



Passages

Billet

Dans la documentation des entreprises, il est écrit que pour demeurer en vie et féconde, une organisation doit pouvoir relever les défis du jour et accoucher de leaders pour les mener à terme.

Pour les défis, vous conviendrez que l'Église n'en manque pas. Encore faut-il les reconnaître, s'entendre sur leur existence et que le plus de gens possible y adhèrent. Pour cela, le leadership doit être au rendez-vous. Il aurait fallu plus d'un numéro pour aborder cet aspect essentiel dans l'Église et pourtant si peu abordé.

Dans ce numéro, il vous sera donné un accès à un témoignage d'une femme de terrain en responsabilité au sein d'une communauté chrétienne. Elle a eu la générosité de nous faire part des ressources nécessaires dans l'exercice de son leadership. Suivront deux articles pour déplier ce qu'est le leadership. Vous y trouverez des aspects à développer pour un sain leadership de même que des conditions à déployer pour que des gens décident d'adhérer. La formation du personnel pastoral gagnera à en tenir compte.

La question du leadership en pastorale n'est pas une affaire classée. Il reste encore beaucoup à faire. Quels types de leaders privilégions-nous, consciemment ou non ? Et comme si ce n'était pas suffisant, les auteurs nous questionnent : oui, des leaders... mais pour quelle Église ?



Mario Mailloux
Office de catéchèse du Québec

Une expérience de leadership en paroisse

Manon Lefebvre, coordonnatrice
Paroisse Saint-Pierre, diocèse de St-Jérôme.

En août 2011, j'ai reçu le mandat pastoral de coordonnatrice d'une belle petite paroisse située dans le grand St-Jérôme. Un rêve devient réalité pour moi. Me donner de mon mieux pour qu'advienne une communauté chrétienne, animée par ses membres. Une Église de responsables ! Voilà mon rêve, ou plutôt mon intuition. Mais comment cela se fera-t-il ? On connaît bien la question, ce qu'on sait moins c'est comment y répondre.

Je m'y engage donc avec mes dons d'accompagnatrice, d'organisatrice, de gestionnaire, d'animatrice de pastorale. Aussi et surtout de disciple du Christ, brûlée par son feu. Ce feu qu'il est venu répandre dans le monde, et qu'il est pressé de voir se répandre. Je le suis donc moi aussi.

Mais voilà, le réel me rattrape. Les difficultés des relations, la patience dont il faut faire preuve quand on arrive dans un nouveau milieu, le respect infini du monde de l'autre, de ses convictions, de ses différences spirituelles, théologiques et ecclésiologiques.

Et moi là-dedans, où j'en suis? Et moi là-dedans qui je suis?

De quoi ai-je besoin pour être une bonne «leader pastorale»? Pour réaliser mon rêve qui, j'espère, est intime-

ment celui que Dieu me souffle à l'oreille du cœur? J'ai trouvé des pistes de réponse dans plusieurs directions. J'ai trouvé des personnes pour répondre à mon besoin d'être écoutée. Mon besoin de me dire dans ma recherche, mes questions, mes peurs, mes déceptions, mes joies. D'être supportée, guidée, encouragée, éclairée, aimée, accompagnée, confirmée. Par qui? Par ma famille, mon mari, mes enfants, mes amies et amis, mes collègues, des accompagnatrices et accompagnateurs diocésains. J'ai même été écoutée par mon évêque!

J'ai trouvé réponse dans une recherche de formation et de réflexion en équipe de région, avec deux collègues prêtres. Nous nous sommes donnés le temps de prendre un cours et de se réserver des rencontres ensuite pour poursuivre notre réflexion. Un projet de développement d'une Église missionnaire, ça ne se rêve pas tout seul! J'ai trouvé réponse en participant à des formations offertes dans mon diocèse. La formation sur le dialogue pastoral, les rencontres des coordonnatrices, les journées pastorales et autres. J'ai trouvé réponse dans ma foi, dans ma relation personnelle avec Dieu, dans mon cheminement d'ouverture à l'Esprit-Saint. J'ai pris soin de cette dimension en donnant du temps à la prière, aux sacrements et aussi en

Suite à la page 2



poursuivant ma démarche d'«évangélisation des profondeurs» comme accompagnatrice des sessions de Simone Pacot. Enfin j'ai pris force et courage dans ma vie d'équipe au sein de ma famille spirituelle de l'Association Notre-Dame.

