

Accueillir l'Esprit

**Christina
Kheng**

**Une approche de
discernement communautaire
à la planification pastorale**



**BUREAU POUR LE DISCERNEMENT EN COMMUN
ET LA PLANIFICATION APOSTOLIQUE
DE LA COMPAGNIE DE JÉSUS**

Accueillir l'Esprit

Une approche de discernement communautaire à la planification pastorale

Christina Kheng

**Bureau pour le Discernement en commun
et la planification apostolique
de la Compagnie de Jésus
2023**

Bureau pour le Discernement en commun
et la planification apostolique
de la Compagnie de Jésus

Borgo S. Spirito, 4 – 00193 – Rome, Italie.
Site Web : www.discernmentandplanning.org

Copyright © 2023 Christina Kheng

Texte original en anglais. Traduction par
translated.com, Jonathan Dolidon SJ et le Père Pierre Bélanger SJ

Mise en page de la couverture,
composition et dessins originaux par
Michał Grochoła, HumanStories.studio.

Tous droits réservés.

Table des matières

Avant-propos	5
Préface	7
Introduction	9
Partie I : Fondements théologiques	13
Amour divin pour toute la création	14
La vocation et la nature communautaire de l'humanité	20
L'épanouissement universel	25
Le pèlerinage	29
Le Qui-Quoi-Comment d'une planification pastorale	34
Partie II : Le processus de la planification pastorale	37
Planifier ou ne pas planifier ?	38
Préparation	42
Les étapes de la planification pastorale	47
1. Prendre conscience de notre situation actuelle	48
2. Se souvenir de notre histoire bénie	57
3. Redécouvrir notre identité et notre mission	63
4. Réfléchir aux signes des temps	69
5. Reconnaître l'appel de Dieu pour le temps présent	80
6. Répondre par une action concrète	90
7. Examiner nos progrès	97
Annexes	103
Annexe 1 : Exemple de programme pour la planification pastorale	104
Annexe 2 : Un exemple de document sur la conversation spirituelle	105
Annexe 2a : Modèle de rapport sur les fruits de la conversation spirituelle	108
Annexe 3 : Sections pertinentes du droit canonique et des textes magistraux de l'Église catholique	109
À propos de l'auteur	110

Avant-propos

Nous vivons à une époque de changement qui est remplie de défis et d'opportunités. L'Esprit de Dieu nous appelle toujours à écouter, à contempler et à voir sous un jour nouveau comment Dieu travaille dans notre contexte actuel et nous appelle à collaborer.

La planification pastorale est une entreprise qui nous aide à entrer dans cette écoute profonde, afin d'en sortir plus féconds, régénérés, et engagés dans notre vie et notre mission. Une approche de discernement communautaire est indispensable parce que nous sommes en mission non pas en tant qu'individus, mais en tant que communauté et nous devons discerner ensemble comment l'Esprit de Dieu nous fait bouger. Cela nécessite la participation de tous, et c'est l'occasion d'exercer la synodalité, l'écoute mutuelle et de construire la communion au milieu de la diversité. À cette fin, ce livre a intégré à la fois la planification et le discernement communautaire d'une manière utile et pratique.

La 36e Congrégation générale de la Compagnie de Jésus et les Préférences apostoliques universelles appellent à un approfondissement de la tradition spirituelle de la Compagnie ainsi qu'à un plus grand partage de cette tradition avec les autres dans leurs parcours personnels et communautaires. Ce livre s'appuie sur la tradition ignatienne, qui a beaucoup à apporter en ce qui concerne le discernement des esprits et des signes des temps, la prise de décisions en résonance avec la volonté aimante de Dieu et l'incarnation de cela à travers nos plans et actions concrets. En même temps, la vision du monde ignatienne et catholique est mise à profit afin que les processus et les objectifs de la planification soient basés sur une vision holistique des personnes humaines, de la création et de l'entreprise humaine.

Depuis le début de mon mandat de Supérieur Général, j'ai souligné l'importance de la planification par le discernement communautaire de toutes les unités de la Compagnie de Jésus afin de mieux remplir notre rôle dans la *Missio Dei*. Je suis

reconnaissant envers les nombreux jésuites et partenaires de la mission, y compris l'autrice de ce livre, qui ont travaillé à fournir une formation, un accompagnement et des ressources à cette fin. Ils ont facilité les moyens pratiques par lesquels certains des points que j'ai soulevés dans mes lettres précédentes sur le discernement et la planification communautaires peuvent être mis en œuvre sur le terrain.

Je suis particulièrement frappé par le fait que ce livre soit écrit par une personne laïque qui a travaillé en étroite collaboration avec la Compagnie de Jésus et qui a également été une professionnelle dans le domaine de l'organisation. C'est peut-être le signe que notre charisme et notre spiritualité s'enracinent au-delà des frontières traditionnelles et entrent dans un dialogue fructueux avec les disciplines contemporaines afin de mieux servir le monde d'aujourd'hui. Je suis convaincu que ce livre sera une ressource précieuse pour la Compagnie ainsi que pour d'autres congrégations religieuses et organismes ecclésiaux à la recherche d'un renouveau significatif.

Puissiez-vous trouver dans les pages qui suivent l'inspiration de l'Esprit de Dieu pour votre organisation dans son voyage à venir.

*Arturo Sosa S.J.
Supérieur Général de la Compagnie de Jésus*

Préface

Beaucoup de gens abordent la planification pastorale comme quelque chose qui doit être achevé le plus rapidement possible afin de poursuivre le « vrai » travail de mise en œuvre. Ce livre est une invitation à penser différemment. Il souligne comment la planification pastorale peut faire partie intégrante du parcours pour devenir une communauté plus ouverte, synodale, efficace, unie et avertie. Il présente la planification comme étant autant un processus intérieur, réfléchi, spirituel et communautaire qu'un processus extérieur, intellectuel et personnel. Le message principal de ce livre est que la vie et la mission en communauté nécessitent du temps et de l'espace pour que Dieu puisse marcher doucement et avec amour avec les gens, afin que la communauté connaisse une transformation et une vitalité renouvelée.

Ce livre sert de guide pour les communautés et les organisations de la tradition et de la foi catholique, et au-delà. Il veut s'adresser au public le plus large possible. En effet, la planification pastorale implique souvent un large éventail de personnes, et ce, à juste titre. Par exemple, les participants à la planification peuvent inclure des membres de la communauté, du personnel, des bénévoles, des membres du conseil d'administration, des partenaires du réseau et d'autres parties prenantes. Ils peuvent comprendre des membres du clergé, des religieux et des laïcs, et peuvent inclure des catholiques ainsi que des personnes qui appartiennent à diverses religions et traditions spirituelles ou qui n'ont aucune affiliation religieuse. Les explications et les outils de planification fournis dans ce livre utilisent des termes familiers aux catholiques ainsi que des termes plus universels.

De plus, ce livre s'inspire de la spiritualité ignatienne parce que cette tradition offre de nombreux principes et pratiques qui peuvent aider à la planification pastorale. En fait, son orientation sous-jacente fournit une perspective et une façon de procéder importantes dans la planification. Les personnes travaillant dans des institutions basées sur la tradi-

tion ignatienne s'identifieront aux références à cette tradition et à ses ressources. D'autres pourront trouver dans ces références de nouvelles idées et des points de vue utiles.

La première partie du livre décrit les fondements théologiques de la planification. Il s'agit d'une orientation importante qui permet aux lecteurs de comprendre pourquoi la planification est nécessaire et quel type de processus est plus cohérent avec une perspective basée sur la foi. Elle vise à favoriser une disposition appropriée à la planification et à aider les participants à suivre le processus de manière consciente et significative. Une partie du texte peut être adaptée pour une lecture préparatoire par les participants avant le début de la planification ou même pour une retraite de planification. À cette fin, une variété de citations provenant de diverses sources sont incluses afin de favoriser la réflexion et la méditation.

La deuxième partie fournit un processus suggéré pour la planification et sert de cadre général que chaque organisation ou communauté particulière peut adapter en fonction de ses propres textes et besoins. Toutes les étapes de ce cadre comprennent des modèles et des feuilles de travail qui peuvent être utilisés dans le processus. Comme mentionné ci-dessus, certains des exercices proposés sont adaptés à partir de méthodologies qui ont été développées dans la tradition ignatienne telles que la conversation spirituelle et la ligne historique. On doit beaucoup aux jésuites et aux membres de la mission qui ont joué un rôle important dans l'élaboration de ces méthodologies au fil des années. De plus, le Bureau pour le Discernement en commun et la planification apostolique de la Curie jésuite a donné un nouvel élan à leur pratique. Je suis particulièrement reconnaissante envers le père John Dardis SJ, conseiller général pour le discernement et la planification apostolique, ainsi qu'envers M. Germán Muñoz Díaz, chef de projet pour notre travail d'équipe dans plusieurs activités de formation.

Dans l'ensemble, les lectures, les réflexions et les activités recommandées dans ce livre favorisent une vie plus profonde de la vie commune et de la mission. Par conséquent, elles peuvent également être utilisées à des fins allant au-delà de la planification pastorale. Par exemple, les programmes d'orientation, les revues de fin d'année, les rassemblements communautaires et les sessions de formation continue pourraient bénéficier de certains des documents ici proposés. J'espère que ce livre aidera de nombreuses communautés et organisations à vivre un renouveau vivifiant de leur identité, de leur charisme et de leur vocation.

Christina Kheng



Introduction

Nous sommes tous des voyageurs



Qui suis-je ? Où vais-je ? Quel est le sens de la vie ? Ces questions semblent être profondément gravées dans le cœur humain. Ces dernières remontent à la surface chaque fois qu'une personne est confrontée à un tournant ou à une crise dans la vie, sans chemin clair à parcourir. Elles surviennent également lorsqu'une personne décide de vivre de manière plus authentique. À chaque saison de la vie, ces mêmes questions refont surface pour attendre de nouvelles réponses.

Pour une communauté ou une organisation, ces questions sont également

pertinentes : Qui sommes-nous en tant que groupe ? Quelle est notre but ? Pourquoi restons-nous ensemble ? Qu'est-ce qui nous définit ? Où devons-nous aller ? Que devons-nous faire ? Tout comme pour un individu, ces questions se posent pour un groupe chaque fois qu'il y a une crise ou lorsque le groupe se trouve à la croisée des chemins, avec de nouvelles possibilités qui appellent une réévaluation de son identité, de sa direction, de son service et de sa vie commune.

Se confronter à ces questions n'est pas facile, car cela implique de reconnaître les tensions présentes dans la situation, de laisser tomber ce qui était familier, d'accepter l'incertitude et de se sentir vulnérable. Cependant, c'est

le chemin qui mène potentiellement à une plus grande plénitude de vie. Inversement, éviter la lutte ou la douleur de traiter ces questions amène souvent un groupe à s'éloigner et finalement à se languir dans la désolation et le désespoir.

Une vie consciente et authentique en tant que communauté implique de parcourir régulièrement ces questions et de mener fidèlement leurs implications, en les évaluant en cours de route. C'est un processus qui engage toute la communauté dans le cœur, l'esprit et l'âme. Par conséquent, la communauté peut croître fructueusement dans son identité, ses valeurs, sa vie et sa mission. Une intégration correspondante au niveau personnel se produit souvent, également parmi ses membres individuels.

