxelles/Montréal, Gauthier-Villars, 1974, 264 p.

MASLOW, A.-H., *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954, 411 p.

MAYO, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, McMillan, 1933.

McGregor, D., *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars (McGraw-Hill), 1960, 207 p.

MILES, R., «Relations humaines ou ressources humaines», *Harvard-L'Expansion* 19 (1980) 19-32.

MINTZBERG, H., *Le manager au quotidien*, Paris/Montréal, Les Éditions d'Organisation/Les Éditions Agence d'ARC, 1984, 220 p.

MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Neuvième tirage, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994, 434 p.

ORGOGOZO, I. et SÉRIEYX, H., *Changer le changement*, Paris, Seuil, 1989, 164 p.

ORGOGOZO, I., *Les paradoxes du management - des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.

PAUCHANT, T.- C. et MITROFF, I.-I, *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, 1995, 233 p.

PERROW, Ch., *Complex Organizations, a critical Essay*, New York, Random House, 1986, 305 p.

PITCHER, P., *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership* (Presses HEC), Montréal, Québec/Amérique, 1994, 265 p.

POULIN, D. et al., *L'entreprise réseau, bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal, Publi-Relais, 1994.

ROBERTIS, C. de, *L'Intervention collective au travail. L'actions auprès des groupes et communautés*, Paris, Centurion, 1986, 316 p.

ROCHER, G., «Droit, pouvoir et domination», *Sociologie et sociétés*, vol. XVIII, n° 1 (avril 1986), p. 33-46.

ROLLAND, G. et SÉRIEYX, H., *Colère à deux voix. Quand les organisations laminent les talents*, Paris, InterÉditions, 1995, 164 p.

SALVET, J.-M., *Vers l'organisation du XXI^e siècle*, Groupe Innovation, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1993.

SAUL, J., *Les bâtards de Voltaire. La dictature de la raison en Occident*, Paris, Payot et Rivages, 1992, 656 p.

SÉRIEYX, H., *Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, 342 p.

SIEVERS, B., «Participation as a Collusive Quarrel over Immortality», *Dragon, The SCOS Journal* 1/1 (1986) 72-82.

SIMARD, G. et BÉDARD, M.-G., *À l'aube du XX^e siècle: des enjeux pour les sciences de la gestion*, Montréal, Guérin, 1996, 334 p.

TESSIER, R. et TELLIER., *Changement planifié et développement des organisation: théories et pratique*, Montréal, IFG.

TOURAINE, A., *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 1984, 350 p.

TOURAINE, A., *Qu'est-ce que la démocratie?*, Paris, Fayard, 1994, 297 p.

TOURAINE, A., *Pourrons-nous vivre ensemble? Égaux et différents*, Paris, Fayard, 1997, 396 p.

TREMBLAY, D.-G. (dir.), *Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail*, Québec, Télé-Université et Éditions Saint-Martin, 1992, 628 p.

TURCOTTE, P.-R. et BERGERON J.-L., *Les cercles de qualité. Nature et stratégie*, Montréal, Agence D'Arc Inc./Chotard et associés, 1984, 219 p.

WATSON, T.-J., «L'analyse sociologique du travail, *Travail et société. Une introduction à la sociologie du travail*, s. la dir. de D.-G. Tremblay et D. Villeneuve, Québec, Agence D'Arc, 1992, p. 9-43.

WILLAINE, J.-P., *Sociologie des religions (Que sais-je? 2961)*, Paris, PUF, 1995, 127 p.

III. THÉOLOGIE

Section 1: Recherches théologiques

ALBERIGO, G. (dir.) *Les Églises après Vatican II. Dynamisme et prospective* (Théologie historique 61), Paris, Beauchesne, 1981, 360 p.

ALBERIGO, G. «Le peuple de Dieu dans l'expérience de foi», *Concilium* 196 (1984) 43-59.

ALBERIGO, G. et JOSSUA, J.-P. (dir.), *La réception de Vatican II* (Cogitatio Fidei 134), Paris, Cerf, 1985, 465 p.

BOTTE, B. *et al.*, *Le concile et les conciles*, Gembloux, Cerf/Chevetogne, 1960, 348 p.

BOUTTIER, M. et BROSSIER, F., *Vocabulaire des épîtres de Paul*, Cahiers évangile 88, 1994, 71 p.

BOYLE, J.-P., «Church Teaching Authority in the 1983 Code», *The Jurist* 45 (1985), p. 145.

CAMELOT, P.-Th. *et ali.*, *L'Église de Vatican II. Tome I* (Unam Sanctam 51a), Paris, Cerf, 1966, 164 p.

CERFAUX, L., *Le Christ dans la théologie de saint Paul*, Paris, Cerf, 1954.

CHAUVET, L.-M., «Le peuple de Dieu et ses ministères», *Prêtres diocésains*, numéro spécial, (mars-avril 1990) 127-155.

CHAUVET, L.-M., «Le fondement sacramental de l'autorité dans l'Église», *Lumière et Vie* 229 (1996) 67-80.

COLSON, J., *Prêtres et peuple sacerdotal*, Paris, Beauchesne, 1969, 156 p.

CONGAR, Y.-M., *Sacerdoce et laïcat devant leurs tâches d'évangélisation et de civilisation*, Paris, Cerf, 1962, 498 p.

CONGAR, Y.-M., *Jalons pour une théologie du laïcat* (Unam Sanctam 23), Paris, Cerf, 1964, 707 p.

CONGAR, Y.-M., «Laïc», *Encyclopédie de la foi, Tome 2* (Cogitatio Fidei 16), Paris, Cerf, 1965, p. 436-455.

CONGAR, Y.-M., *Ministère et communion ecclésiale*, Paris, Cerf, 1971, 264 p.

CONGAR, Y.-M., «Autonomie et pouvoir central dans l'Église vus par la théologie catholique», *Irenikon* 53 (1980) 291-313.

CONGAR, Y.-M., *Le concile de Vatican II. Son Église peuple de Dieu et corps du Christ* (Théologie historique 71), Paris, Beauchesne, 1984, 178 p.

DEBERGÉ, P., *Enquête sur le pouvoir. Approche biblique et théologique*, Montrouge, Nouvelle Cité, 1997, 205 p.

DENIS, H., «Le ministère comme présidence», *Le ministère et les ministères selon le Nouveau Testament*, s. la dir. de J. Delorme, Paris, Seuil, 1974, 491-495.

DENIS, H., «Église peuple de Dieu, une priorité impossible», *Lumière et Vie* 182 (1987) 99-117.

DENIS, H., *Les quatre portes du Temple* (Petite encyclopédie du christianisme moderne), Paris, DDB, 1991, 185 p.

DORÉ, J., *Introduction à l'étude de la théologie* (Le christianisme et la foi chrétienne. Manuel de théologie I), Paris, Desclée, 1991, 662 p.

DUMEIGE, G., *La foi catholique*, Paris, Éditions de l'Orante, 1969, 558 p.

EICHER, P., «Hiérarchie», *Dictionnaire de théologie*, Paris, Cerf, 1988, p. 287-298.

FRIES, H. (dir.), «Laïc», *Encyclopédie de la foi* (Cogitatio Fidei 16), Paris, Cerf, 1965, p. 436-455.

GRELOT, P., *Église et ministères. Pour un dialogue critique avec Edward Schillebeeckx* (Théologies), Paris, Cerf, 1983, 282 p.

GRELOT, P., *La tradition apostolique* (Théologies), Paris, Cerf, 1995, p. 337 p.

GRYSON, R., «Dix ans de recherche sur les origines du célibat ecclésiastique», *Revue Théologique de Louvain* 11 (1980) 157-185.

GUILLEMETTE, F., *Théologie des conférences épiscopales. Une herméneutique de Vatican II* (Brèches théologiques 21), Montréal, Médiaspaul, 1994, 278 p.

KING, G., «Réception, consensus et droit ecclésiastique», *Concilium* 243 (1992) 49-61.

KÜNG, H., *L'Église*, Paris, DDB, 1968, 703 p.

KÜNG, H., *Qu'est-ce que l'Église?*, Paris, DDB, 1972, 207 p.

KÜNG, H., *Garder espoir* (Théologies), Paris, Cerf, 1991, 270 p.

LAFONT, G., *Imaginer l'Église* (Théologies), Paris, Cerf, 1995, 286 p.

LEGRAND, H.-M., «La Présidence de l'Eucharistie selon la Tradition ancienne», *Spiritus* 69 (1977) 409-431.

LEGRAND, H.-M., «Le développement d'Églises-sujets. Une requête de Vatican II», *Les Églises après Vatican II*, s. la dir. de G. Alberigo, Paris, Beauchesne, 1981.