Je suis chanceuse d'avoir toutes ces ressources, cela m'a beaucoup soutenue. J'en suis presque à la fin de cette première année. Ai-je réussi à faire advenir mon rêve? Ai-je devant moi une communauté chrétienne où se lèvent des responsables, des personnes engagées, des leaders? Je crois que oui, doucement, je le vois. Les membres de la paroisse où je suis insérée étaient déjà très engagés. Ils le sont encore. Ils réalisent progressivement l'importance de se donner une structure de fonctionnement, un organigramme, des rôles, des descriptions de tâches. Ils aiment savoir que les différents comités sont bien menés, que la communication est ouverte, qu'ils ont une personne à qui se référer et surtout qu'il se vit une ambiance de respect entre les personnes.

J'ai compris que ma tâche de leader est celle de rêver grand, de porter une

espérance, d'avoir une vision et de la partager pour que se réalise ce projet. J'ai appris à accompagner la vie. La vie des personnes qui forment cette communauté. Toutes les paroisses ont leurs couleurs, leurs dons, leurs charismes à partager dans la grande Église que nous formons. Les personnes qui s'y impliquent en sont les porteuses et elles participent individuellement et ensemble aux tissages de la «courte-pointe» de cette communauté.

De nouveaux défis m'attendent

Oui, de grands défis m'attendent pour la prochaine année. Une nouvelle communauté de religieuses apostoliques, venant de l'Argentine, la communauté des sœurs Mater Dei, vient s'établir dans notre diocèse. Une nouvelle direction pastorale sera donnée à notre paroisse par cette arrivée. Nous sommes invités à les accueillir, à les aider à s'installer, à les recevoir. Elles apporteront leurs charismes d'éducation de la foi, d'enseignement et de prière. Leur apostolat se fera au service de plus grand que

notre seule paroisse. C'est toute la zone et le diocèse qui sera enrichi de leur présence.

Notre communauté paroissiale est appelée à s'ouvrir à cette nouvelle couleur pastorale qui sera apportée et les sœurs seront invitées à se mettre au service de la communauté et à respecter sa vie paroissiale. Ma place et mon leadership pastoral sera de jouer un rôle de transmission dans ce temps de passage. Je serai appelée à travailler au développement des attitudes gagnantes qui permettront la réussite de ce nouvel arrangement. Comment cela se fera-t-il? Me voilà donc revenue à ma question de départ.

Je vois bien que les réponses que j'ai trouvées tout au long de cette première année seront mes points d'appuis pour la suite. Je continuerai d'apprendre. Je continuerai à me développer. Je continuerai à me donner de mon mieux dans ma mission de «leader pastorale laïque», dans ma mission de chrétienne, comme disciple et alliée de Jésus libérateur pour incarner l'Amour du Père au cœur du monde.



Le leadership pastoral ou Question d'être de son temps !

Entrevue avec
Sylvie Latreille, Professeure,
Institut de pastorale
des Dominicains

Au nom de l'Office de catéchèse du Québec, M. Mario Mailloux a rencontré Mme Sylvie Latreille pour échanger sur les conditions d'un bon leadership pastoral. Le bulletin *Passages* est heureux de partager le contenu de cet échange.

M.M. : Sylvie, est-ce que je me trompe, il me semble que l'expression « leadership pastoral » ne faisait pas partie du paysage il y a un certain nombre d'années. Bref, on aurait là une réalité somme toute assez récente ?

S.L. : En effet, c'est à compter des années 1990 que les demandes ont commencé à entrer à l'Institut de pastorale des Dominicains pour offrir une réflexion, une formation autour de la réalité du leadership pastoral.

M.M. : Qu'est-ce qui s'est passé dans l'histoire récente de l'Église pour que, tout à coup, ce besoin vous soit exprimé ?

S.L. : En fait, une situation nouvelle en serait la cause : les réaménagements pastoraux. En raison des restructurations et des responsabilités qui devenaient partagées parmi les membres d'une équipe pastorale, on ne pouvait plus ne pas travailler en équipe. Et là, le mot « coresponsabilité » faisait son entrée dans le décor. Une situation nouvelle prenait forme. C'était comme si nous devions nous ajuster à cette nouvelle réalité. J'irais plus loin. Le leadership pastoral est même devenu une priorité pour plusieurs diocèses dans ces années là. Il fallait que les milieux organisent leurs ressources autrement.