En ce sens, nous sommes tous des voyageurs à la recherche de chemins qui mènent à une plus grande plénitude de vie. Les Exercices spirituels de saint Ignace de Loyola ont été un moyen utile d'accompagner les personnes dans ce voyage.¹ Sa dynamique et ses principes sous-jacents peuvent également aider un groupe à redécouvrir son identité, ses valeurs et sa vocation dans le monde, et à faire des choix fondamentaux pour la route à suivre.

À la croisée des chemins

Parfois, une communauté ou une organisation peut constater qu'elle ne semble plus se développer fructueusement, et que ses activités et ses structures ne sont pas pertinentes pour les temps présents. D'autres groupes pour-

raient constater qu'ils sont préoccupés et occupés par beaucoup de choses, mais semblent manquer d'un impact clair. Il y a aussi des groupes qui ont pris conscience qu'ils se sont peut-être détournés de leur mission et de leurs valeurs fondamentales, et les membres du groupe sont de plus en plus divisés.

Tout comme les personnes individuelles bénéficient de la pratique régulière des Exercices spirituels sous une forme ou une autre, les communautés et les organisations bénéficient également de la pratique régulière des Exercices en tant que groupe. Le mouvement sous-jacent des Exercices sur ses « quatre semaines » constitutives, lorsqu'il est adapté à un groupe, peut amener le groupe à devenir plus conscient de ses lumières et de ses ombres actuelles, à réaliser son besoin de conversion, à approfondir sa connexion avec le principe ultime et le fondement de la vie et à devenir plus conscient de son contexte environnant. Il conduit également le groupe à redécouvrir son identité et sa mission, à faire des choix spécifiques pour la route à suivre et à les poursuivre fidèlement malgré les épreuves anticipées, avec confiance dans le triomphe ultime du bien.

Qu'est-ce que la planification pastorale ?

Dans la tradition de la foi chrétienne, la planification pastorale est entreprise par un nombre croissant de communautés ecclésiales telles que les paroisses, les diocèses, les congrégations religieuses, les groupes de laïcs engagés, les écoles et les organismes de bienfai-

¹ Pour une brève introduction, consultez <https://www.manrese.com/manrese/les-exercices-spirituels>. Les références aux Exercices spirituels sont abrégées en (EESS).

sance catholiques, et d'autres organisations ecclésiales. Les outils de la planification stratégique tirés du domaine de la gestion laïque sont assez souvent utilisés. De ce point de vue séculier, la planification pastorale est généralement considérée comme la tâche de cartographier la direction, les objectifs, les services, les programmes et les activités clés d'une organisation ecclésiale, ainsi que les affectations résultantes de personnel et de ressources pour une période définie.

Bien que ceci ne soit pas une définition inutile, la planification pastorale peut être envisagée de manière plus holistique à la lumière d'une tradition religieuse telle que la foi catholique. Elle peut être considérée comme un processus de discernement communautaire dans lequel les membres d'une communauté se réunissent pour s'écouter profondément les uns les autres et ceux qui sont liés à eux, pour réfléchir sur les signes des temps et sur leur tradi-

tion de foi, et pour comprendre ces réalités sous un jour nouveau afin de découvrir et de parcourir le chemin que l'Esprit de Dieu leur révèle. Il est très fructueux en tant que processus centré sur la prière qui promeut la vie engagée et authentique d'une communauté à travers :

- un voyage intérieur de confrontation avec des questions fondamentales sur l'identité, la foi, les valeurs et le but ;
- un voyage latéral de solidarité et de réconciliation les uns avec les autres ;
- et un voyage extérieur pour vivre les implications dans chaque réalité contextuelle afin de provoquer l'épanouissement de l'univers dans le monde.

Le regretté père Adolfo Nicolás SJ, ancien Supérieur Général de la Compagnie de Jésus, a déclaré :

Ce que je considère comme le plus important, c'est que chaque Conférence, Province et Région initie ou poursuive un processus de détermination de la manière dont ses institutions sont liées à sa planification apostolique, une planification qui identifie les objectifs, les priorités et les ressources pour le service qu'une Province ou une Région apporte à la Missio Dei.

Chaque Province ou Région concrétise la mission de la Compagnie universelle à travers une planification apostolique au moyen d'un processus de discernement minutieux. De cette manière, la Province ou la Région façonne son identité, ses rêves et ses espoirs, ses objectifs et ses priorités afin d'aider les jésuites et leurs collaborateurs, ainsi que les institutions apostoliques elles-mêmes, à se renouveler continuellement et à progresser de manière décisive sur la voie d'un plus grand service en mettant en pratique, avec réalisme et espoir, les lignes directrices des récentes Congrégations Générales.²

”

2 Père Adolfo Nicolás SJ, *Institutions apostoliques au service de la mission*, 2014/OI.

Ces dynamiques de planification apostolique peuvent s'appliquer à toutes les institutions. Le cœur du processus est une rencontre intime et vivifiante avec soi-même, avec ses compagnons, avec les autres dans le cosmos, en particulier aux périphéries, et avec Dieu, la force de vie universelle et la source ultime d'amour et de bien. Un tel processus permet à un groupe d'être touché par un mystère, une grâce et une vérité profonde une fois de plus afin de retrouver leurs « rêves et espoirs » les plus intimes, et d'émer-



ger avec une clarté, une unité et une énergie renouvelées. Ainsi, la planification pastorale peut être entreprise « avec beaucoup de courage et de générosité » (EESS 5).

Avant d'entreprendre la planification pastorale, il est utile de considérer ses fondements logiques plus en profondeur afin de se lancer dans la planification avec les dispositions appropriées et de la réaliser avec les bonnes méthodologies. La section suivante présente quelques points théologiques pour la réflexion.

Partie I

Fondements

théologiques



Piliers de la création (image NRCam), NASA, ESA, CSA, STScI
Flickr / NASA's James Webb Space Telescope
Licence : CC BY 2.0, <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

Amour divin pour toute la création

Dieu crée et anime toute la création vers la plénitude de vie, qui est l'union avec Dieu pour toute l'éternité.

Les chrétiens croient que l'univers est créé et constamment transformé vers sa bonne fin par un Dieu aimant qui désire que tous deviennent une union intime et divine. En particulier, la tradition de la foi catholique souligne que Dieu travaille activement dans le monde pour sa plénitude de vie.

Ces croyances pourraient trouver des échos au-delà de la communauté catholique. Par exemple, les membres d'autres traditions religieuses parle-



raient et se rapporteraient à une réalité divine ; ils croient en sa création bienveillante et en la subsistance du monde. Même ceux qui ne professent aucune religion formelle auraient également pu expérimenter ou percevoir une force vivifiante positive et prédominante dans l'univers, par exemple, lorsqu'ils contemplent la beauté de la nature, la bonté de certaines personnes ou la résilience des communautés en dépit de la souffrance, de la douleur et de la perte.

Plus encore, ils ont peut-être même fait l'expérience d'une rencontre personnelle avec cette force curative et transformatrice dans leur propre vie.

En raison de l'initiative d'amour divin, les êtres humains sont naturellement orientés vers une plus grande plénitude de vie ou, en termes catholiques, vers l'union avec Dieu qui est infinie et se manifeste dans la soif apparemment illimitée d'accomplissement et d'amour des êtres humains. Cette union se trouve également dans la capacité des humains à reconnaître la valeur, la bonté et la vérité authentiques lorsqu'ils recherchent profondément et authentiquement avec leur cœur. En effet, nos désirs les plus purs et les plus profonds nous ramènent

à nous-mêmes, les uns aux autres et finalement à Dieu.

Cette orientation et cette union avec Dieu ou la force de vie universelle n'est pas statique et passive, mais active et participative. Elle anime notre collaboration libre, créative et transcendante dans l'entreprise divine. Même ainsi, les catholiques croient que c'est l'Esprit de Dieu qui dynamise, inspire et guide activement les actions positives de l'humanité.

Dans les Écritures judéo-chrétiennes, le Livre de la Genèse transmet ces croyances à travers une histoire symbolique de la création dans Genèse 1-2. Expliquant le sens de cette histoire, le Catéchisme de l'Église catholique (CEC) met en lumière ce qui suit :

”

Dieu, infiniment parfait et béni en lui-même, dans un élan de pure bonté, a librement créé les humains pour les faire participer à la vie bénie de Dieu. Pour cette raison, en tout temps et en tout lieu, Dieu se rapproche des humains. Dieu les appelle à chercher Dieu, à le connaître, à l'aimer de toutes leurs forces (CEC 1).³

La vérité que Dieu est à l'œuvre dans toutes les actions des créatures de Dieu est inséparable de la foi en Dieu le Créateur. Dieu est la première cause qui agit dans et à travers les causes secondaires : « Car c'est Dieu qui produit en vous le vouloir et le faire, selon son bon plaisir » (Philippiens 2,13). (CEC 308)

La spiritualité ignatienne souligne ces deux aspects tout aussi importants de la primauté divine : Dieu en tant que début et fin à toutes choses, et la présence active et aimante de Dieu au côté de l'humanité dans l'histoire. Cela est spécifiquement transmis dans les Exer-

cices spirituels à travers le « Premier principe et fondement » (Exercices spirituels, EESS 23) et la « Contemplation pour atteindre l'amour de Dieu » (EESS 230-237), qui sont comme le début et la fin de tout le texte. Ignace écrit que :

3 Catéchisme de l'Église catholique (Cité du Vatican : Vatican Press, 2003), par. 1.



Les humains sont créés pour louer, révéler et servir Dieu notre Seigneur, et par ce moyen pour sauver leur âme. Les autres choses à la surface de la terre sont créées pour les humains afin de les aider à atteindre la fin pour laquelle ils ont été créés (EESS 23).⁴

Dieu habite dans les créatures : dans les éléments qui leur donnent l'existence, dans les plantes qui leur donnent la vie, dans les animaux qui leur confèrent la sensation, dans l'homme qui leur confère la compréhension. Alors Il habite en moi et me donne l'être, la vie, la sensation, l'intelligence ; et fait de moi un temple, puisque je suis créé à la ressemblance et à l'image de la Majesté Divine... Dieu travaille et œuvre pour moi dans toutes les créatures à la surface de la terre, c'est-à-dire qu'Il se conduit comme celui qui travaille. Ainsi, dans les cieux, les éléments, les plantes, les fruits, le bétail, etc., Il donne l'être, les conserve, confère la vie et la sensation, etc. (EESS 235-236).

Comme mentionné précédemment, ceux qui ne font partie d'aucune tradition religieuse formelle pourraient encore être en mesure de se rapporter aux points ci-dessus en termes de force motrice universelle du bien dans le monde. Par exemple, Eckhart Tolle, le principal défenseur de la pleine conscience, soutient que, grâce à la conscience intérieure, les êtres humains peuvent prendre conscience d'une « vie unique éternelle et toujours présente au-delà des myriades de formes de vie ». ⁵ De même, en exposant la théorie U, l'expert organisationnel C. Otto Scharmer souligne l'existence d'une « source d'origine » de perspicacité, d'inspiration, de soi et de volonté, dans les profondeurs de l'interiorité humaine. ⁶ Le sociologue Charles Taylor décrit le sens profond de la « plénitude » vécu

par certaines personnes, par exemple, lorsqu'elles contemplent la beauté de la nature. ⁷

Pour la planification pastorale, le principe fondamental de la primauté divine nous rappelle d'éviter les pièges de la laïcité, de l'humanisme pélagien, et même du déisme ou de l'agnosticisme. Nous ne pouvons pas planifier comme si Dieu n'existait pas, ou comme si Dieu n'avait aucune implication ou intérêt actif dans nos plans, ou même comme si la direction de Dieu était au-delà de la réception humaine. Cependant, c'est plus facile à dire qu'à faire. Les organisations confessionnelles, en particulier celles qui opèrent et sont profondément ancrées dans certains secteurs de la société tels que l'éducation de base et supérieure, le développement social, les soins de san-

4 Louis J. Puhl, *The Spiritual Exercises of St. Ignatius: Based on Studies in the Language of the Autograph* (Chicago : Loyola Press, 1951).