LEGRAND, H.-M., «La réalisation de l'Église en un lieu», *Initiation à la pratique de la théologie: Dogmatique 2*, Tome III, s. la dir. de B. Lauret et de F. Refoulé, Paris, Cerf, 1983, p. 143-345.

LÉON-DUFOUR, X., *Dictionnaire du Nouveau Testament*, Paris, Seuil, 1975, 574 p.

MAGER, R., «Et si le "pouvoir" n'était pas affaire de domination?», *Approches* 19 (1990) 43-65.

MAGER, R., *Le politique dans l'Église. Essai ecclésiologique à partir de la théorie politique de Hannah Arendt* (Brèches théologiques 19), Montréal, Médiaspaul, 1994, 331 p.

MARLÉ, R., *Le projet de théologie pratique* (Le point théologique 32), Paris, Beauchesne, 1979, 131 p.

MÉNARD, C. et VILLENEUVE, F. (dir), *Drames humains et foi chrétienne. Approches éthiques et théologiques* (Héritage et Projet 55), Montréal, Fides, 1995, 345 p.

METZ, J.-B., *La foi dans l'histoire et dans la société. Essai de théologie fondamentale pratique* (Cogitatio Fidei 99), Paris, Cerf, 1979, 269 p.

MONTCHEUIL, Y. de, *Mélanges théologiques*, Paris, Aubier, 1946, 365 p.

PARENT, R., *L'Église, c'est vous!* (Pastorale et Vie 2), Montréal, Paulines, 1982, 120 p.

PARENT, R., *Une Église de baptisés. Pour surmonter l'opposition clercs/laïcs* (Brèches théologiques 1), Montréal, Paulines, 1987, 212 p.

PARENT, R., *Prêtres et Évêques. Le service de la présidence ecclésiale* (Brèches théologiques 12), Paulines, 1992, 316 p.

RAHNER, K., *Écrits théologiques*, Tome V, Bruges, DDB, 1966, 265 p.

ROUTHIER, G., *Le défi de la communion. Une relecture de Vatican II* (Brèches théologiques 18), Montréal, Médiaspaul, 1994, 307 p.

SCHILLEBEECKX, Ed., *Le ministère dans l'Église. Service de présidence de la communauté de Jésus-Christ*, Paris, Cerf, 1981, 211 p.

SCHILLEBEECKX, Ed., «Le magistère de tous. Réflexion sur la structure du Nouveau Testament», *Concilium* 200 (1985) 23-33.

SCHILLEBEECKX, Ed., *Plaidoyer pour le peuple de Dieu* (Théologies), Paris, Cerf, 1987, 322 p.

SCHILLEBEECKX, Ed., *L'histoire des hommes, récit de Dieu* (Cogitatio Fidei 166), Paris, Cerf, 1992, 381p.

SESBOÜÉ, B., «Ministères et structures de l'Église. Réflexion théologique à partir du Nouveau Testament», *Le Ministère et les ministères* (Parole de Dieu), s. la dir. de J. Delorme, Paris, Seuil, 1974, p. 347-417.

SESBOÜÉ, B., *Pour une théologie oecuménique*, Paris, Cerf, 1990, 424 p.

SESBOÜÉ, B., «Les animateurs pastoraux laïcs. Une prospective théologique », dans *Études* 3773 (1992) 253-265.

SESBOÛÉ, B., *N'ayez pas peur! Regards sur l'Église et les ministères aujourd'hui* (Pascal Thomas-Pratiques chrétiennes 12), Paris, DDB, 1996, 179 p.

THÉVENOT, X., *Une éthique au risque de l'Évangile*, Paris, DDB/Cerf, 1993, 120 p.

TILLARD, J.-M.-R. et al., *Foi populaire, foi savante* (Cogitatio Fidei 87), Paris, Cerf, 1976, 168 p.

TILLARD, J.-M.-R., «L'Église de Dieu est communion», *Irenikon* 53 (1980) 451-468.

TILLARD, J.-M.-R., *Église d'Églises. L'ecclésiologie de communion* (Cogitatio Fidei 143), Paris, Cerf, 1987, 415 p.

TILLARD, J.-M.-R., *L'Église locale. Ecclésiologie de communion et catholicité* (Cogitatio Fidei 191), Paris, Cerf, 1995, 578 p.

VANHOYE, A., *Prêtres anciens, prêtre nouveau selon le Nouveau Testament*, Paris, Seuil, 1980, 374 p.

VARONE, F., *Ce Dieu sensé aimé la souffrance*, Paris, Cerf, 1985, 245 p.

VATICAN II, *Les seize documents conciliaires*, Montréal, Fides, 1967, 671 p.

Section 2: Ecclésiologie

ACTES DU SAINT-SIÈGE, «Instruction sur quelques questions concernant la collaboration des fidèles laïcs au ministère des prêtres, *La Documentation catholique* 2171 (1997) 1009-1020.

ACTES DU SYMPOSIUM, *Pleins feux sur le partenariat en Église. Le partenariat hommes et femmes en Église*, Montréal, Paulines, 1997, 224 p.

AEQ (Assemblée des évêques du Québec), Comité de théologie, *Mission de l'Église et culture québécoise. Réflexions sur les liens entre foi et culture* (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1992, 54 p.

AEQ (Assemblée des évêques du Québec), Comité des ministères, *Les nouvelles pratiques ministérielles. Document de réflexion* (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1993, 166 p.

AEQ (Assemblée des évêques du Québec), Comité des ministères, *Communautés et ministères au Québec: situation, questions, défis* (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1993, 36 p.

AEQ (Assemblée des évêques du Québec), Comité de recherche sur les communautés chrétiennes locales, *Risquer l'avenir. Bilan d'enquête et perspectives* (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1992, 227 p.

AEQ (Assemblée des évêques du Québec), Comité de recherche sur les communautés chrétiennes locales, *Voies d'avenir. Résumé de la recherche* (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1992, 44 p.

AGUIRRE, L.-P., *Incroyable Église! Pauvreté, pouvoir, sexualité, féminisme* (Tout simplement), Paris, Les Éditions de l'Atelier, 1994, 178 p.

ALBERIGO, G., «Ecclésiologie et démocratie. Convergences et divergences», *Concilium* 243 (1992) 21-34.

ALBERIGO, G. (dir.), *Histoire du concile Vatican II (1959-1965), Tome I*, Paris, Cerf, 1997, 575 p.

BALTHASAR, H.-U. von, *Le complexe anti romain. Essai sur les structures ecclésiales*, Montréal, Paulines, 1976, 380 p.

BARONI, L. et al. (dir.), *Voix de femmes, Voies de passage. Pratiques pastorales et enjeux ecclésiaux*, Montréal, Paulines, 1995, 262 p.

BAUM, G., «Le Rapport Dumont», *Concilium* 243 (1992) 129-138.

BEAUBIEN, I. (dir.), *L'identité chrétienne en question. Faut-il resserrer les exigences de l'appartenance à l'Église?* (Débats de l'Église), Montréal, Fides, 1994, 138 p.

BEAUREGARD, A., «Pouvoir et anti-pouvoir du discours théologique. Crédibilité du discours en fonction des drames humains», *Drames humains et foi chrétienne* (Héritage et projet 55), s. la dir. de C. Ménard et de F. Villeneuve, Montréal, Fides, 1995, 345 p.

BERGERON, Y. et al., *Des ministères nouveaux? Une question qui se pose* (Parole et Vie 5), Montréal, Paulines, 1985, 243 p.

BERGERON, Y., *Partenaires en Église. Femmes et hommes à part égale*, Montréal, Paulines, 1991, 121 p.

BERGERON, Y. et al., *Des ministères nouveaux?*, Montréal/Paris, Paulines/Médiaspaul, 1985, 243 p.

BLANK, J., «Le concept de "pouvoir" dans l'Église. Perspectives néotestamentaires», *Concilium* 127 (1988) 21-24.

BOISVERT, R., «Catholicisme, anglicanisme et structure de pouvoir», *Drames humains et foi chrétienne. Approches éthiques et théologiques* (Héritage et Projet 55), s. la dir. de C. Ménard et F. Villeneuve, Montréal, 1995, p. 155-171.

BONNET, P.-A., «Ceux qui sont exclus des mandats dans l'Église», *Concilium* 217 (1988) 143-151.

BORRAS, A., «Petite apologie du Conseil pastoral de paroisse», *Nouvelle Revue Théologique* 114/3 (1992) 371-390.

BORRAS, A., «La paroisse: vivre aujourd'hui ce que nous voulons pour demain», *La foi et le temps* 23 (1993-4) 249-280.