La vie nous a mis au défi. La diminution des ressources humaines a été une des causes de cette interpellation. Le nombre de prêtres diminuant, le nombre de personnes laïques formées augmentant, les milieux ont donné à ces « arrivants » de vraies responsabilités. Et là, il a fallu voir comment mettre ensemble ces forces vives.

M.M. : Et si vous nous disiez ce qu'est le leadership pastoral ?

S.L. : Il s'agit d'un art. C'est l'art d'influencer les autres dans un projet à mener à terme, dans des tâches à accomplir... l'art d'inspirer.

M.M. : Peut-on se former à cet art ou est-ce inné ?

S.L. : Il y a là en effet quelque chose de naturel. C'est une manière d'être. Un leader charismatique nous inspire. Il y a concordance entre ses paroles et ses actes. Je pense à René Lévesque, à Jack Layton. Je me permets de préciser qu'il peut y avoir aussi un leadership qui conduise à une catastrophe ! Hitler en est une figure type.

M.M. : Comment devenir un leader avec un impact positif ?

S.L. : C'est le point de vue relationnel qui doit être soigné et développé. Les relations avec les autres et l'environnement deviennent une priorité. L'espace de liberté laissé aux autres devient le repère. C'est ainsi que l'on peut juger de l'impact que ce leader aura sur les autres.

M.M. : Et qui fera la différence entre un leader et un gourou... ?

S.L. : Tout à fait. Les professeurs, les prêtres, les patrons sont capables d'influencer dans le respect de l'autre la réalisation des tâches.

M.M. : Donc, dans un contexte de formation à la vie chrétienne, il doit y avoir une influence sur la visée, mais cela dans le respect des personnes.

S.L. : Oui c'est cela. Et toutes les institutions ont à y faire face et à s'organiser. Il y a plusieurs façons de s'y prendre. Certains leaders délèguent plus facilement. Et de l'autre côté, il y a des personnes qui sont davantage prêtes à prendre des responsabilités.

Arianne Huffington écrit ceci : « Le leadership passe par la force de ses convictions au service des autres. Le leadership est généré par la force intérieure. » L'élément qui vient changer quelque chose, c'est vraiment la passion. Une passion pour une cause, pour une per-



sonne. Jésus Christ peut être cette passion. C'est exactement ce qui s'est produit, entre autres, pour les fondateurs de communautés religieuses. Et vous savez, un changement de personne en poste, un changement de leader peut insuffler une autre culture, une nouvelle façon de gérer les rapports. Et cela peut occasionner des départs au sein des personnes bénévoles et même au sein des équipes pastorales.

M.M. : En effet, c'est assez fréquent que l'on rencontre cette situation. Dommage !

S.L. : C'est que, parler de leadership pastoral, c'est parler de partenariat avec un réel partage des responsabilités. Et cela fait appel au côté créatif de l'autre, à un espace de liberté. C'est essentiel. Un autre ingrédient essentiel dans l'exercice du leadership pastoral est la reconnaissance de l'autre et de ses capacités.

Le leadership, c'est plein de vie. Les gens arrivent avec leur culture, leurs valeurs, leurs besoins. Les personnes bénévoles désirent de plus en plus être moteurs de changements, ne plus être de simples exécutants. Cela peut paraître et devenir menaçant pour certaines personnes. Et toute cette question fait émerger en toile de fond une autre question qui me tient à cœur : De quel type de leadership avons-nous besoin ? Et pour quelle Église, pour quel modèle d'Église ?

M.M. : Mais ça, c'est une autre histoire... Sylvie, grand merci pour ces propos pleins de sens.