5 Eckhart Tolle, *Practicing the Power of Now* (Novato, CA : New World Library, 1999), 2.

6 C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading From the Future as it Emerges* (San Francisco : Berrett-Koehler, 2009), 10.

7 Charles Taylor, *L'âge séculier*, Seuil 2011.

té, les mouvements civils, la vie ou le développement économique peuvent parfois se retrouver entraînées par les cultures et les principes de fonctionnement dominants dans ces secteurs. Par exemple, ils pourraient commencer à privilégier des mesures de succès plus typiques des institutions laïques. Bien que certaines de ces mesures de succès soient inévitables ou même utiles, le problème est que parfois elles deviennent des fins en soi. Dans la plani-

fication pastorale, de tels états d'esprit peuvent conduire à la négligence ou à la marginalisation d'objectifs plus holistiques qui entrent en résonance avec la vision divine de la création.

Ces derniers objectifs favorisent généralement l'épanouissement dans toutes les dimensions de la vie, y compris physique, sociale, culturelle, morale et spirituelle. Comme l'a souligné le Pape Jean-Paul II :

”

Une planification pastorale ne consiste pas à inventer un « nouveau programme ». Le programme existe déjà, c'est la planification que l'on trouve dans l'Évangile et dans la tradition vivante, c'est la même depuis toujours. En fin de compte, il trouve son centre dans le Christ lui-même, qui doit être connu, aimé et imité, afin qu'en lui nous puissions vivre la vie de la Trinité et qu'avec lui nous puissions transformer l'histoire jusqu'à son accomplissement.⁸

Parmi certaines organisations confessionnelles, il y a également une tendance à adopter des pratiques commerciales laïques en raison d'une idée fausse de ce que signifie être professionnel ou à jour avec les temps modernes. Bien que beaucoup puisse être appris des disciplines laïques contemporaines telles que le leadership et la gestion organisationnels, il existe un

besoin de s'assurer que les approches et les pratiques qui sont finalement adoptées sont conformes à la voie de l'Évangile. Par exemple, en contraste avec l'accent mis sur des résultats mesurables dans les approches laïques de la gestion, le Pape François a fait une observation concernant les fruits de la mission chrétienne :

”

Cette fécondité est souvent invisible, insaisissable et non quantifiable... Parfois, il semble que notre travail soit infructueux, mais la mission n'est pas comme une transaction commerciale ou un investissement, ni même une activité humanitaire. Ce n'est pas un spectacle où nous comptons le nombre de personnes qui viennent à la suite de notre publicité ; c'est quelque chose de bien plus profond, qui échappe à toute mesure. Il se peut que le Sei-

8 Pape Jean-Paul II, *Novo Millennio Ineunte* (Cité du Vatican : Vatican Press, 2001), par. 29.

gneur utilise nos sacrifices pour répandre des bénédictions dans une autre partie du monde que nous ne visiterons jamais. Le Saint-Esprit travaille comme il veut, quand il veut et où il veut ; nous nous confions sans prétendre voir des résultats frappants. Nous savons seulement que notre engagement est nécessaire. Apprenons à nous reposer dans la tendresse des bras du Père alors que nous nous engageons de façon créative et généreuse. Continuons à avancer ; donnons-lui tout, en lui permettant de faire fructifier nos efforts au moment qu'il jugera opportun.⁹

Parfois, les organisations confessionnelles, dans leur zèle à « sauver le monde », peuvent également se laisser emporter par des pratiques autosuffi-

santes et pélagiennes, et en oublient leur dépendance à Dieu. Le Pape François nous met en garde :

”

Bien qu'il soit vrai que cette mission exige une grande générosité de notre part, il serait erroné de la considérer comme une entreprise individuelle héroïque, car elle est avant tout l'œuvre du Seigneur, dépassant tout ce que nous pouvons voir et concevoir [...] La primauté appartient toujours à Dieu, qui nous a appelés à coopérer avec lui et qui nous conduit par la puissance de son Esprit [...] La vie de l'Église devrait toujours révéler clairement que Dieu prend l'initiative, qu'« il nous a aimés le premier » (1 Jean 4:19) et que lui seul « donne la croissance » (1 Corinthiens 3:7). Cette conviction nous permet de maintenir un esprit de joie au milieu d'une tâche si exigeante et stimulante qu'elle engage toute notre vie. Dieu nous demande tout, mais en même temps, il nous offre tout (EG 12).

En écho à cela, le père Arturo Sosa, Supérieur Général de la Compagnie de Jésus, a souligné :

Le discernement en commun est la condition préalable à la planification apostolique à tous les niveaux de la structure organisationnelle de la Compagnie. Ainsi, le discernement en commun et la planification apostolique travaillent en tandem pour s'assurer que les décisions sont prises à la lumière de l'expérience de Dieu et que ces décisions sont mises en pratique de manière à ce qu'elles concrétisent

⁹ Pape François, *Exhortation apostolique sur la proclamation de l'Évangile dans le monde d'aujourd'hui, Evangelii Gaudium* (ci-après EG) (Cité du Vatican : Vatican Press, 2013), par. 279.

la volonté de Dieu avec une efficacité évangélique. La planification apostolique née du discernement en commun devient un instrument de notre efficacité apostolique et nous évitons les dangers d'un type de planification à la mode qui n'utilise que les techniques de développement des entreprises.¹⁰

Tout cela appelle à l'humilité et à la révérence pour Dieu dans la planification pastorale. En même temps, contrairement à une vision déiste ou agnostique d'un créateur divin distant, désintéressé et non impliqué, la planification pastorale basée sur les principes ci-dessus implique une attention constante et confiante aux conseils et à l'inspiration de Dieu, toujours présents, proactifs et aimants, à chaque étape du processus de la planification pastorale. Elle est également soutenue par la confiance ultime dans la grâce salvatrice de Dieu.

Comment pouvons-nous mieux nous aligner sur le but divin, culti-



ver une attitude de confiance et d'humilité, et être plus sensible à l'inspiration de l'Esprit de Dieu ? La spiritualité ignatienne met en évidence la voie du discernement spirituel, qui consiste à s'occuper consciemment de la façon dont les esprits positifs et négatifs nous affectent et à faire la distinction entre les deux. Nous pourrions alors mieux reconnaître l'Esprit de Dieu et répondre en conséquence. Le discernement spirituel est crucial tout au long de la planification et de la mise en œuvre pastorales. Les Exercices spirituels et la tradition ignatienne offrent divers moyens de progresser dans cette capacité.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¹⁰ Le père Arturo Sosa S.J., *Lettre à toute la Compagnie sur le discernement en commun*, 2017/II.



La vocation et la nature communautaire de l'humanité

Tous les êtres humains sont appelés à collaborer à l'œuvre vivifiante de Dieu. Cette collaboration est communautaire par nature et manifeste la réalité première de l'humanité et du cosmos en tant que corps organique unifié se développant pour se concrétiser avec une riche diversité de charismes.

Dieu appelle chaque être humain, sans exception, à travailler dans l'entreprise divine qui donne la vie. Cela n'enlève pas notre libre ar-



bitre, mais plutôt, nous collaborons en tant qu'agents intentionnels et responsables qui peuvent faire une différence dans le monde.

Comme déclaré par le CEC :

”

Dieu est le maître souverain du plan de Dieu. Mais pour le réaliser, Dieu utilise également la coopération des humains... Car Dieu accorde aux créatures de Dieu, non seulement, leur existence, mais aussi la dignité d'agir par elles-mêmes, d'être des causes et des principes les uns pour les autres et donc de coopérer à l'accomplissement du plan de Dieu (CEC 306).

Cette déclaration met en évidence la dignité, la responsabilité, la vocation et la liberté de chaque être humain, ainsi que l'importance de l'action humaine à l'horizon de la primauté de Dieu. Par conséquent, l'Église exhorte tous les peuples à « rendre un service mutuel selon les différents dons accordés à chacun »¹¹ et souligne que « chaque personne trouve son bien en adhérant au plan de Dieu pour elle, afin de le réaliser pleinement : dans ce plan, il ou elle trouve sa vérité et, en adhérant à cette vérité, il ou elle devient libre ».¹² En d'autres termes, chacun est doté de charismes particuliers pour collaborer à l'entreprise divine, et de tels charismes résonnent avec son moi le plus authentique, conduisant ainsi à la fécondité et à la plénitude de vie.

La spiritualité ignatienne met en évidence ces enseignements fondamentaux de l'Église. En particulier, les Exercices spirituels soulignent la réalité de la vocation humaine de manière vivante à travers des méditations telles que « L'appel d'un roi terrestre » (EESS 91-98). En fait, toute l'orientation des Exercices est d'aider les gens à discerner l'appel de Dieu pour eux et à mieux aligner leur vie avec leur vocation. La vision du monde sous-jacente des Exer-

cices souligne l'importance de la vocation humaine ainsi que de la liberté humaine, de la volonté, du charisme et de la responsabilité. Elle considère également le processus du savoir humain comme un processus qui implique de manière fructueuse toutes les facultés de l'être humain, couvrant toutes les dimensions de la réalité, y compris le physique et l'empirique, l'affectivité et les sentiments, les sensibilités artistiques, la cognition et les significations, l'intuition, la conscience morale et les sensibilités spirituelles. Cela est bien illustré dans les différentes méthodes de prière, de réflexion et de délibération, qui impliquent les cinq sens (EESS 66-67, 121-125), la posture du corps (EESS 76), l'imagination (EESS 47), les sentiments (EESS 6, 48, 60), le raisonnement sonore (EESS 178-188), la mémoire (EESS 56), la volonté (EESS 50) et les mouvements affectifs intérieurs ou « consolations et désolations spirituelles » (EESS 313-336). Une telle vision holistique de l'épistémologie humaine correspond à l'enseignement de l'Église.

En plus de la dignité des personnes humaines, l'anthropologie et la théologie catholiques soulignent également la nature sociale intrinsèque des personnes humaines et la nature commu-

11 Concile Vatican II, *L'Église et le monde moderne, Gaudium et Spes* (Cité du Vatican : Vatican Press, 1965) (ci-après GS), par. 32.

12 Pape Benoît XVI, *Caritas in Veritate* (Cité du Vatican : Vatican Press, 2009), I.

nautaire de la participation à la vie et à la mission du Dieu trinitaire. En fait, la solidarité communautaire qui est souvent construite ou renforcée dans le processus d'une telle participation est elle-même le but et la mission mêmes de l'entreprise divine. Cela témoigne de l'épanouissement réussi de la vie même si les activités planifiées semblent ne pas avoir porté de fruits externes ou ont rencontré des revers imprévus.