BORRAS, A., «Les équipes pastorales de paroisse. Critique et prospective», *La foi et le temps* 24 (1994-5) 442-470.

BORRAS, A., «Petite grammaire canonique des nouveaux ministères», *Nouvelle revue théologique* 117 (1995) 240-261.

BORRAS, A., «Le ministère de présidence du curé: réflexions canoniques et pastorales», *Esprit et Vie* 14 (1995) 193-202.

BORRAS, A., *Les communautés paroissiales. Droit canonique et perspectives pastorales* (Droit canonique), Paris, Cerf, 1996, 342 p.

BOURGEOIS, H., *Le rôle des évêques. Réalités et possibilités* (Pascal Thomas - Pratiques chrétiennes 4), Paris, DDB, 1994, 149 p.

BROWN, R., *L'Église héritée des apôtres* (Lire la Bible 76), Paris, Cerf, 1987, 270 p.

BÜHLER, P. et BURKHALTER, C. (éd.), *Qu'est-ce qu'un pasteur? Une dispute oecuménique et interdisciplinaire*, Genève, Labor et Fides, 1997, 121 p.

CADET, J., *L'Église et son organisation (L'Église aux cent visages)*, Paris, Cerf, 1963, 174 p.

CALLAHAN, K.-L., *Twelve keys to an effective Church*, New York, Harper San Francisco, 1983, 128 p.

CALVEZ, J.-Y. et TINCQ, H., *L'Église pour la démocratie*, Paris, Centurion, 1992, 222 p.

CAPONY, Y., «Le champ d'activité des laïcs ou les limites de la notion de fidèle», *Praxis juridique et religion* 2 (1985) 185-191.

CAPPELLARO, J.-B., *Un peuple s'évangélise. Cheminement de foi d'un peuple de baptisés*, Service pour un monde meilleur, Rome, 1996, 198 p.

CAPPELLARO, J.-B., *Structures dynamiques du peuple de Dieu. Notes sur l'organisation du Diocèse et de la Paroisse*, Service d'Animation Communautaire, Mouvement pour un Monde Meilleur, Rome, 1997, 245 p.

CHAIGNE, H., «Pouvoir ecclésiastique ou pouvoir du peuple de Dieu?», *Pouvoir* 17 (1981) 25-36.

CHARRON, A., «Dépasser les catégories de "clerc" et de "laïc" et resituer la mission des chrétiens dans l'Église et dans le monde», *Le laïc: les limites d'un système* (Héritage et Projet 36), s. la dir. de J.-C. Petit et de J.-C. Breton, Montréal, Fides, 1987, pp. 191-256.

CHARRON, A., «L'exhortation post-synodale sur la vocation et la mission des laïcs», *Prêtre et Pasteur* 93 (1990) 45-55.

CHARRON, A., «À propos du destin de la paroisse: depuis l'habitation d'un lieu jusqu'à la communauté construite», *Prêtre et Pasteur* 101/4 (1998) 194-202.

CHÊNEVERT, J., «Démocratiser l'Église», *Relations* 248 (1976) 249-251.

CHENU, B. et al., *Démocratie dans l'Église?* (Cahiers pour croire aujourd'hui 11), Paris, Éditions d'Assas, 1994, 110 p.

CHEVALIER, A., *La paroisse post-moderne. Faire Église aujourd'hui. L'exemple du Québec* (Brèches théologiques 15), Montréal, Paulines, 1992, 372 p.

CHRISTUS, «L'Église en travail. Vers une nouvelle figure», n° 45 (1990), 124 p.

CLOUTIER, J.-P., «Compétence - Pouvoir - Identité», *Prêtre et Pasteur* 89/4 (1986) 224-236.

CODE DE DROIT CANONIQUE LATIN-FRANÇAIS. Texte latin officiel et traduction française par la Société internationale de droit canonique et de législations religieuses comparées, Centurion/Cerf/Tardif, 1985, 363 p.

COMMISSION D'ÉTUDE SUR LES LAÏCS ET L'ÉGLISE, *L'Église du Québec: un héritage et un projet*, tome 0, Montréal, Fides, 1971, 323 p.

COMMUNAUTÉ CHRÉTIENNE, «Le chrétien d'aujourd'hui face à l'autorité en Église», 17/99 (1978), 313 p.

CONCILIUM, «La démocratie dans l'Église. Un tabou?», 243 (1992), 178 p.

CORRECO, E., «Nature et structure de la "Sacra Potestas" dans la doctrine et dans le nouveau *Code de droit canonique*», *Revue de droit canonique* 34 (1984) 361-389.

COUTURE, D., *Les femmes et l'Église* (Débats de l'Église), Montréal, 1995, 114 p.

DELTEIL, G. et KELLER, P., *L'Église disséminée. Itinérance et enracinement* (Théologie pratique), Paris, Novalis/Lumen Vitae/Labor et Fides/Cerf, 1995, 329 p.

DENIS, H., «La paroisse: déclin ou promesse?», *Lumière et Vie* 123 (1975) 73-92.

DENTIN, P., *Peuple de prêtres*, Paris, Cerf, 1992, 324 p.

DUFOUR, S. et PARENT, R., *Les ministères*, Paris/Montréal, Centurion/Paulines, 1993, 102 p.

DUQUOC, C., *Les femmes, le clerc et le laïc. Oecuménisme et ministère* (Entrée libre 4), Genève, Labor et Fides, 1989, 79 p.

ESLIN, J.-C., «Citoyen de la république chrétienne? Manifeste d'un catholique français», *Esprit* 190 (1993) 114-130.

FAIVRE, A., *Naissance d'une hiérarchie. Les premières étapes du cursus clérical* (Théologie historique 40), Paris, Beauchesne, 1977, 443 p.

FAIVRE, A., «Clerc/laïc: histoire d'une frontière», *Revue de Sciences religieuses* 57 (1983) 195-220.

FAIVRE, A., *Les laïcs aux origines de l'Église* (Chrétiens dans l'histoire), Paris, Centurion, 1984, 296 p.

FAIVRE, A., *Ordonner la fraternité. Pouvoir d'innover et retour à l'ordre dans l'Église ancienne* (Histoire), Paris, Cerf, 1992, 555 p.

FORTE, B., *L'Église, icône de la Trinité. Brève ecclésiologie*, Montréal, Paulines, 1985, 107 p.

GAUDEMET, J., *Le droit canonique* (Bref 16), Paris, Cerf, 1989, 128 p.

GAUDEMET, J., «Les laïcs dans les premiers siècles de l'Église», *Communio* 12/1 (1987) 61-75.

GILSON, G., «À propos de l'Instruction romaine sur la collaboration des prêtres et des laïcs», *La Documentation catholique* 2175 (1998) 130-131.

GIRARD, M., *La mission de l'Église au tournant de l'an 2000. Un chemin de discernement basé sur la Parole de Dieu*, Montréal/Paris, Médiaspaul, 1998, 311 p.

GIRARD, C. et BRICAULT LORANGE, G., *Voies d'espérance. Démarche d'animation une Église en changement*, Montréal, Paulines, 1995, 111 p.

GRAND'MAISON, J., «Aux clercs l'Église, aux laïcs le monde», *Prêtre et Pasteur* (1987) 464-470.

GREINACHER, N., «Communautés libres de toute domination», *Concilium* 63 (1971) 69-83.

GROOTAERS, J., *Le chantier reste ouvert. Les laïcs dans l'Église et dans le monde*, Paris, Centurion, 1988, 180 p.

GUILLET, C.-M., *L'Église. Communautés de témoins dans l'histoire* (Parcours), Paris, Centurion, 1988, 118 p.

JACOBS, A., «Les laïcs, membres du peuple de Dieu à travers le Code de droit canonique», *Revue théologique de Louvain* 18 (1987) 30-47.

JACOBS, A., «La participation des laïcs à la mission de l'Église dans le Code de droit canonique», *Revue théologique de Louvain* 18 (1987) 317-336.

JARTON, M., «Une praxis pour l'homme: le droit divin dans la science canonique», *Praxis et religion* 1 (1984) 19-39.

JEAN-PAUL II, *Les fidèles laïcs. Exhortation apostolique post-synodale Christifideles Laïci*, (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1989, 208 p.

JOUNEL, P., «Les ministères non ordonnés dans l'Église», *La Maison-Dieu* 149 (1982) 91-105.

KARBER, O., «Le principe de subsidiarité dans l'Église», *L'Église de Vatican II* (Unam Sanctam 51b), s. la dir. de G. Barauna et de Y.-M. Congar, Paris, Cerf, 1966, p. 575-606.