Le leadership pastoral dans une Église en émergence

Sylvie Carrier, coordonnatrice
de la pastorale d'ensemble
Diocèse de Nicolet

Dès les débuts de mon engagement pastoral en 1984, la question du leadership pastoral était au cœur des préoccupations. Dans la foulée de Vatican II, on recherchait un leadership qui permettrait le passage d'une Église dispensatrice de services religieux à une Église communion tout entière missionnaire et coresponsable dans la mission. Quelle foisonnante réflexion! On nous a invités à prendre la route de la coresponsabilité. On a vu se lever une multitude de baptisés pour collaborer aux efforts de catéchisation des enfants et au renouveau liturgique. En relisant cette période, je constate que bien des baptisés ont voulu rendre service et apporter une aide de suppléance. Cependant, peu étaient vraiment conscients que leur action était fondamentale pour la vie de l'Église et qu'elle émergeait de la vocation propre à tous les baptisés. Aujourd'hui, on assiste à un essoufflement des troupes. Des personnes engagées depuis de nombreuses années sont vieillissantes et se retirent. Il semble difficile de renouveler le réseau des «bénévoles» et de développer une prise en charge communautaire. Des personnes qui demandent un service à la paroisse manifestent peu d'intérêt à s'y investir.

De quel leader pastoral l'Église du Québec a-t-elle besoin aujourd'hui? Un leader doit porter la vision qui oriente et soutient l'action du groupe. Plus la vision est claire et intégrée par ses membres, plus l'action se déploie dans une réelle fécondité. Le leader actuel doit devenir un guide spirituel, habité par une vision inspirée de l'évangile et de l'Église communion. Pour concrétiser cette vision, le leader pastoral favorisera l'engendrement des baptisés et de l'Église par des rôles de discernement, d'accompagnement, d'orientation et de coordination. Les limites de cet article ne me permettent pas d'élaborer sur chacun


de ces rôles. Deux de ces rôles me semblent incontournables; discernement et accompagnement dans la prise en charge missionnaire et pastorale.

Le rôle de discernement est une posture fondamentale du leader pastoral. C'est un état d'être qui exige une forme de contemplation pour reconnaître comment l'Esprit permet à l'amour de Dieu de s'incarner en chaque personne par ses charismes et ses talents. Cette posture fondamentale est exigeante car elle oblige le leader à se décentrer de lui-même et de ses propres besoins pour rencontrer l'autre dans la vérité de sa couleur unique. Il ne s'agit pas ici de trouver du monde pour combler des chaises vides, mais d'entrer dans une dynamique de la culture de l'appel. Il s'agit ici de discerner avec la personne de quelle manière elle va mettre en action son identité propre de fille et de fils de Dieu. Et quand cela se produit, un simple «bénévole» devient un disciple du Christ vivant pleinement sa vie de baptisé par un rayonnement au cœur de la communauté. Le rôle de discernement exige une aptitude pour aider les personnes à reconnaître leur identité spirituelle. Cela demande du temps et un lâcher prise sur les besoins à combler.

Un autre rôle important est celui de l'accompagnement dans la prise en charge missionnaire et pastorale pour soutenir le baptisé dans son engagement. Il n'est pas tout de discerner les charismes, appeler et laisser aller la personne avec ses bonnes intentions. Le leader a la responsabilité d'assurer aux personnes engagées une formation adéquate qui va permettre de jouer leur rôle missionnaire ou pastoral. On



peut penser bien sûr à une formation plus formelle pour acquérir des connaissances, développer des attitudes et acquérir des compétences nécessaires à l'action. Il y a aussi de la formation plus informelle qui se vit au cœur de l'action et sous différentes formes : des temps de relecture qui aident à prendre conscience de l'oeuvre de l'Esprit en soi et dans les autres; un soutien à la croissance spirituelle de ces baptisés pour que leur action ne devienne pas un lieu d'assèchement mais qu'elle favorise l'accueil du Ressuscité; et parfois l'apprentissage de nouvelles connaissances ou de nouvelles aptitudes ou attitudes selon le besoin.

Ces rôles de discernement, d'accompagnement, d'orientation et de coordination favorisent l'engendrement des baptisés et des communautés. Pour la personne appelée à jouer ce rôle, le leadership de communion impliquera un long travail personnel pour reconnaître et accueillir son identité spirituelle. Cette responsabilité exigera aussi de se décentrer de soi-même en évitant de faire seul parce que le Christ veut se dire au monde par tous les baptisés. C'est, me semble-t-il, un chemin qui peut permettre à l'Église de sortir de la morosité et de la résignation. 

Pour vous abonner **gratuitement** au bulletin électronique *Passages*,
il suffit de nous faire parvenir votre adresse courriel à : ocq@officedecatechese.qc.ca
On peut aussi consulter le bulletin sur Internet : www.officedecatechese.qc.ca
Il est aussi possible de faire un don en cliquant sur l'item : «Don à l'OCQ». Merci !