Contre la culture individualiste des temps contemporains, le Concile Vatican II a souligné que « Dieu n'a pas

créé les hommes et les femmes comme des êtres solitaires », mais « par leur nature la plus profonde, les hommes et les femmes sont des êtres sociaux ; et s'ils n'entrent pas en relation avec les autres, ils ne peuvent ni vivre ni développer leurs dons » (GS 12). Les êtres humains sont ainsi créés et destinés à croître dans l'unité ontologique de sorte que l'identité de chaque personne est dérivée non pas dans l'isolement, mais dans un ensemble ordonné et organique. Le concile a en outre souligné que :



Depuis le début de l'histoire du salut, Dieu n'a pas seulement choisi les gens en tant qu'individus, mais également en tant que membres d'une certaine communauté. En leur révélant la pensée de Dieu, Dieu a appelé ces élus « le peuple de Dieu » (Ex. 3:7-12), et a même fait une alliance avec eux sur le Sinaï. Ce caractère communautaire est développé et réalisé dans l'œuvre de Jésus-Christ (GS 32).

Par conséquent, l'humanité est créée en tant que communauté, appelée en tant que communauté et sauvée en tant que communauté. Une implication importante est que la connaissance de la vérité et la réception de la révélation sont également communautaires. Une communauté reçoit la communication de Dieu comme un seul corps organique et grandit dans sa tradition de sagesse. La vérité et la révélation divine viennent par le *sensus fidei fidelium* une épistémologie communautaire, inclusive et spirituelle des fidèles comme un seul corps. Il s'agit d'une épistémologie qui reconnaît la voix de l'Esprit Saint en chaque personne, en particulier celles des périphéries, et défend la coresponsabilité de chacune pour le discernement et le développement de la mission. Compte tenu des efforts de l'Église pour renouveler sa nature sy-

nodale, cette façon de procéder est cruciale. Cela aide à éviter l'approche autoritaire d'un responsable qui impose ou essaie de convaincre les membres d'accepter sa planification pastorale, ou qui demande toujours au même cercle restreint de rédiger cette planification pastorale.

Le père Arturo Sosa fait remarquer à la Compagnie de Jésus que « la Compagnie doit encourager la participation de tout l'organisme apostolique, qui est appelé à choisir les meilleurs moyens possibles pour rendre hommage à la proclamation de la Bonne Nouvelle et à la transformation du monde, en cette époque de changements rapides et profonds ». Il ajoute que « dans de nombreux cas, les personnes qui ne partagent pas notre foi chrétienne collaborent aux œuvres de la Compagnie ou se joignent à nous pour fournir

des services aux personnes dans le besoin. Trouver des moyens respectueux et authentiques de les faire participer au processus de discernement en commun est un défi à notre créativité et à notre liberté en tant que fils et filles de Dieu ».¹³ Ignace et les Premiers Compagnons ont fait l'expérience, de première main, de la réalité de leur appel à être un seul corps apostolique. Cet appel a résonné avec leur désir le plus profond malgré les nombreux défis externes et internes. Au cours des dernières années, la Compagnie de Jésus a à nouveau mis l'accent sur la nature communautaire de sa vie et de sa mission. Cela est particulièrement indiqué dans les Congrégations Générales 35 et 36, bien que le thème ne soit pas entièrement absent des congrégations plus anciennes. Un monde de plus en plus globalisé a davantage attiré l'attention sur la nature universelle d'une telle communion, même si la nécessité d'améliorer la qualité de la vie communautaire et la collaboration locales dans la mission est reconnue. Par conséquent, le renouvellement de la communauté, de la synodalité et du discernement communautaire en tant que mode de vie et de mission, ainsi que des pratiques pertinentes telles que la conversation spirituelle, est maintenant l'objet d'une revitalisation dans la Compagnie de Jésus.

Tout comme les individus ont des charismes personnels, chaque communauté ou organisation a certaines qualités fondamentales qui expriment de manière unique le don de Dieu au monde. Il s'agit notamment de son identité personnelle la plus essentielle devant les yeux de Dieu, de son but, de ses valeurs fondamentales, de ses dons

et de sa spiritualité. Ils pourraient être considérés comme les graines en germe du Logos Divin. Le charisme d'une organisation est sa véritable source de vie, de sens, d'énergie, de direction, de motivation et de fécondité. Tout désalignement aurait tendance à entraîner une stagnation ou un déclin de la vie et de la mission. Pour cette raison, bien que le charisme soit durable et immuable par essence, il peut être redécouvert, compris ou revendiqué à nouveau, dans de nouveaux contextes et à de nouvelles époques. Il s'agit d'un élément crucial de la planification pastorale.

Sur une note connexe, le maintien de la nature communautaire de la planification pastorale présente également une dimension historique et diachronique. En plus d'impliquer les cercles actuels des membres de la communauté et de parties prenantes, la planification doit tenir compte du développement historique de la communauté et de son évolution traditionnelle. Pour les organisations ecclésiales en particulier, le Pape François a souligné que « le christianisme n'est pas seulement une doctrine, mais une histoire qui mène à cette doctrine ». Il se méfie des « chrétiens idéologiques » qui prennent des positions basées sur des préférences personnelles et « n'ont pas la mémoire d'appartenir à un peuple », le peuple de Dieu avec une histoire particulière de salut et de révélation, qui doit être prise en compte.¹⁴ Ainsi, le voyage que la communauté a parcouru depuis ses débuts et son patrimoine historique font partie de la totalité de la communauté aujourd'hui.

Au-delà de la tradition chrétienne, les principes ci-dessus sur la vocation et la nature communautaire de l'humani-

¹³ Le père Arturo Sosa S.J., *Sur le discernement en commun*, 2017/II.

¹⁴ Pape François, *Homélie à la Casa Santa Marta*, 7 mai 2020.

nit  sont également pertinents pour d'autres grandes religions. La plupart des traditions religieuses considèrent la vie humaine comme ayant un but ultime et croient que les humains sont appelés à s'efforcer de s'épanouir davantage dans l'univers entier. De nombreuses grandes religions adoptent également une vision de la création comme étant intimement interconnectée et communautaire. Les traditions autochtones, en particulier, mettent l'accent sur l'unité fondamentale de l'ensemble du cosmos, chaque partie affectant profondément les autres.

Les personnes qui ne professent aucune croyance religieuse pourraient néanmoins adhérer à l'idée que les humains trouvent l'accomplissement ultime dans quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes, et que la signification et le sens de la vie

sont souvent réalisés en luttant pour le plus grand bien. De plus, la nature sociale et communautaire intrinsèque de l'homme se retrouve dans de nombreuses écoles de pensée des sciences humaines.

Pour la planification pastorale, ces principes impliquent que la construction de la communauté est autant un objectif souhaité dans le processus de la planification pastorale et émerge souvent en cours de route si un bon processus est suivi. Les participants pourraient remarquer que la transformation qu'ils recherchent en termes de guérison ou de réconciliation commune pourrait déjà se produire avant même d'avoir terminé la planification. C'est pour cette raison que la planification pastorale a besoin de temps et d'espace, et d'une attention fidèle à l'Esprit Saint.





L'épanouissement universel

L'univers entier est un lieu sacré dans lequel l'œuvre de salut de Dieu se produit déjà. L'épanouissement du monde englobe tout et tous les aspects de la vie, y compris physique, social, culturel, moral et spirituel.

La tradition de la foi catholique considère le monde comme un lieu qui n'est pas « impie » et à éviter, mais comme le contexte même dans lequel l'œuvre de salut de Dieu se produit déjà. L'univers est donc un lieu sacré. Comme le proclame *Laudato Si'*, « tout l'univers matériel parle de l'amour de Dieu, de l'affection infinie de Dieu pour nous ».¹⁵



De même, GS 36 met en évidence la révélation de Dieu même dans le développement de disciplines laïques, sachant que « les humbles et persévérants investigateurs des secrets de la réalité sont conduits, pour ainsi dire, par la main de Dieu, même au dépourvu, car c'est Dieu, le conservateur de toutes choses, qui en a fait ce qu'ils sont ».

¹⁵ Pape François, *Laudato Si'* (Cité du Vatican : Vatican Press, 2015) (ci-après LS), par. 84

En insistant sur le fait que la religion ne doit pas être une échappatoire au monde, le concile Vatican II a souligné que :

”

Ils se trompent ceux qui, sachant que nous n'avons ici aucune ville permanente, mais que nous en cherchons une qui est à venir, pensent qu'ils peuvent donc se soustraire à leurs responsabilités terrestres. Car ils oublient que par la foi même ils sont plus que jamais obligés de se mesurer à ces devoirs, chacun selon sa vocation propre vocation [...] Les chrétiens devraient plutôt se réjouir que, à l'exemple du Christ qui a travaillé comme artisan, ils soient libres de donner un exercice approprié à toutes leurs activités terrestres et à leurs entreprises humaines, domestiques, professionnelles, sociales et techniques en les rassemblant en une synthèse vitale avec les valeurs religieuses, sous la direction suprême desquelles toutes choses sont harmonisées à la gloire de Dieu (GS 43).

Réitérant cela, le Pape François nous fait remarquer que :

Pour être saint, il n'est pas nécessaire d'être évêque, prêtre ou religieux. Nous sommes souvent tentés de penser que la sainteté n'est que pour ceux qui peuvent se retirer des affaires ordinaires pour passer beaucoup de temps dans la prière. Il n'en est rien. Nous sommes tous appelés à être saints en vivant notre vie avec amour et en témoignant dans tout ce que nous faisons, où que nous nous trouvions (GE 14).¹⁶

Donc, la mission chrétienne, et par conséquent, la planification pastorale, n'exclut aucun domaine du monde temporel et est en fait attentive à la possibilité de la communication divine dans tous ses aspects.

La tradition ignatienne donne beaucoup de substance à ces principes. Dans les Exercices spirituels, les méditations sur « L'appel du roi terrestre » (EESS 91-100) et « L'incarnation » (EESS 101-109) sont particulièrement poignantes pour souligner que le drame du salut se produit sur la scène même du royaume temporel terrestre et embrasse toutes

les personnes et toutes les sphères de la vie. Trouver Dieu en toutes choses est un principe central dans la spiritualité ignatienne. Ignace attire notre attention sur le fait que « Dieu habite dans les créatures : dans les éléments qui leur donnent l'existence, dans les plantes qui leur donnent la vie, dans les animaux qui leur confèrent la sensation, dans l'homme qui leur confère la compréhension. Alors Il habite en moi et me donne l'être, la vie, la sensation, l'intelligence » (EESS 235). Par conséquent, la nécessité d'assister et de s'adapter aux réalités actuelles des

16 Pape François, *Gaudete Exsultate* (Cité du Vatican : Vatican Press, 2018), par. 14.

personnes et des contextes est évidente tout au long des Exercices, en particulier dans les directives d'introduction sur la façon dont ces Exercices devraient être appliqués (EESS 4-20). Ignace souligne également que « l'amour devrait se manifester par des actes plutôt que par des mots » (EESS 230). Cela se reflète dans la remarque du Pape François selon laquelle « les réalités sont plus importantes que les idées » (EG 231). Une méditation sur « Les trois classes d'hommes » (EESS 149-157) montre l'importance de manifester concrètement sa liberté intérieure pour la volonté de Dieu en cherchant à faire la seule chose nécessaire.