KASPER, W., «L'heure des laïcs», *Christus* 145 (1990) 24-36.

LAGUË, M., «Des mots et des hommes, le partenariat piégé à sa source», dans *Pleins feux sur le partenariat hommes et femmes en Église. Actes du Symposium*, Montréal, Paulines, 1997, p. 161-176.

LEBOURDELLES, H., «Pouvoir charismatique et pouvoir institutionnel; le modèle de l'Église primitive», *Communio* 12/1 (1987) 76-81.

LEGRAND, H.-M., «Démocratiser l'Église ou bien développer la vie synodale?», *Église de Montréal* 9 (1996) 295-300.

LEMONON, J.-P., «Jésus et les pouvoirs», *Le supplément* 162 (1987) 43-55.

LE TOURNEAU, D., «Le sacerdoce commun et son incidence sur les obligations et les droits des fidèles en général et des laïcs en particulier», dans *Revue de droit canonique* 39 (1989) 155-194.

LE TOURNEAU, D., «Quelle protection pour les droits et les devoirs fondamentaux des fidèles dans l'Église?», *Studia canonica* 28 (1994) 59-83.

LUMIÈRE ET VIE, «Autorité et dissentiment. Du gouvernement de l'Église», n° 229 (1996), 96 p.

LYNCH, J., «L'exercice du pouvoir dans l'Église. Un inventaire historico-critique», *Concilium* 217 (1988) 25-35.

MONCEAU, H. et al., *Les synodes diocésains*, Paris, DDB, 1994, 185 p.

MONOT, P., «Les laïcs et le "pouvoir de gouvernement" au sein de la curie romaine», *Praxis juridique* 3 (1986) 173-184.

MAGER, R., «Ecclésiologies et pouvoir dans le débat autour du livre *Église: charisme et pouvoir*, de Leonardo Boff», (manuscrit), Université de Montréal, 1988, 111 p.

MAGER, R., «Synodalité, démocratie et prise de décision dans l'Église», *Prêtre et Pasteur* 100 (1997) 423-432.

NAUD, A., *Le magistère incertain* (Héritage et Projet 39), Montréal, Fides, 1987, 265 p.

NAUD, A., *Un aggiornamento et son éclipse. La liberté de pensée dans la foi et l'Église à Vatican II et aujourd'hui*, Montréal, Fides, 1996, 226 p.

O'CONNOR, J., «Réflexions sur le gouvernement de l'Église», *La Documentation catholique* 2151 (1997) 38-44.

ORSLY, L., «La philosophie classique et la vie juridique de l'Église», *Concilium* 267 (1996) 23-35.

PAGÉ, J.-G., «Les fondements théologiques de la mission du laïc», *Communio* 12/1 (1987) 44-60.

PAGÉ, R., *Les Églises particulières. Leurs structures de gouvernement selon le code de droit canonique de 1983, Tome I* (Les institutions ecclésiales 1), Montréal, Paulines/Médiaspaul, 1985, 208 p.

PAGÉ, R., *Les Églises particulières. La charge pastorale de leurs communautés de fidèles selon le Code de droit canonique de 1983, Tome II* (Les institutions ecclésiales 4), Montréal, Paulines/Médiaspaul, 1989, 232 p.

PARALIEU, R., *Guide pratique du Code de Droit canonique. Notes pastorales*, Bourges, Tardy, 1985, 460 p.

PÉRISSET, J.-C., *La paroisse. Commentaire des Canons 515-572*, Paris, Tardy, 1989, 279 p.

PETIT, J.-C. et BRETON, J.-C. (dir.), *Le laïc: les limites d'un système* (Héritage et Projet 36), Montréal, Fides, 1987, 383 p.

POTZ, R., «L'idée de droit et le développement juridique d'après le CIC de 1983», *Concilium* 205 (1986) 31-41.

PRÊTRES DIOCÉSAINS, «Les ministères dans l'Église», n° 1280 (1990), 255 p.

PRÊTRE ET PASTEUR, «Ministère et ministères», n° 100 (1997), 128 p.

PROVOST, J., «Prospective en droit canonique», *Lumière et Vie* 200 (1990) 133-143.

QUINN, J.-R., «Le prix à payer pour l'unité des chrétiens», *Campion Hall*, Oxford, 1996.

RIGAL, J., *Le courage de la mission*, Paris, Cerf, 1985, 192 p.

RIGAL, J., *Préparer l'avenir de l'Église*, Paris, Cerf, 1990, 194 p.

RIGAL, J., *Le mystère de l'Église*, Paris, Cerf, 1992. 275 p.

RIGAL, J., *L'Église en chantier*, Paris, Cerf, 1994, 261 p.

RIGAL, J., *L'ecclésiologie de communion. Son évolution historique et ses fondements* (Cogitatio Fidei 202), Paris, Cerf, 1997, 392 p.

ROUTHIER, G., «La synodalité de l'Église locale», *Studia canonica* 26 (1992) 111-161.

ROUTHIER, G., *Les pouvoirs dans l'Église. Étude du gouvernement d'une Église locale: l'Église de Québec* (Brèches théologiques 17), Montréal, Paulines, 1993, 523 p.

ROUTHIER, G. (dir.), *La paroisse en éclats* (Théologies pratiques 5), Montréal, Novalis, 1995, 278 p.

ROUTHIER, G., «Revitaliser les paroisses», *Prêtre et Pasteur* 101/4 (1998) 224-230.

SCHLICK, J., «Paroisse et dynamique communautaire dans le code de 1983», *Praxis juridique et religion* 1 (1984) 194-213.

SCOUARNEC, M., *Présider l'assemblée du Seigneur. Peut-on se passer des prêtres?*, Paris, Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, 1996, 223 p.

SIEBEL, W., «L'exercice du pouvoir dans l'Église actuelle», *Concilium* 217 (1988) 57-68.

SYNODE DES ÉVÊQUES, *Les laïcs dans l'Église et dans le monde. Vingt ans après Vatican II*, Paris, Cerf/Centurion, 1987, 280 p.

TRICHET, L., *Le synode diocésain* (Bref 42), Paris, Cerf, 1992, 124 p.

TUDYKA, K., «La démocratie. Sa signification aujourd'hui», *Concilium* 243 (1992) 7-19.

VALDRINI, P., «Fidèle et pouvoir», *Praxis et religion* 1 (1984) 177-193.

VALDRINI, P., «Fonction de sanctification et charge pastorale», *La Maison-Dieu* 194 (1993/2) 47-58.

VERNAY, J., *Le droit dans l'Église catholique. Initiation au droit canonique* (Pascal Thomas - Pratiques chrétiennes 10), Paris, DDB, 1995, 157 p.

WALFF, K., «Le laïc vu par le nouveau droit canonique », *Revue de droit canonique* 37 (1987) 18-31.

WERCKMEISTER, J., *Petit dictionnaire de droit canonique*, Paris, Cerf, 1993, 239 p.

Section 3: Études pastorales

BAILLARGON, S., *Entretiens avec Louis Rousseau. Religion et modernité au Québec*, Québec, Liber, 1994, 146 p.

BARONI, L. et DUROCHER, A. (dir.), *Le défi de l'intervention. Pistes d'action socio-pastorale*, Montréal, Fides, 1995, 135 p.

BÉLANGER, N. et VOISINE, N., *Le diocèse de Rimouski (1867-1992)*, Archevêché de Rimouski, Rimouski, 1994, 352 p.

BIBBY, R., *La religion à la carte. Pauvreté et potentiel de la religion au Canada*, Montréal, Fides, 1988.

BISSONNETTE, J.-B. et al., *Situation et avenir du catholicisme québécois. Milieux et témoignages, Tome 1*, Montréal, Leméac, 1982, 266 p.

BOUCHARD, P., «La pratique religieuse chez les catholiques francophones de Montréal», *Prêtre et Pasteur* 94/1 (1991) 38-45.

CAMPBELL, M.-M. et LAPOINTE, G. (éd.), *Relations clercs-laïcs. Analyse d'une crise* (Cahiers d'études pastorales 1), Montréal, Fides, 1985, 350 p.

CAPPELLARO, J.-B. et LIUT, G., *De la masse au peuple de Dieu. Projet pastoral*, Service pour un monde meilleur, Rome, 1996, 397 p.

CHARRON, A., «Bâtir un projet pastoral», *Prêtre et Pasteur* 96 (1993) 171-184.

CHARRON, J.-M. et GAUTHIER, J.-M. (dir.), *Entre l'arbre et l'écorce. Un monde pastoral en tension* (Cahiers d'Études pastorales 14), Montréal, Fides, 1993, 308 p.