Conformément à l'importance accordée à l'histoire terrestre, la tradition de la foi catholique développe une vision holistique de l'épanouissement de l'univers qui comprend à la fois le spirituel et le matériel. Le *Compendium de la doctrine sociale de l'Église catholique* indique que la plénitude de la vie comprend ce qui est « personnel et social, spirituel et corporel, historique et transcendant ».¹⁷ De même, *Gaudium et Spes* met en évidence le « bien commun » (GS 26) qui défend « les besoins matériels des personnes et les exigences de leur vie intellectuelle, morale, spirituelle et religieuse » (GS 64). Le bien universel comprend donc le bien-être physique de l'ensemble du cosmos, en particulier des plus vulnérables, ainsi que des « biens » qui englobent plus que le seul matériel tels que la solidarité sociale, la justice, l'égalité et la paix. L'épanouissement culturel, y compris le développement de l'humanité dans une diversité de traditions intellectuelles et de sagesse ain-

si que dans les arts et l'esthétique, est également une facette intégrale comme le démontre en particulier *Gaudium et Spes*. Tout aussi important est la croissance de chaque individu en matière d'authenticité, de liberté, de responsabilité, de moralité, de vocation et de participation. Toutes ces fins souhaitables sont à leur tour dirigées vers le but ultime de l'union avec Dieu.

Dans d'autres traditions religieuses ainsi que dans la société laïque, des valeurs similaires peuvent être observées. Par exemple, presque toutes les religions mettent l'accent sur la promotion du bien commun, avec une vision similairement multidimensionnelle du « bien », englobant à la fois le matériel et le non-matériel. Les conventions mondiales telles que la Déclaration des droits de l'homme des Nations Unies et les objectifs de développement durable des Nations Unies adoptent également une vision holistique des valeurs universelles et des résultats souhaités, en accordant une attention particulière aux plus vulnérables.

Pour la planification pastorale, l'importance du domaine temporel terrestre implique que l'attention requise doit être accordée aux réalités contextuelles, qui incluent ces réalités au sein de la communauté ou de l'organisation et dans les contextes locaux et mondiaux environnants. Le discernement communautaire pour la planification pastorale implique d'être attentif aux signes des temps, en particulier aux voix des personnes, y compris les personnes marginalisées, de rechercher des informations pertinentes sur le contexte et même de sortir vers les périphéries tout en n'ignorant pas les

¹⁷ Conseil pontifical pour la justice et la paix, *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* https://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_fr.html par. 38.

réalités qui sont juste devant ses yeux. Le discernement n'est donc pas une tâche qui est effectuée dans le vide ou depuis une tour d'ivoire, ni limitée aux seules questions « d'un autre monde » et « spirituelles ». De plus, il appelle à être attentifs aux potentiels angles morts, préjugés et hypothèses non vérifiées. Tout aussi important, il doit finalement se traduire par des actions concrètes.

La vision holistique de l'épanouissement universel telle que décrite ci-dessus peut servir de boussole téléologique avec laquelle les per-



sonnes, les communautés et les organisations de l'Église et de la société peuvent évaluer les signes des temps, développer des valeurs et des objectifs communs et discerner des appels et des contributions spécifiques. Tout aussi important, cette vision téléologique nécessite que le processus de planification lui-même respecte les mêmes idéaux ; c'est-à-dire qu'il maintient le bien-être des personnes impliquées et promeut la communion, la participation significative, l'authenticité personnelle, et la croissance des valeurs, de la liberté et de la spiritualité.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Le pèlerinage

L'histoire terrestre est un pèlerinage dans lequel nous sommes appelés à grandir continuellement dans notre vie et notre vocation au milieu des hauts et des bas, des défis et des incertitudes, du bien et du mal.

La tradition catholique épouse une théologie du changement qui considère le monde comme étant en constante évolution et en développement. Le CEC rappelle que :

”

La création a sa propre bonté et sa propre perfection, mais elle n'a pas jailli achevée des mains du Créateur. L'univers a été créé dans un état de cheminement vers une perfection ultime à atteindre, à laquelle Dieu l'a destinée (CEC 302). Dans le plan de Dieu, ce processus de devenir implique l'apparition de certains êtres et la disparition d'autres, l'existence du plus parfait aux côtés du moins parfait, à la fois des forces constructives et destructrices de la nature. Avec le bien physique, il existe aussi le mal physique tant que la création n'a pas atteint la perfection (CEC 310).

Cela s'applique également à l'Église. Vatican II fait remarquer que l'Église est « sur la terre, le germe initial de ce royaume. Alors qu'elle grandit lentement, l'Église tend vers le Royaume achevé » et qu'elle « n'atteindra sa pleine perfection que dans la gloire du ciel ».¹⁸ Entre-temps, l'Église « a besoin de l'influence mûrissante de siècles d'expérience passée » et ses membres sont donc exhortés à « se purifier et se renouveler sans cesse » (GS 43). Le motif d'un pèlerinage est souvent utilisé pour décrire le monde ainsi que l'Église. Plus important encore, les chrétiens croient en la présence constante de la grâce de Dieu qui accompagne les personnes humaines vers le bien. La promesse de Dieu que l'amour et la vie triompheront finalement du mal donne aux chrétiens l'espoir et la confiance de persévérer dans leur voyage.

La spiritualité ignatienne souligne ce caractère de pèlerinage propre à la vie humaine et souligne la polarité des inclinations humaines vers le bien et le mal. Les Exercices spirituels reconnaissent l'existence du péché et ses effets, en particulier dans les méditations de la première semaine. Les descriptions des « trois types de personnes » ainsi que des « trois types d'humilité » (EESS 165-168) au cours de la deuxième semaine, constatent également les divers degrés dans lesquels les personnes humaines s'engagent pour le bien. Les règles pour le discernement des esprits (EESS 313-336) sont particulièrement éclairantes et mettent en évidence les directions opposées dans lesquelles les êtres humains peuvent être attirés, et l'influence active à la fois des



bons et des mauvais esprits. Les règles démontrent de quelle manière une personne peut s'efforcer plus délibérément de suivre les incitations du bon esprit. Au cours des troisième et quatrième semaines des Exercices, les méditations sur la souffrance, la mort et la résurrection du Christ rappellent l'amour généreux de Dieu et sa victoire ultime, même si la douleur de la Croix fait partie intégrante du voyage.

Ces notions d'affrontement entre le bien et le mal, ainsi que les échecs et les triomphes des personnes humaines, sont des thèmes communs dans de nombreuses traditions religieuses. La plupart des gens reconnaissent également la capacité de développement des êtres humains et du monde, et les réalités dynamiques du progrès et du déclin. Par conséquent, les idées théologiques décrites ci-dessus peuvent toucher probablement un large public.

Une implication importante est la nécessité pour toutes les personnes, les communautés et les organisations de s'auto-examiner régulièrement, de faire le point sur leur parcours, de faire des ajustements à mi-parcours si nécessaire, de trouver des moyens d'être renforcées ou même d'être ouvertes à un changement radical. Tout comme une retraite spirituelle régulière pourrait aider à soutenir les individus dans leur vie et leur vocation, ou même promouvoir un revirement s'ils s'écartent de leur véritable vocation et de leurs valeurs, la planification pastorale d'une communauté revient à prendre du recul par rapport aux routines quotidiennes afin de devenir plus conscient de ce qu'il se passe au cours du pèle-

¹⁸ Concile Vatican II, *Constitution dogmatique sur l'Église, Lumen Gentium* (Cité du Vatican : Vatican Press, 1965) (ci-après LG), par. 5, 48.

rinage, d'acquérir une nouvelle perspective, d'être plus centrés ou même de se réconcilier les uns avec les autres et avec la présence divine, et de choisir le chemin qui donne plus de vie.

Du point de vue chrétien, la nature de la création, qui n'est pas encore achevée et qui est toujours en développement, implique également qu'il y a toujours de la place pour une croissance et un progrès ultérieur. Par conséquent, une communauté ou une organisation est constamment appelée à approfondir, à découvrir et à développer sa vie et sa mission. Il est parfois tentant de se reposer sur les lauriers des gloires passées ou sur les succès obtenus, et de supposer que la tâche d'aujourd'hui est de simplement préserver le statu quo. Cependant, le Pape François a averti à juste titre que « la simple administration ne peut plus suffire. Partout dans le monde, soyons constamment en état de mission » (EG 25). La spiritualité ignatienne utilise le terme « Magis » comme une exhortation à rechercher la plus grande gloire de Dieu. Ainsi, une planification pastorale régulière peut aider une communauté ou une organisation à éviter la complaisance ou à éviter de devenir auto-référentielle et ancrée dans sa zone de confort.

Certains groupes peuvent avoir l'impression que leur contexte interne ou externe est si volatil et imprévisible qu'il serait impossible de planifier à l'avance. En effet, le mot « planification » partage la même signification fondamentale avec des mots tels que « planner » et « planaire », connotant l'aplatissement, la nivellement et même la prévisibilité. La vraie vie est, bien évidemment, tout le contraire. En effet, il est maintenant courant de considérer les perturbations et l'imprévisibilité comme les nouvelles normes. Même si le contexte d'une communauté ou d'une organisation est relativement plus stable, certaines personnes pourraient être d'avis que l'acte même de planification est basé sur une fausse supposition que les êtres humains ont un contrôle et une maîtrise substantiels sur l'histoire. Après tout, le Psaume 33,10 de la Bible dit que « le Seigneur déjoue les plans des nations ; il contrecarre les desseins des peuples ». De même, dans le Psaume 2, le psalmiste se demande : « Pourquoi ce tumulte parmi les nations, ces vaines pensées parmi les peuples ? Celui qui siège dans les cieux rit ; le Seigneur se moque d'eux » (Psaume 2:1, 4). Le Pape François nous fait remarquer que :

”

Il n'y a pas de plus grande liberté que de se laisser guider par l'Esprit Saint, de renoncer à la tentative de tout planifier et de tout contrôler dans les moindres détails, et de le laisser plutôt nous éclairer, nous guider et nous diriger, nous conduire où il veut. L'Esprit Saint sait bien ce qui est nécessaire en tout temps et en tout lieu. C'est ce que signifie être mystérieusement fructueux ! (EG 280)

Cependant, dans le même document, il dit aussi :

Je rêve d'une « option missionnaire », c'est-à-dire d'une impulsion missionnaire capable de tout transformer, afin que les coutumes, les façons de faire, les horaires et les pro-

grammes, le langage et les structures de l'Église puissent être canalisés de manière appropriée pour l'évangélisation du monde d'aujourd'hui plutôt que pour l'auto-préservation. La réforme des structures, qu'exige la conversion pastorale, ne peut se comprendre qu'en ce sens : faire en sorte qu'elles deviennent toutes plus missionnaires, que l'activité pastorale ordinaire en toutes ses instances soit plus expansive et ouverte, qu'elle inspire chez les agents pastoraux un désir constant d'aller de l'avant et qu'elle favorise ainsi la réponse positive de tous ceux auxquels Jésus offre son amitié. (EG 27)

Ce que cela implique, c'est que l'avenir et même le présent sont sans doute incertains, et que les humains ne devraient pas prétendre en avoir le plein contrôle. Cependant, cela nécessite d'autant plus de se tourner vers Dieu et de prendre une résolution commune pour mieux s'aligner sur la présence divine. C'est là tout le sens de la planification pastorale. Dans cette perspective, nous pourrions tenir compte de l'assurance de Dieu dans les Écritures : « Car je connais les projets que j'ai formés sur vous, dit l'Éternel, projets de paix et non de malheur, afin de vous donner un avenir et de l'espérance » (Jérémie 29,11).

Par conséquent, nous pourrions considérer la planification comme « nivelant » le chemin de notre cœur et de notre esprit, comme cela vous « préparez au désert le chemin de l'Éternel ; aplanissez dans les lieux arides une route pour notre Dieu. Que toute vallée soit exhaussée, que toute montagne et toute colline soient abaissées ; que les coteaux se changent en plaines, et les défilés étroits en vallons » (Ésaïe 40, 3-4). Dans la planification pastorale, la communauté offre un chemin ouvert et sans obstruction à l'esprit de Dieu afin que la promesse de Dieu puisse être accomplie : « Je vous retirerai d'entre les nations » (Ézéchiél 36,24). En effet, la

planification pastorale est un pèlerinage vers notre véritable identité et vocation devant Dieu. C'est une redécouverte communautaire du charisme et des valeurs fondamentales d'un groupe. C'est un discernement spirituel du projet de Dieu et du rôle du groupe dans celui-ci pour que par un engagement renouvelé il puisse mener les actions nécessaires dans la route à suivre.

Cela est vrai, quelle que soit la prévisibilité de l'avenir pour une communauté ou une organisation. En outre, alors que les directives et les priorités globales de la planification pastorale servent de boussole, les objectifs spécifiques et les mesures d'action peuvent être révisés en réponse à de nouveaux développements et à des événements inattendus.

Quel que soit le contexte, la planification pastorale nécessite une disposition d'humilité, d'ouverture et de fidélité plutôt que de rigidité, de confiance excessive et d'étroitesse d'esprit. Dans la pratique, les planifications pastorales sont rarement établies de manière parfaite avec une liste complète d'objectifs, de cibles et d'actions soigneusement définis pour plusieurs années à venir. Au contraire, la plupart des planifications contiennent des éléments d'incertitude et même d'ambiguïté, qui sont, en fait, les bienvenus. C'est un

rappel que certaines choses prennent du temps. Cela invite le groupe à rester disposé à écouter, dialoguer, discerner, accueillir les opportunités imprévues et à chercher la main directrice de Dieu.

Enfin, la nature imparfaite de la vie temporelle exige des attentes réalistes dans la fixation des objectifs et l'évaluation des progrès. Les revers et les échecs font inévitablement partie du voyage. Aussi douloureux ou décevant qu'ils puissent être,



ils présentent un apprentissage précieux et sont des opportunités de formation. Dans cette optique, la planification pastorale doit être accompagnée d'un discernement continu tout au long du flux et du reflux de la vie organisationnelle, en particulier dans le passage de la planification à la mise en œuvre. La spiritualité ignatienne met

en avant la « contemplation en action » et offre l'Examen comme un outil utile à cette fin.¹⁹

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¹⁹ Voir « L'examen quotidien », <https://www.jesuits.org/fr/stories/examen-ignatien-pour-l'action-de-graces/>

Le Qui-Quoi-Comment d'une planification pastorale

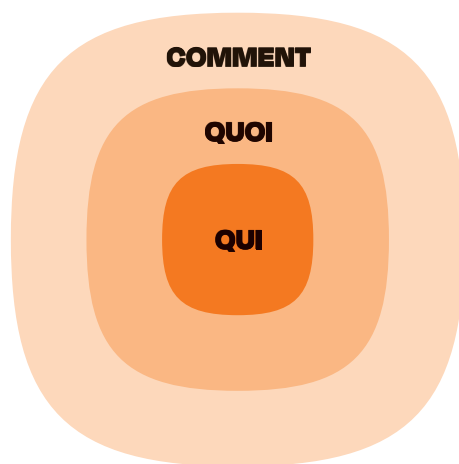
Les fondements théologiques de la planification pastorale impliquent que lorsqu'une communauté ou une organisation se lance dans un processus de planification pastorale, elle entreprend un voyage dans lequel elle redécouvre les racines vivifiantes de ses fondations fondamentales, renforce les liens de solidarité entre ses membres et avec les autres, et renouvelle sa mission dans les réalités actuelles du monde. Dans



ces mouvements intérieurs, latéraux et extérieurs, les membres rencontrent Dieu, les uns les autres et ceux qu'ils servent.

Par conséquent, une planification pastorale se compose de trois niveaux en interaction dynamique :

- les valeurs durables, l'identité, le charisme et le but du groupe ;
- son orientation et ses priorités à moyen terme ; et
- ses objectifs et actions spécifiques.



Ces trois niveaux peuvent être considérés comme le Qui-Quoi-Comment d'une planification pastorale ; c'est-à-dire, qui est essentiellement la communauté ou l'organisation ; ce qu'elle

est appelée à faire dans le contexte actuel ; et comment elle s'y prendra. Alors que le niveau de « Comment » est plus fluide et adaptable aux contextes changeants et aux événements inattendus,

le niveau de « Quoi » sert de boussole plus stable pour l'orientation et pour les priorités à moyen terme. Le niveau de « Qui » fournit le point de référence ultime de l'identité, du but et des valeurs.

Comme souligné dans la réflexion théologique, la spiritualité ignatienne met l'accent sur le « principe et le fondement » de la vie qui est l'union avec Dieu (EESS 23). Cela invite une organisation à revenir à son charisme fondamental, son « Qui » et de ne chercher rien d'autre que sa véritable identité devant Dieu. De même, la tradition ignatienne appelle éga-

lement à la prise en compte des réalités du monde et des choix professionnels fondamentaux à faire en vue du charisme de l'organisation ; c'est-à-dire, le « Quoi », et de s'y engager avec conviction.

Enfin, l'action concrète est indispensable ; c'est-à-dire, le « Comment », et ceux-ci doivent être judicieusement adaptés aux contextes et aux circonstances. D'où l'interaction dynamique et mutuelle des trois niveaux, laquelle permet à une organisation d'être fidèle à sa vocation et de se conformer à son époque.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Partie II

Le processus de la planification pastorale

Planifier ou ne pas planifier ?

Discerner un temps pour planifier



Pour commencer, les responsables d'une communauté ou d'une organisation peuvent discerner s'il est opportun de se lancer dans le processus de planification pastorale. De nombreux groupes trouvent qu'il est fructueux de le faire tous les cinq à dix ans. En effet, certains se rendent compte que le chemin qu'ils ont précédemment tracé n'est plus pertinent ni efficace dans un contexte changeant. D'autres constatent qu'ils ont dépassé les objectifs fixés précédemment et qu'ils connaissent une stagnation ou une absence de progression dans leur développement. Les membres du groupe semblent devenir de plus en plus agités ou même démotivés. Certains groupes s'enracinent dans l'entretien des ouvrages existants ou des structures et routines actuelles, sans remettre en question leur pertinence, et ne sont pas disposés à quitter leurs zones de confort.

D'autres groupes n'ont peut-être jamais eu une direction bien discernée et sont, par conséquent, aux prises avec un manque de concentration et d'unité, chaque membre poursuivant ainsi ses propres intérêts et objectifs. Pourtant, il existe des groupes qui peuvent se retrouver à faire tellement de travail que leurs membres en deviennent épuisés et inefficaces. Enfin, il n'est pas rare de trouver un groupe s'éloignant de son objectif ou ne vivant pas ses valeurs fondamentales et sa spiritualité, en raison de négligence ou de complaisance, de distractions croissantes ou d'influences indues de parties externes.

Si elles ne sont pas abordées, toutes ces situations peuvent aliéner davantage le groupe de sa véritable identité et de sa vocation, et éventuellement conduire les membres à la désolation, au retrait et à la division. En effet, le père Adolfo Nicolás a averti que :

”

Les institutions comportent des risques potentiels. Elles peuvent devenir démodées et non pertinentes, perdre leur identité religieuse et jésuite, consommer un grand nombre de ressources humaines et financières, et ainsi devenir des obstacles à la mobilité apostolique, négligeant d'autres initiatives apostoliques créatives [...] Il ne suffit pas que l'entreprise fonctionne bien, offre un bon service, jouisse d'un prestige et soit un lieu très recherché par les gens. Il s'agit de savoir comment ou si nos institutions continuent d'être

principalement des instruments apostoliques, clairs sur leur objectif principal de servir la mission de l'Église et de la Compagnie.²⁰

Ces mots fournissent des points utiles pour l'auto-examen d'un groupe. Parfois, le besoin de changement passe inaperçu ou est rejeté à plusieurs reprises par les responsables d'un groupe ou ses membres. Cependant, comme cela est évident à travers les Écritures et l'histoire de l'Église, la grâce permanente de Dieu est toujours présente pour provoquer la conscience et la réceptivité de la conversion, et pour fournir un soutien afin de faire les premiers pas. Sur le plan personnel, la plupart des gens peuvent se rappeler des moments de leur histoire de vie où ils ont vécu une « intervention divine », que ce soit par le biais d'événements ou de conseils d'autres personnes. Pour un groupe, cela nécessite suffisamment de membres pour être ouverts aux incitations de Dieu dans leur situation actuelle.

Un temps pour ne pas planifier

Il y a certaines circonstances dans lesquelles un groupe ne devrait pas encore se lancer dans le processus de planification pastorale. La plus évidente est lorsque le groupe est préoccupé à gérer une situation d'urgence telle qu'une catastrophe naturelle ou une crise sociale. Les situations d'urgence peuvent également être de nature interne ou institutionnelle telles qu'un scandale public, un départ soudain de membres clés, un conflit communautaire sérieux, une

menace majeure pour la continuité ou la légitimité du groupe, ou toute autre situation qui provoque une insécurité, une instabilité et une anxiété importantes. Dans de telles situations, la priorité du groupe est de répondre directement à cette crise aussi longtemps que cela est nécessaire et, espérons-le, atteindre un moment de stabilité relative. Ce n'est qu'après cela qu'il serait approprié d'envisager une planification pastorale.

Une autre circonstance est lorsque le responsable ou l'équipe de direction du groupe est à son poste depuis peu. Cette période initiale de direction est souvent mieux passée à écouter, à apprendre et à établir des relations de confiance mutuelle et de compréhension. Cela s'applique aussi si les nouveaux responsables ont été sélectionnés parmi les membres existants du groupe. Assumer des rôles de responsabilité change souvent la dynamique entre les personnes et implique également de voir les choses à partir de nouvelles perspectives. Il faut suffisamment de temps pour atteindre un nouvel équilibre.

Une autre situation est celle dans laquelle la crédibilité du responsable a été quelque peu érodée. Entre autres choses, cela se produit parfois lorsque les planifications pastorales précédentes n'ont pas été réalisées de manière efficace ou significative, lorsqu'elles n'ont pas été mises en œuvre ou si elles ont été élaborées de manière autoritaire sans véritable consultation ou consensus. Il existe des communautés

20 Père Adolfo Nicolás, *Institutions apostoliques au service de la mission*, 2014/OI.

et des organisations dans lesquelles il y a beaucoup de désillusion, de cynisme et même d'aversion pour la planification pastorale, généralement pour ces raisons. Dans de telles situations, le groupe doit d'abord travailler à améliorer la synodalité en matière d'autorité, de collaboration, d'efficacité organisationnelle et même de culture et d'attitudes, afin que l'assurance, l'engagement et la confiance mutuelle des membres puissent être progressivement restaurés.