DECOURT, G., *Conduire une action pastorale* (Théologies pratiques), Paris, Novalis/Lumen Vitae/Labor et Fides/Cerf, 1997, 125 p.

DIOCÈSE DE SAINT-JEAN-LONGUEUIL, *Guide pour les petites communautés ecclésiales* (L'Église aux quatre vents), Montréal, Fides, 1994, 109 p.

DIOCÈSE DE SAINT-JEAN-LONGUEUIL, *Les équipes pastorales mandatées*, Février 1994, 19 p.

DRAPEAU, J. et BÉLANGER, R. (dir.), *Une Église d'hier à demain. Exploration et essais*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1973, 195 p.

DUCOS, M., *Les relations humaines dans l'Église*, Paris, Fleurus, 1965, 198 p.

GALLAGHER, R.-A., *The elements of diocesan congregational development system*, Parish Development Institute of General Theological Seminary, New York City, 1996, 49 p.

LA MAISON-DIEU, «Paroisses. Environnement et vie liturgique», n° 206 (1996), 168 p.

MERCATOR, P., *La fin des paroisses? Recomposition des communautés, aménagement des espaces*, Paris, DDB, 1997, 191 p.

PASCAL THOMAS, *Que devient la paroisse? Mort annoncée ou nouveau visage?* (Pascal Thomas - Pratiques chrétiennes 11), Paris, DDB, 1996, 196 p.

PASCAL THOMAS, *Dynamiques de la pastorale. Un art qui se renouvelle* (Pascal Thomas - Pratiques chrétiennes 15), Paris, DDB, 1997, 263 p.

PASCAL THOMAS, *Ces chrétiens que l'on appelle laïcs. Après le synode sur les laïcs* (Théologie/Repères, Paris, Éditions Ouvrières, 1988, 245 p.

PELCHAT, M. et ROBITAILLE, D., *Ni curés ni poètes. Les laïques en animation pastorale* (Pastorale et vie), Montréal/Paris, Paulines/Médiaspaul, 1993, 268 p.

PETER, R., *L'Église dans tous ses conseils. Diriger, animer et vivre conseils et réunions d'Église*, Paris, Bayard Éditions/Centurion, 1997, 184 p.

SECRETARIAT GÉNÉRAL DU SYNODE, *Le Synode diocésain de Rimouski. Pistes de recherche*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1971, 445 p.

SECRETARIAT GÉNÉRAL DU SYNODE, *Le Synode diocésain de Rimouski. L'assemblée synodale*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1971, 43 p.

SECRETARIAT GÉNÉRAL DU SYNODE, *Semences et récoltes*, Rimouski, Archevêché de Rimouski, 1972, 110 p.

SWEETSER, T. et HOLDON, C.-M., *Leadership in a Successful Parish*, Kansas City, Sheed et Ward, 1992, 203 p.

THOMAS, J., «Les laïcs: partenaires ou exécutants?», *Démocratie dans l'Église?*, s. la dir. de B. Chenu, Paris, Assas, 1994, p. 83-92.

TURMEL, A. et LEVASSEUR, J.-M., *L'évaluation pastorale au Québec. L'analyse organisationnelle*, Trois-Rivières, Pastor, 1993, 112 p.

Section 4: Sociologie religieuse

CARON, A. (dir.), *Femmes et pouvoir dans l'Église*, Montréal, VLB, 1991, 256 p.

CHARRON, A., «Les conditions d'accès au spirituel en un temps d'indifférence religieuse», *Kerygma*, 24/55 (1990) 119-142.

CHARRON, A., LEMIEUX, R. et THÉROUX, Y.-R., *Croyances et incroyances au Québec* (Rencontres d'aujourd'hui 18), Montréal, Fides, 1992, 154 p.

CLÉVENOT, M., *L'Église perd la raison*, Paris, SyrosAlternatives, 1990, 176 p.

COLLECTIF, *Situation et avenir du catholicisme québécois, Tome 1: Milieux et témoignages; Tome 2: Entre le temple et l'exil*, Ottawa, Leméac, 1982.

COLLECTIF, *1867-1992 125 ans de présence en éducation*, Département de sciences religieuses et d'éthique et Module de Sciences religieuses, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, 1993, 186 p.

DAIGLE, G. (dir.), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, P.U.M., 1992.

DEFOIS, G., «La répartition des pouvoirs dans l'Église», *Pouvoirs* 17 (1981) 5-23.

DEFOIS, G., *Les chrétiens dans la société. Le mystère du salut dans sa traduction sociale* (Manuel de théologie 1), Paris, Desclée, 1986, 278 p.

DUMONT, F. et al., *Situation et avenir du catholicisme québécois. Entre le temple et l'exil, Tome 2*, Montréal, Leméac, 1982, 236 p.

DUMONT, F., *Une foi partagée* (L'essentiel), Montréal, Bellarmin, 1996, 305 p.

DUMONT, F., *Raisons communes*, Montréal, Boréal, 1997, 261 p.

GAUCHET, M., *Le désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Paris, Gallimard, 1985, 306 p.

GESCHÉ, A., *Dieu pour penser. II: L'homme*, Paris, Cerf, 1993.

GRAND'MAISON, J. (dir.), *Le drame spirituel des adolescents. Profils sociaux et religieux* (Cahiers d'études pastorales 10), Montréal, Fides, 1992, 244 p.

GRAND'MAISON, J. (dir.), *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui* (Cahiers d'études pastorales 15), Montréal, Fides, 1995, 496 p.

HÉBRARD, M., *Révolution tranquille chez les catholiques. Voyage au pays des Synodes diocésains*, Paris, Centurion, 1989, 209 p.

HERVIEU-LÉGER, D., *Vers un nouveau christianisme*, Paris, Cerf, 1987, 396 p.

HERVIEU-LÉGER, D., *La religion pour mémoire*, Paris, Cerf, 1993, 273 p.

HERVIEU-LÉGER, D., «Le croyant et l'institution», *Le gouvernement de l'Église catholique. Synodes et exercice du pouvoir*, s. la dir. de J. Palard, Paris, Cerf, 1997, p. 313-322.

HOLLAND, J. et HENRIOT, P., *Comprendre la société. Outils d'analyse sociale pour unir foi et justice*, Bruxelles, Vie Ouvrière, 1990, 176 p.

HOUTART, F. et REMY, J., *Sacerdoce, autorité et innovation dans l'Église* (Église et civilisation contemporaine), Tours, Mame, 1970, 267 p.

ISAMBERT, F.-A., «La sécularisation interne du christianisme», *Revue française de Sociologie* 17 (1976) 573-589.

LAMBERT, Y., «La "Tour de Babel" des définitions de la religion», *Social Compass* 38/1 (1991) 73-85.

LEMIEUX, R. et MILOT, M. (dir.), *Les croyances des Québécois. Esquisses pour une approche empirique* (Les Cahiers de recherche en sciences de la religion 11), Québec, Université Laval, 1992, 388 p.

LE SUPPLÉMENT, «Foi chrétienne et pouvoirs des hommes» 162 (1987), 176 p.

LUNEAU, R et MICHEL, P. (dir.), *Tous les chemins ne mènent plus à Rome. Les mutations actuelles du catholicisme*, Paris, Albin Michel, 1995, 440 p.

MARITAIN, J., *Principes d'une Politique humaniste*, Paul Hartmann, Éditeur, Paris, 1945.

McCANN, J.-F., *Church and Organization. A Sociological and Theological Enquiry*, London and Toronto, Associated University Press, 1993, 258 p.

MILOT, M., *Une religion à transmettre. Le choix des parents*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1991, 166 p.

PALARD, J. (dir.), *Le gouvernement de l'Église catholique. Synodes et exercice du pouvoir*, Paris, Cerf, 1997, 334 p.

PEELMAN, A., *L'inculturation. L'Église et les cultures* (L'horizon du croyant 8), Paris/Montréal, Desclée/Novalis, 1989, 197 p.

PIÉTRI, G., *Le catholicisme à l'épreuve de la démocratie* (Parole présente), Paris, Cerf, 1997, 242 p.

POULAT, É., *Où va le christianisme?* (Encyclopédie des phénomènes spirituels), Paris, Plon/Mame, 1996, 328 p.

POULAT, É., «Il y a un prix à payer pour faire partie de ce monde nouveau que nous appelons moderne», *Revue Notre-Dame* 2 (1998) 14-28.

ROY, M.-A., *Les ouvrières de l'Église. Sociologie de l'affirmation des femmes dans l'Église* (Notre temps 49), Montréal, Médiaspaul, 1996, 420 p.

SOCIOLOGIE ET SOCIÉTÉ, «Catholicisme et société contemporaine», vol. XXII, n^o 2 (octobre 1990), 226 p.

TURCOTTE, P.-A., «Les ministères catholiques au Québec. Une affaire de clercs?», *Tous les chemins ne mènent plus à Rome*, s. la dir. de R. Luneau et de P. Michel, Paris, Albin Michel, 1995, p. 59-85.

TURCOTTE, P.-A., *Intransigeance ou compromis. Sociologie et histoire du catholicisme actuel* (Héritage et projet 51), Montréal, Fides, 1994, 455 p.

VALADIER, P., «Catholicisme et modernité, un procès permanent», *Sociologie et sociétés* 2 (1990) 13-19.

VALADIER, P., «Quelle démocratie dans l'Église», *Études* 3882 (1998) 219-229.

WATKINS, C., «Organizing the People of God: Social-Science Theories of Organization in Ecclesiology», *Theological Studies* 52 (1991) 689-711.

VOISINE, N., *Histoire du catholicisme québécois. Le XX^e siècle. Tome 2: De 1940 à nos jours*, Montréal, Boréal Express, 1984, 425 p.

ANNEXES

ANNEXE 1

ANNEXE 2
Carte du diocèse de Rimouski

ANNEXE 3
Carte des zones pastorales du diocèse de Rimouski

ANNEXE 4

Tableau 3: Nature du processus de décision *

ANNEXE 5

Quelques précisions théologiques et ecclésiologiques

À la suite des commentaires du jury qui a examiné ma thèse, il me semble important d'apporter ici quelques précisions théologiques concernant notamment la distinction clerc/laïc. En effet, certaines expressions dans la thèse laissent entendre que les sacrements du baptême et de l'ordre sont à concevoir comme des réalités que l'on peut traiter sur un même plan (de même essence); s'il en était ainsi, on serait amené à voir le sacrement de l'ordre comme supérieur au sacrement de baptême. Les ministres ordonnés posséderaient, en vertu de leur «consécration sacerdotale» comme un supplément d'être chrétien. Nous voulons ici lever toute ambiguïté à cet égard, dissiper tout malentendu sur le lien entre le sacrement de baptême reçu par les croyantes et les croyants et le sacrement de l'ordre reçu par quelques croyants en vue d'un service à la communauté.

Nous exprimons rapidement notre point de vue sur trois réalités reliées entre elles: la distinction entre les sacrements de baptême et d'ordre, le ministère ordonné vu comme un «service» et le service de la présidence qui est celui du ministère ordonné.

1. La distinction entre le baptême et l'ordre

L'interprétation théologique à donner au texte de *Lumen Gentium* 10,2¹ est aujourd'hui largement débattue. Sans entrer dans le débat - ce que d'autres ont fait avant nous² et à qui nous serons ici redevable -, nous croyons important, au nom de la cohérence de notre foi, de clarifier la distinction de nature entre ces deux sacrements, baptême et ordre.

Le sacrement de l'ordre est d'un «autre ordre» que le baptême; il n'accorde rien de plus au sacerdoce baptismal. Le sacrement de l'ordre instaure une nouvelle relation, d'ordre fonctionnel, entre le ministre ordonné et les autres fidèles. C'est une relation fondamentale, mais qui ne justifie aucunement une catégorisation d'individus dans l'Église, de «clercs» et de «laïcs»³. Nous sommes ici d'accord avec Rémi Parent et Robert Mager lorsqu'ils affirment que le concile Vatican II refuse de comprendre par une différence de degré les relations entre le sacerdoce baptismal et le ministère ordonné. Autrement, il nous faudrait considérer les prêtres et les évêques comme étant au-dessus de l'ensemble des fidèles; or, leur ordination ne leur a pas donné un «surplus d'être». De ce point de vue, le sacrement de l'ordre ne peut être considéré d'un degré supérieur au baptême. En d'autres mots, rien ne peut être ajouté au sacerdoce baptismal des fidèles, puisque ce sacerdoce participe déjà du sacerdoce du Christ. Tous les chrétiens et les chrétiennes partagent un sacerdoce saint et royal pour une raison fondamentale: Jésus les fait lui-même participer à «l'onction de l'Esprit Saint qu'il a reçue». Cette participation doit être vue en terme d'«inclusion» et non en terme de «juxtaposition» de deux valeurs même inégales ou subordonnées: une *inclusion* qui rend présente, dans les activités limitées de notre histoire, l'activité de salut de Jésus Christ réalisée une fois pour toutes. C'est grâce à cette participation à la mission du Christ que tous les baptisés peuvent actualiser le sacerdoce du Christ. Si on considère que les ministres ordonnés, en vertu de leur ordination, peuvent rendre le Christ davantage présent ou le donner au monde d'une façon particulière, on fait offense à l'égalité fondamentale de tous les croyants dans un unique sacerdoce, on nie le fait que tous les baptisés sont habilités à vivre le sacerdoce indépassable du Christ, on admet que les croyants ont besoin d'une médiation dans leur participation; bref, on reconnaît que l'activité sacerdotale des fidèles doit passer nécessairement par une autre médiation, celle des ministres ordonnées, dont elle dépendrait. Entrer dans une telle perspective, c'est admettre qu'il y a une catégorisation entre les individus dans la communauté croyante, ce qui ne peut se justifier ni au plan théologique ni au plan ecclésiologique. On attaquerait là le coeur de la foi chrétienne qui proclame une égale

¹ «Le sacerdoce commun des fidèles et le sacerdoce ministériel ou hiérarchique, s'ils diffèrent essentiellement et non pas seulement en degré, sont cependant ordonnés l'un à l'autre puisque l'un comme l'autre participe à sa façon de l'unique sacerdoce du Christ». (LG 10,2).

² Voir à ce sujet: Robert MAGER, *Le politique dans l'Église. Essai ecclésiologique à partir de la théorie politique de Hannah Arendt* (Brèches théologiques 19), Montréal, Médiaspaul, 1994, p. 62-75; Rémi PARENT, *Une Église de baptisés. Pour surmonter l'opposition clercs/laïcs* (Brèches théologiques 1), Montréal/Paris, Paulines/Cerf, 1987, p. 106-115. Du même auteur, *Prêtres et évêques. Le service de la présidence ecclésiale* (Brèches théologiques 12), Montréal/Paris, Paulines/Cerf, 1992, p. 85-126. Voir enfin l'article d'André CHARRON, «Dépasser les catégories de "clerc" et de "laïc" et resituer la mission des chrétiens dans l'Église et dans le monde», *Le laïc: les limites d'un système* (Héritage et projet 36), s. la dir. de J.-C. Petit et J.-C. Breton, Montréal, Fides, 1987, p. 191-256.

³ Cf. Robert MAGER, *Le politique dans l'Église, op. cit.*, pp. 68-75.

dignité des personnes dans l'Église et dans le monde.

Pour ces raisons, nous devons admettre que se retrouvent dans notre thèse quelques mots ou expressions qualifiant le ministère ordonné, qu'il nous faut nuancer ou tout simplement retirer: le mot «hiérarchie», le binôme «ministère ordonné»/«ministère baptismal» et les expressions «sacerdoce ministériel», «transmission de pouvoir», «responsabilité première». Ces mots ou expressions peuvent laisser entendre que nous sauvegardons encore une fois le binôme clerc/laïc. Il y aurait là une grave méprise puisque nous avons soutenu tout au long de la thèse qu'il ne peut y avoir de catégorisation d'individus dans la communauté croyante en contexte ecclésial. Il y a donc lieu d'affirmer une commune condition sacerdotale unissant les ministres ordonnés et l'ensemble des fidèles. Un texte de Rémi Parent résume bien ici notre pensée:

«Il y a une commune condition sacerdotale qui unit les ministres ordonnés et les croyants: les ministres ordonnés sont *des croyants vivant avec d'autres croyants un sacerdoce indépassable, un sacerdoce que tous et toutes sont devenus et dont tous et toutes sont devenus responsables...* Les ministres ordonnés sont invités à être au service du sacerdoce baptismal et à le vivre ce service sur le fond de leur propre sacerdoce baptismal⁴.

2. Le ministre ordonné vu comme «service»

La «commune condition sacerdotale» unissant tous les membres du Peuple de Dieu nous amène à traiter d'un autre aspect de notre recherche qui demande à être précisé: le ministère ordonné vu comme «service», essentiellement.