Enfin, lorsque de nombreuses personnes du groupe sont nouvelles ou quand le groupe lui-même est nouvellement formé, il serait judicieux de reporter le processus de la planification pastorale jusqu'à ce que les membres aient atteint un niveau adéquat d'apprentissage et établi assez de relations constructives. Cela permettra à chacun de participer de manière plus significative et de jeter les bases de l'union des esprits et des cœurs, ce qu'implique le discernement communautaire. De même, lorsque le niveau général d'intérêt, de motivation ou de moral des membres est relativement faible pour des raisons particulières, il faut d'abord s'attaquer aux facteurs sous-jacents avant de se lancer dans la planification pastorale.

Planifier au milieu de la volatilité

Comme mentionné dans la réflexion théologique, la planification pastorale n'est pas pertinente lorsque la volatilité est une constante dans l'environnement du groupe. En fait, cela rend d'autant plus nécessaire le besoin de réfléchir, de discerner et de clarifier l'identité, les valeurs, la mis-

sion et les orientations fondamentales d'un groupe. Autrement, le groupe peut simplement se laisser emporter par des événements extérieurs, des mouvements populaires ou par l'ordre du jour de partis dominants, et se retrouver dans des voies qui ne correspondent plus à son véritable charisme et à sa mission. Une clarification de ces fondements par une approche de discernement communautaire dans la planification pastorale, ainsi que le renforcement de l'unité et de l'engagement, peut aider un groupe à naviguer à travers des temps incertains ou troubles, et peut même l'aider à trouver son appel le plus important dans ces circonstances. Pour tenir compte de l'incertitude, la planification pastorale peut être adaptée de manière à ce que, si les orientations et les priorités générales peuvent être convenues, les objectifs et les actions spécifiques puissent être formulés de manière plus flexible et adaptée à l'évolution de la situation sur le terrain.

Dans l'ensemble, le moment et les conditions appropriés pour la planification pastorale sont similaires à ceux de la prise de décision majeure par le discernement communautaire tel qu'enseigné dans la tradition ignatienne : il doit y avoir un degré raisonnable de liberté intérieure, d'ouverture et d'acceptation de l'autre au sein du groupe, de capacité d'accorder une attention sans réserve au processus, d'information et de compréhension suffisantes des questions à l'étude et de compétences de base en matière de discernement spirituel. La période à couvrir par la planification pastorale, qui dure généralement plusieurs années, devrait aussi être établie. Pour la plupart des organisations, cette période dure en moyenne de cinq à dix ans.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Préparation

1. Mise en place de l'équipe de planification

Une fois la décision prise de se lancer dans la planification pastorale, il est utile de former une équipe de planification constituée d'environ trois à quatre personnes pour diriger et organiser le processus. Cette équipe serait sous l'autorité des responsables de la communauté ou de l'organisation. Leur rôle serait de recommander la méthode, de concevoir les étapes détaillées, de gérer les communications générales, d'organiser les activités pertinentes telles que les retraites et les réunions, de gérer les consultations, de rassembler les contributions, de documenter les délibérations et les décisions, et de faire la transition vers la mise en œuvre. Les membres d'une telle équipe de planification doivent être des personnes capables de maintenir une vue d'ensemble du processus, de comprendre ses principes et sa dynamique sous-jacents, d'être sensibles à l'engagement des membres et des parties prenantes, et d'apporter des ajustements judicieux au processus. Il devrait s'agir de personnes auxquelles les membres de la communauté font confiance, qui sont connues pour être relativement neutres et qui ne seraient pas biaisées. Les membres de l'équipe de planification devraient consacrer suffisamment de temps et d'attention au processus de la planification pastorale, en plus de leurs autres responsabilités organisationnelles, lesquelles devraient, en fait, passer au second plan durant cette période. L'équipe de plani-

fication est choisie pour une durée spécifiée correspondant à la durée du processus de la planification pastorale, y compris la préparation et le suivi. Cette nomination est ensuite communiquée à tous les membres de l'organisation.

2. Clarifier les niveaux de participation et de prise de décision

Une étape importante de la préparation consiste à décider qui seront les participants, comment les décisions seront prises et qui finira par confirmer la planification. En général, tous les membres d'une communauté ou d'une organisation doivent être engagés dans l'ensemble du processus, car il s'agit d'un renouvellement de la vie et de la mission de l'ensemble du groupe. Les étapes décrites dans la section suivante expliqueront comment faire face aux grands nombres, à la dispersion géographique, à la diversité des langues et aux autres défis de la rencontre.

Certaines parties prenantes telles que les partenaires extérieurs, les collaborateurs, les bénéficiaires, les bailleurs de fonds et d'autres personnes de l'Église et de la société peuvent également être impliquées dans certaines parties du processus de la planification. À cette fin, il est utile de noter qu'il peut y avoir différents niveaux de participation. Alors que certaines personnes peuvent participer à toutes les étapes de la planification, y compris les réflexions, les délibérations et la prise de décision, d'autres peuvent être consultées principalement pour leurs com-

mentaires, leurs points de vue et leurs suggestions. Comme indiqué dans la réflexion théologique, chaque communauté ou organisation fait partie intégrante d'un ensemble plus vaste et interdépendant et la planification pastorale n'est pas quelque chose qui est réalisé par un groupe isolé. En effet, l'étendue de la participation est elle-même une question qui doit être bien discernée par les responsables et l'équipe de planification.

C'est habituellement un facteur important qui détermine la qualité du processus et des résultats. Le plus souvent, la planification comprend une connotation négative lorsque certaines voix et perspectives sont exclues.

S'il y a des participants d'autres religions et spiritualités, il pourrait être utile que l'équipe de planification les consulte sur des adaptations particulières du processus si nécessaires, ou pour encourager leurs suggestions et répondre à leurs questions.

La clarté sur la prise de décision doit également être établie à l'avance. En règle générale, la décision finale concernant les priorités, les objectifs spécifiques et l'allocation des ressources incombe à ceux qui ont une autorité dirigeante formelle et sont officiellement tenus responsables, comme indiqué dans les statuts de l'organisation ou dans le droit canonique. Il pourrait également y avoir des niveaux intermédiaires de prise de décision tels que ceux relatifs aux objectifs détaillés du programme et aux échéances. Ceux-ci pourraient relever de la responsabilité des chefs d'équipe intermédiaires. Cependant, le principe sous-jacent du discernement communautaire est que les conclusions obtenues par l'ensemble du corps discernant, à condition qu'un bon processus ait été véritablement mis en place, devraient être

la base fondamentale sur laquelle les décisions finales sont prises. Pour les grandes communautés ou les organisations comptant de nombreux membres, comme par exemple un diocèse, une institution éducative ou une congrégation religieuse multinationale, la délibération finale peut être entreprise par un groupe représentatif qui comprend les responsables de la communauté et d'autres membres représentatifs. Même ici, cela ne se fait que lorsque tous les membres ont eu l'occasion de réfléchir, de prier, de délibérer et de partager leurs commentaires.

Pour la plupart des organisations, certaines règles concernant la prise de décision sont stipulées dans leurs statuts officiels et dans les lois textes pertinentes régissant l'organisation, qu'elle soit ecclésiale ou civile. Certaines organisations confessionnelles ont des normes ou des pratiques supplémentaires à respecter en ce qui concerne la prise de décision. Si celles-ci n'existent pas ou sont jugées inadaptées à la planification pastorale, une structure de prise de décision pour la planification doit alors être conçue et convenue avant le processus. Ainsi, tous les participants sont informés afin qu'ils puissent répondre aux bonnes attentes.

3. Établir les étapes et le programme

Une fois que l'étendue de la participation est clarifiée, le processus de la planification pastorale peut être conçu avec les étapes appropriées et avec un programme qui tient compte de la nature et de la situation du groupe, de la capacité et de la disponibilité des personnes, de la durée nécessaire pour que chaque activité soit fructueuse, et des événements ou des plateformes exis-

tantes telles que les assemblées annuelles avec lesquelles la planification pastorale peut être intégrée, si cela est jugé approprié. À titre indicatif, une durée totale d'environ 1 an à 1 an et demi pourrait être prévue (voir l'exemple de programme à l'annexe 1). La durée ne peut pas être trop courte, car cela pourrait être défavorable à l'expérience de transformation communautaire que la planification pastorale est censée être. En fin de compte, une réflexion honnête, une prière intense, une conversion véritable, une conversation authentique, un consensus communautaire et une réconciliation nécessitent suffisamment de temps et d'espace. D'autre part, si le processus prend trop de temps, la motivation et l'attention du groupe se dissiperont probablement. Certaines variables dans les entrées de planification peuvent également avoir changé.

Au cours du processus, il peut y avoir des moments où un discernement est nécessaire pour savoir s'il faut ou non respecter le programme initial, ou faire des ajustements en réponse à des événements imprévus ou à des changements perçus dans les émotions et les sentiments du groupe. Cela nécessite que l'équipe de planification, avec les responsables, fasse une bonne évaluation et fasse preuve de discernement quant au processus et au rythme.

4. Allouer des ressources pour le processus

Les ressources nécessaires pour l'ensemble du processus doivent être prévues et obtenues. Ces ressources comprennent généralement les installations, l'hébergement, le transport, les

services publics, la nourriture, le soutien administratif et le matériel requis pour les réunions et les activités connexes. Des allocations pour les animateurs externes et d'autres personnes pourraient également être nécessaires. Tous ces éléments comprendraient le budget de planification, et la source des fonds devrait être identifiée.

5. Communication

Lorsque la décision de se lancer dans le processus de planification pastorale est prise, ou même pendant que cette décision est examinée, la communication est un facteur important à prendre en compte. Tout d'abord, les membres de la communauté ou de l'organisation doivent être informés en temps opportun et de manière adéquate.

En règle générale, les nouvelles concernant un éventuel processus de planification pastorale se répandent avant même que les annonces officielles ne soient faites ! Ces nouvelles suscitent généralement une variété de réactions, allant de la joie, de l'espoir et de l'optimisme à l'hésitation, la réserve et même à l'anxiété résultant de la peur d'un changement possible. Cela est particulièrement vrai pour les personnes dont l'emploi ou les moyens de subsistance sont en jeu. Il pourrait également y avoir du cynisme, de la fatigue et du désintérêt. En même temps, toute une série d'attentes et de désirs concernant à la fois le résultat et le processus serait mise en évidence. Tout cela est influencé par les préférences et les intérêts individuels. Par conséquent, il est important que les responsables communiquent clairement et avec sensibilité pastorale à l'ensemble de la communauté, en fournissant des informations adéquates à l'avance et

en ayant de l'empathie pour les différents points de vue des membres. Les canaux de communication doivent également rester ouverts, afin que les membres soient en mesure de transmettre leurs commentaires, de soulever des questions et d'exprimer leurs espoirs et leurs préoccupations, le cas échéant. Autrement, si ceux-ci sont supprimés ou ne sont pas suffisamment traités, ils affecteraient la liberté, la confiance, la participation et l'ouverture nécessaires au discernement communautaire. Plus important encore, les responsables peuvent consacrer plus d'attention et de soins personnels aux membres qui anticipent (que ce soit avec raison ou non) des pertes potentielles ou des changements indésirables à la suite d'une nouvelle planification pastorale.