L'histoire nous apprend que les «clercs» se sont à un moment accaparé tout ce sacerdoce, le sacerdoce ministériel primant alors sur le sacerdoce commun des fidèles⁵. À travers ce que nous appelons le mouvement de «sacerdotalisation», le sacerdoce est en effet devenu l'apanage des «clercs». Un pouvoir leur était confié qui échappait aux simples fidèles qui n'avaient pas ce qu'il faut pour l'exercer. Comme l'ont souligné quelques théologiens, on en est arrivé à parler d'un «pouvoir sacerdotal» qui s'exerçait dans la communauté, pour ne pas dire sur la communauté. Depuis Vatican II, une nouvelle expression est apparue et qui fait son chemin: on parle des «ministères ordonnés», et on en parle comme d'un «service». Mais que peut signifier le «service», si on reste attaché à l'idée que le «ministre ordonné» est investi d'une «*sacra potestas*» que d'autres n'ont pas et que des structures ecclésiales maintiennent avec fermeté. Cette «*sacra potestas*» met en oeuvre une *logique du besoin*. Qu'est-ce-à-dire? Nous croyons avec Rémi Parent et Robert Mager⁶ que camper le ministère ordonné dans la sphère du «pouvoir sacré», c'est se condamner à considérer les clercs comme étant des personnes ayant un «*sur-plus d'être*» ou un *plus* de vie chrétienne. Cette logique conduit à voir les laïcs comme des personnes qui ont besoin des clercs parce que ceux-ci *ont* quelque chose que les premiers *n'ont pas* et dont justement ils ont besoin. Prêtres et évêques sont *riches* et *pleins* de ce dont les simples fidèles sont *pauvres* et

⁴ Rémi PARENT, *Prêtres et évêques. Le service de la présidence*, op.cit., p. 114.

⁵ Voir l'article d'André CHARRON, «Dépasser les catégories de "clerc" et de "laïc" et resituer la mission des chrétiens dans l'Église et dans le monde», art.cit., p. 192-256.

⁶ Cf. Rémi PARENT, «Cléricalisme et nouveaux ministères», *Des ministères nouveaux*, s. la dir. de Yvonne Bergeron et al., Montréal, Paulines, 1985, p. 75-93; Robert Mager, «Le politique dans l'Église», op. cit., p. 77-114.

vides. L'ordination sacerdotale les rendrait donc capables de *donner* aux laïcs une réalité dont ils sont en *manque*...Si les laïcs ont besoin du prêtre, c'est qu'il est le seul à pouvoir leur *donner* Jésus⁷. C'est la logique du «haut» vers le «bas». Et dans cette *logique du besoin*, les laïcs sont des sujets passifs, seuls les clercs peuvent être sujets actifs. C'est tout le sens donné à la vie baptismale qui doit être ici remis en cause. Il y a donc lieu de corriger cet aspect de la vie ecclésiale et la réflexion théologique sous-jacente. Il y a lieu de se convertir à l'unique sacerdoce du Christ dont toutes et tous sont participants, sans discrimination.

Des textes officiels de l'Église catholique rappellent que le ministère sacerdotal est «au service» du sacerdoce commun. Si on reste dans cette *logique du besoin* dont nous avons fait état, on réduit le service des ministères ordonnés au seul fait qu'ils ont à *rendre des services* aux autres membres de la communauté, en leur donnant ce qu'ils n'ont pas. En réfléchissant ainsi, on maintient qu'il y a entre les membres de la communauté des statuts différents. Nous sommes d'accord ici encore avec Rémi Parent et Robert Mager pour dire que si le Christ a tout accompli, on doit sortir de la dynamique du *service à rendre* pour entrer dans une dynamique autre, celle d'une *mise en état de service*.

Il importe de rappeler ici la finalité des ministères, incluant celle des ministères ordonnés. Leur finalité est de *servir la croissance de toutes les personnes et de toutes les communautés dans l'unité d'un seul Corps*, le Corps du Christ. Lorsqu'on parle des ministres ordonnés, on dit que ceux-ci ont reçu un sacrement qui les a rendus «*capables d'agir au nom du Christ-Tête en personne*» (*Presbyterorum Ordinis* 2). Sans entrer dans le débat qu'a suscité cette expression lors du concile et même après, je dirai qu'à travers les ministres ordonnés c'est toujours «le Christ-Tête en personne» qui agit dans l'histoire et dans son Église. Ce ne sont pas les ministres ordonnés qui sont la Tête, sinon ils agiraient en vertu d'un mandat venant directement du Christ pour accomplir quelque chose que lui-même ne peut plus faire, parce qu'absent de l'histoire. C'est encore contredire la foi qui affirme que le Christ agit dans l'histoire et dans son Église en faisant participer à son unique sacerdoce celles et ceux qui en sont membres.

Définir les nouveaux ministères et le ministère ordonné en termes de «mise en état de service», c'est dire que les ministres s'engagent à rendre au coeur de la communauté un service qui exige un *dé-centrement* au profit de celles et de ceux qu'ils veulent servir. Ils s'engagent dans un processus de libération avec autrui. Ils sont convaincus que l'autre est déjà habilité à vivre cela même qu'ils viennent servir⁸. Les ministres ne donnent pas à quelqu'un qui vit une carence quelque chose qu'eux-mêmes sont les seuls à posséder. En d'autres mots, ils ne sont pas les *définisseurs* du don ni les premiers répondants; le don les précède puisqu'il vient du Christ. Si les ministres ont un don particulier, celui-ci est au service de la vie humaine, croyante et ecclésiale.

Ceci étant dit, nous reconnaissons que notre thèse souffre parfois de quelques problèmes de langage, surtout lorsqu'on utilise des expressions comme: «le ministre ordonné a une responsabilité première», «le ministre ordonné représente ce que le Christ veut faire vivre à son

⁷ Cf. Rémi PARENT, «Cléricalisme et nouveaux ministères», *art. cit.*, p. 77.

⁸ *Ibidem*, p. 82

Église», «le ministère ordonné consiste à rendre possible, à faire naître et à faire grandir la communauté de ceux et celles qui croient au Christ, dans le service du monde», «le ministre ordonné possède un pouvoir de service». Ces expressions nous apparaissent maintenant en deça de ce que nous voulions exprimer. Nous comprenons mieux qu'il serait bien difficile pour les croyantes et les croyants d'exercer une réelle responsabilité et de participer au processus décisionnel si le ministre ordonné occupe encore toute la place dans la communauté. Voilà pourquoi nous devons renoncer à toute expression qui sanctionnerait le maintien d'une domination de quelques-uns sur l'ensemble de la communauté.

3. Le service de la présidence du ministre ordonné

La fonction du ministre ordonné est vue par plusieurs théologiens, théologiennes et ecclésiologues, comme un service de la présidence ecclésiale. Nous avons touché ce point dans la thèse et nous sommes toujours convaincu que le sujet à traiter est large et que le terme de «présidence» a des résonances multiples tant au niveau sociologique qu'au niveau ecclésiologique. Rappelons d'abord que les termes «présidence» et «présider» sont peu utilisés dans le Nouveau Testament. À la suite d'Henri Denis, nous pouvons toutefois penser que la catégorie sociologique relie habituellement le mot «présidence» à une fonction de «direction» et de «décision». La catégorie chrétienne évoque quant à elle une signification *spirituelle*. Expliquons-nous. Un ministre ordonné ne préside pas comme «un dirigeant d'entreprise» ou «un chef politique»; il «préside» à des relations humaines devenues par le Christ des relations de *grâce*. Mais on ne peut oublier que, dans l'histoire, on en est venu à unir présidence eucharistique et présidence ecclésiale. On comprend qu'avec le temps on a été amené à définir le prêtre comme étant essentiellement celui qui détenait le *pouvoir sacré* (ordonné *ad missam*). On le verra comme celui qui avait la mainmise sur l'ensemble de la communauté, quoique le pouvoir d'ordre et le pouvoir de juridiction maintiendront dans l'Église une différence entre la responsabilité ecclésiale globale et celle rattachée à la présidence eucharistique. Nous en sommes à nous demander si, dans l'état actuel des choses (pénurie de ministres ordonnés, arrivée des nouveaux ministères, plus grande responsabilité confiée aux fidèles), la présidence de la communauté peut être encore et toujours strictement réservée au ministre ordonné.

Quoi qu'il en soit, présenter le ministère ordonné comme un service de la présidence ecclésiale ne peut se faire en faisant abstraction de ce que nous avons établi précédemment. Si les ministres ordonnés se situent à l'intérieur de la communauté et non au-dessus d'elle, ils doivent être vus dans leur fonction de présidence comme des serviteurs au coeur de la communauté. Leur présidence ne peut s'exercer en vertu d'un mandat ou d'un pouvoir reçu directement du Christ, elle ne peut se faire valoir qu'en vertu du signe sacramentel qu'elle porte. En effet, le ministre ordonné est «signe sacramentel de la convocation et de l'envoi qui vient de l'initiative de Dieu en l'Esprit de Jésus». Le ministre ordonné accomplit le ministère de signifier cette action d'un Autre; il renvoie à l'*origine*, à ce qui fait exister la communauté. La présidence des ministres ordonnés rappellent à l'Église une communion qui est déjà là par grâce, mais une communion qui n'est pas complètement réalisée, une communion qui doit toujours tenir compte de la pluralité des membres, de leur différence et de la pluralité des communautés. Autrement, c'est une communion qui prône l'uniformité et qui empêche l'originalité et la pluralité de dons de l'Esprit de s'exprimer. Nous pourrions dire que c'est le ministère de l'altérité en ce qu'il renvoie à l'Autre, le Christ, et aux autres.

La fonction spécifique de présidence comme don à la communauté place le ministre ordonné en face de la communauté et des personnes, mais c'est une inclusion communautaire avec les autres charismes et ministères octroyés à la communauté. C'est à partir d'une signification et d'une source sacramentelles que le ministre ordonné doit se comprendre et non à partir d'un pouvoir exclusif. Ce ministre peut être considéré comme un parmi d'autres ministères, mais Bernard Sesboüé dira qu'«il est celui qui fait l'unité de tous les autres et permet à tous les autres de s'exercer dans l'unité. Jamais il ne les confisque, mais toujours il les discerne⁹». Le ministre ordonné n'est pas en situation de commandement mais dans une position de discernement et d'authentification au sein de la communauté. Son spécifique est dans sa responsabilité d'être le répondant ultime de la cohésion de sa communauté, de sa fidélité à l'Évangile du Christ, de sa communion avec les autres communautés. Il ne répond pas uniquement en son nom propre, mais au nom de sa communauté, et surtout d'un Autre, le Christ. Qu'il soit évêque ou prêtre, le ministre ordonné doit passer par un tel *dé-centrement*. Il ne peut plus être le «chef» qui dirige, il est maintenant celui qui, de par sa fonction, favorise l'harmonie de tous les dons, les services et les ministères au sein de la communauté, en vue de signifier le salut offert à tous et à toutes par Jésus Christ. Si le ministre ordonné fait autorité, c'est qu'on reconnaît à travers le ministre qui «répond» une autorité qui vient de l'Esprit du Christ et cet Esprit habite toute la communauté¹⁰.

Une telle vision du service de la présidence influe sur la dynamique communautaire et plus particulièrement sur le processus de décision dans la communauté croyante, ce qui est notre propos. Si tous et toutes ont la responsabilité commune de faire «exister» l'Église, personne dans la communauté ne peut prétendre à l'exclusivité du pouvoir de décider. Personne n'est souverain dans la communauté, nul ne peut prétendre à une indépendance complète vis-à-vis quelqu'un d'autre. Dans une assemblée paroissiale, les décisions qui doivent être prises sont l'affaire de tous et de toutes. Il se passe là ce qui se passe dans un synode diocésain: l'évêque dépend de l'Assemblée et l'Assemblée dépend de l'évêque, l'un et l'autre renonçant à l'autonomie complète, comme l'a fait remarquer Gilles Routhier dans une conférence donnée à l'Assemblée des évêques du Québec en 1997¹¹. Autrement dit, nous sommes en face d'un équilibre de pouvoir, puisque toutes et tous partagent un pouvoir qui leur appartient à chacun en propre.

Concrètement, cela signifie qu'une assemblée paroissiale est à même de décider ce qui concerne l'avenir de sa vie communautaire. Elle peut décider de ses orientations pastorales et des structures qui organisent sa vie interne. Le fonctionnement du processus décisionnel doit être précisé et accepté par tous les membres; ce processus doit prendre en compte les conflits qui peuvent surgir dans les débats et respecter la minorité qui peut s'opposer aux décisions prises par la majorité. Cela impose une réflexion profonde sur ce que peut signifier «travailler en *consensus* dans le discernement» et exige des mécanismes précis pour faciliter le dit *consensus*. À la fin, il

⁹ Bernard SESBOÜÉ, «Ministères et structure de l'Église», *Le ministère et les ministères selon le Nouveau Testament*, s. la dir. de J. Delorme, Paris, Seuil, 1974. p. 405.

¹⁰ Cf. Henri DENIS, «Le ministère comme présidence», *Le ministère et les ministères selon le Nouveau Testament*, s. la dir. de J. Delorme, Paris, Seuil, 1974, p. 494.

¹¹ Gilles ROUTHIER, «La synodalité», Conférence donnée à l'Assemblée des évêques du Québec, mars 1997.

revient au ministre ordonné, à qui est confié la fonction de présidence de la communauté ecclésiale, d'authentifier devant l'assemblée et devant l'évêque les décisions prises, de ratifier, c'est-à-dire confirmer, donner son accord formel et rendre valide ce qui a été décidé. La responsabilité reviendra aux divers conseils ou comités d'exécuter les décisions prises par la communauté. Voilà le nouveau mode de fonctionnement que je propose à mon Église locale, rien de moins.

Pour éviter les imbroglios, d'autres expressions employées dans la thèse seront révisées: telles «le ministre ordonné a un statut particulier pour s'exprimer ou pour décider au nom de la communauté», ou encore «que le ministre ordonné incarne l'instance dirigeante de son institution». Nous devons traduire autrement cette fonction et ses tâches inhérentes, afin d'éviter de considérer le ministre ordonné comme un «président - directeur général» qui a toutes les prérogatives d'un détenteur unique du pouvoir, comme on en trouve dans plusieurs organisations. Toute confusion est à éliminer lorsqu'il s'agit d'établir un rapport entre le ministère de la présidence et la communauté. La direction et la coordination ne sont pas des tâches spécifiques au ministre ordonné, d'autant plus que dans la thèse nous prônons la mise sur pied d'équipes mixtes de direction pastorale. Le ministre ordonné est président, mais il doit composer avec d'autres personnes qui exercent des rôles de «direction» ou de «présidence» au sein de la communauté: la présidente ou le président de l'assemblée de fabrique, la coordonnatrice ou le coordonnateur du conseil de pastorale, la présidente ou le président du comité de liturgie, etc. Ces différentes directions sont appelées à se «mettre en état de service» pour favoriser l'exercice des multiples dons dans la communauté et non pas pour exercer un pouvoir indu sur les autres. Encore là, cela exige une conversion et un *dé-centrement*. Le ministère de l'autorité doit être distingué du pouvoir de décision qui appartient à tous et à toutes. Il y a un discernement communautaire de tous les croyants et croyantes qui doit s'harmoniser avec le discernement de la présidence de la communauté ecclésiale. Il y a un accès possible à tous et à toutes au processus de décision. Évidemment, le *Code de droit canonique* s'y oppose dans le texte, mais la vie communautaire peut fonctionner en «prise de décision commune». Il est vrai dans l'Église comme dans toutes les autres institutions, que la vie précède la loi. S'il est vrai qu'une commune condition unit les croyantes et les croyants, il est urgent de se donner une politique convenue de décisions prises en commun où «les ministres ordonnés s'interdiraient les décisions unilatérales, et les conseils, en revanche, ne pourraient prendre de décision qu'avec leur accord. Une sorte de veto mutuel, qui respecterait le rôle et la responsabilité de tous¹²».

Ceci étant reconnu, nous croyons enfin que le concept de «pasteur» doit s'harmoniser avec une nouvelle conception du ministre ordonné. On l'utilise fréquemment pour parler des ministres ordonnés comme serviteurs mais force est de constater qu'il a souvent été compris comme une mainmise sur la communauté. Ce concept est cependant très ancien; il relève de la ruralité et signifie la présence d'une autorité qui donne aux autres ce qu'ils n'ont pas. Évidemment, un pasteur est quelqu'un qui prend soin de ses brebis, mais celles-ci sont dépendantes de son bon vouloir. À notre avis et après réflexion, nous croyons que cette image peut semer la confusion, surtout si elle est employée comme un renforcement de l'idée de

¹² Robert Mager, «Synodalité, démocratie et prise de décision dans l'Église», *Prêtre et pasteur* (100), 1997, p. 431.

subordination des autres à son bon vouloir. Ceci est d'autant plus vrai qu'on le refuse déjà à celles et ceux qui partagent la charge pastorale, mais qui n'ont pas reçu le sacrement de l'ordre. Comment donc penser une réelle responsabilité pastorale, en refusant un statut qui est inhérent à la tâche?