En matière de communication, toutes les personnes concernées devraient être aidées à comprendre les raisons de se lancer dans le processus de planification, ce que cela impliquerait, quels résultats sont souhaités et comment elles seraient impliquées. Les objectifs généraux de la planification pastorale doivent être réitérés ainsi que son approche sous-jacente en tant que discernement communautaire spirituel plutôt qu'en tant que processus de planification stratégique de type commercial. S'il y a une question ou une préoccupation dominante qui est clairement la plus importante dans l'esprit de tout le monde, comme un travail ou un apostolat particulier qui fait face à un certain avenir ou même une résolution potentielle, alors le statut actuel de cette question et la façon dont elle serait traitée dans la planification devraient être convenus et clarifiés auprès de tous. Cela favorisera la transparence, la participation et la crédibilité dans la planification.

Les communications doivent être faites avec d'autres parties prenantes telles que celles qui reçoivent des services, les principaux partenaires organisationnels et d'autres collaborateurs, et le cas échéant, les autorités telles que les organes directeurs ou les responsables ecclésiastiques et civils concernés. La communication avec ces parties prenantes peut inclure le partage des objectifs et du programme de la planification, en les incitant à faire des contributions et des commentaires, en les encourageant à voyager avec le groupe dans la prière et, si cela est nécessaire, en les incitant à participer à certaines parties du processus, sinon à toutes. Il est utile de garder à l'esprit que certaines parties prenantes ressentiraient également de l'anxiété face au changement, en particulier celles qui reçoivent des services de l'organisation. La communication avec ces groupes devrait donc être traitée avec le plus grand soin.

6. Orientation de base

Il est souvent nécessaire de fournir une orientation de base à certains membres du groupe tels que ceux qui sont relativement nouveaux, ou aux partenaires et aux parties prenantes extérieures qui participent au processus. Une telle orientation peut inclure des informations de base pertinentes sur le groupe telles que sa mission, son charisme, sa spiritualité, ses valeurs fondamentales, un bref historique, ses activités clés, le personnel et sa structure organisationnelle. Elle pourrait également inclure une liste de terminologies qui sont relativement uniques et souvent utilisées parmi les membres du groupe. Plus important encore, une certaine formation est généralement nécessaire

pour s'engager dans le discernement communautaire, le désir de la volonté de Dieu, la liberté intérieure, le courage, la générosité, l'ouverture à l'Esprit Saint et les uns aux autres, et la fécondité dans la mission. Les parties externes peuvent également être invitées à se joindre à ces prières afin d'accompagner le groupe dans son voyage. Les participants ou les parties prenantes externes qui ne professent pas la foi chrétienne peuvent être invités à faire des offrandes similaires d'espoir et de désir selon leurs traditions personnelles. À chaque étape de la planification, les participants peuvent être encouragés à faire des prières de gratitude ou des pétitions lors des liturgies communautaires, en accord avec ce qui a émergé au cours de cette étape.

Enfin, il est utile d'intégrer la planification pastorale dans la vie liturgique en cours de la communauté. Une prière spéciale peut être réalisée et utilisée tout au long du processus de la planification. Les grâces à rechercher pourraient inclure la sincérité

Les étapes de la planification pastorale



Prendre conscience de notre situation actuelle



**Regardons de plus près en quoi consiste
cette étape et pourquoi elle est importante...**

Le discernement commence par voir notre réalité de manière honnête, pas avec un œil dur et critique, mais avec un cœur ouvert et réceptif. Dans la tradition ignatienne, cela est parfois décrit comme « un long regard amoureux sur le réel ».

La planification stratégique dans les entreprises laïques a tendance à com-

mencer par de longs rapports de données statistiques, montrant où l'organisation a bien réussi et où elle a échoué. Bien que des données mesurables soient nécessaires, commencer par ces données fait que, non seulement, les gens ont tendance à participer à la planification en adoptant une position trop rationaliste et même auto-défensive.

sive, mais c'est aussi une façon quelque peu réductrice et fautive de présenter la réalité complexe de l'organisation.

L'ensemble de la réalité d'une communauté ou d'une organisation est bien plus que de simples données mesurables. Il y a des personnes, des relations, un enthousiasme, des motivations, des rêves, des joies, des peines, des mouvements spirituels, des intuitions et une foule d'impacts intangibles dans la société. Le discernement communautaire commence par prendre en compte attentivement la réalité de chaque personne et par cerner, en tant que groupe, la façon dont l'Esprit de Dieu a été présent et se déplace dans la communauté ou l'organisation. Dans cette première étape, les participants sont invités à regarder en eux-mêmes parce que tous les indices importants sur la réalité actuelle de l'organisation

sont souvent déjà là. Quelles ont été leurs expériences dans la communauté ou l'organisation récemment ? Quels sentiments ces expériences ont-elles suscités, qu'ils soient positifs ou négatifs ? Quelles ont été les sources de consolation et de désolation ? Où les gens ressentent-ils un véritable sentiment de gratitude et de joie ? Les expériences personnelles et communautaires, les affections et les sentiments intérieurs sont des indicateurs légitimes et potentiellement perspicaces des réalités actuelles du groupe, y compris les réalités sous-jacentes qui auraient pu passer inaperçues dans les données statistiques. Ces sentiments sont assez souvent une indication de ce à quoi le groupe doit faire attention.

Le père Arturo Sosa nous fait remarquer à juste titre que :

”

La tension positive entre le discernement en commun et la planification apostolique exige, selon la vision ignatienne, un examen spirituel de ce que nous avons vécu, afin que nous grandissions continuellement dans la fidélité à la volonté de Dieu. Par conséquent, une évaluation systématique de nos apostolats ne suffit pas. Nous devons compléter cette évaluation systématique par la perspective spirituelle de l'Examen, une pratique par laquelle Ignace nous invite à reconnaître l'action de Dieu dans l'histoire, à être reconnaissants pour ses dons, à demander pardon pour notre incapacité à être à la hauteur et à demander la grâce d'être toujours meilleurs collaborateurs de l'œuvre de Dieu dans le monde.²¹

Il y a un avantage supplémentaire à permettre aux participants d'entrer en contact avec leurs sentiments personnels au sujet du groupe et d'exprimer ces sentiments dès le début du processus de la planification pastorale. Cette occasion de reconnaître, de nommer et

d'exprimer les sentiments actuels, en particulier les sentiments forts, aide à empêcher ces sentiments d'être trop refoulés et d'entraver ainsi la liberté intérieure des participants et leur capacité à être ouverts et attentifs à d'autres questions.

21 Père Arturo Sosa SJ, *Sur le discernement en commun*, 2017/11.



Comment y parvenir...

1

Les participants reçoivent une série de questions avec lesquelles ils sont invités à réserver du temps pour la prière et la réflexion personnelles. Ces questions peuvent inclure les éléments suivants :

- Quelle est la situation de la communauté (ou l'organisation) actuellement? Quelles images utiliserais-je pour décrire son état actuel ?
- Qu'est-ce que je pense de la planification ? Pourquoi ? Quels sont mes espoirs et mes angoisses ?
- Quelles consolations et désolations ai-je vécues récemment dans notre communauté (ou organisation) ? Où est-ce que je trouve la vie ? Qu'est-ce qui n'a pas été si vivifiant ?
- De quelles grâces nous réjouissons-nous ? Quels sont les raisons pour lesquelles ressentir de la gratitude ? De quelles conversions avons-nous besoin ? Quel a été mon propre rôle dans ces lumières et ces ombres ?
- Qu'est-ce que Dieu veut que nous voyions à propos de notre réalité actuelle ?

Un document commun pour la prière et la réflexion, intégrant les questions ci-dessus, peut être préparé et remis à tous. Un exemple est fourni dans le modèle 1.1 ci-dessous, qui peut être adapté en fonction de chaque organisation. Si nécessaire, des documents supplémentaires tels que différentes façons de prier avec les Écritures ou des textes additionnels pour la prière peuvent être donnés en complément. Tous ces documents doivent être distribués en temps opportun afin que les participants aient suffisamment de temps pour mener à bien cette activité personnelle.

2

Les participants sont ensuite répartis en petits groupes où ils peuvent partager les principaux points (ou « fruits ») découlant de leur prière et de leur réflexion. Il est souvent préférable d'assurer de la diversité au sein du groupe afin que chacun puisse entendre le point de vue de personnes qui pourraient avoir des expériences différentes de l'organisation. Pour que l'écoute et le partage soient suffisamment profonds, la taille optimale du groupe devrait être d'environ cinq à sept personnes. Une méthode de dialogue qui convient au discernement communautaire, telle que la méthode de conversation spirituelle en trois étapes, peut être utilisée (voir l'annexe 2). Comme souligné précédemment, une formation suffisante sur cette méthode doit être effectuée pendant la phase préparatoire, si nécessaire. Conformément à l'essence du discernement communautaire et à la méthode de conversation spirituelle, les groupes doivent se rencontrer physiquement, en personne, autant que possible plutôt qu'en ligne. Un endroit idéal pour se rencontrer serait un lieu situé en dehors du cadre de travail habituel et propice au dialogue contemplatif. Si le groupe est important ou dispersé géographiquement, l'équipe de planification peut

se concerter avec des responsables intermédiaires pour organiser cette activité en sous-groupe ou au niveau local, et une date limite commune doit être fixée pour son achèvement.

3

Chaque petit groupe prépare un bref rapport sur le résultat de leur conversation et le transmet à l'équipe de planification. Il est utile d'avoir un modèle commun de rapport (voir l'annexe 2a) afin que les petits groupes savent ce qu'ils doivent mettre en évidence, conformément au fonctionnement du discernement communautaire et de la conversation spirituelle. Les principaux points découlant des rapports de groupe sont ensuite synthétisés et documentés par l'équipe de planification. Cette documentation fonctionne comme un ensemble de questions clés qui nécessiteraient probablement plus d'attention dans la planification pastorale et qui seront mentionnées plus tard dans le processus. Si les participants sont réunis lors d'une assemblée, les petits groupes peuvent également partager les principaux fruits de leurs conversations avec l'ensemble de l'assemblée, et tout le monde écoute et réfléchit sur ce qui émerge.

4

S'il y a beaucoup de petits groupes, comme dans un diocèse ou une congrégation religieuse internationale, l'équipe de planification pourrait créer des organismes intermédiaires, tels que des équipes paroissiales ou des équipes de pays, pour faire une synthèse préliminaire des rapports des petits groupes. Celle-ci est ensuite transmise à l'équipe de planification pour une synthèse globale. Parfois, il est utile d'avoir un groupe distinct de personnes pour travailler avec l'équipe de planification sur la synthèse afin d'apporter une variété de perspectives à cette tâche et d'impliquer plus de personnes dans le processus. Il est utile de garder à l'esprit que la synthèse des rapports de groupe n'est pas seulement un résumé textuel, mais un processus de prière consistant à lire et à écouter profondément avec la tête et le cœur, en prêtant attention aux voix des participants et à la présence de l'Esprit de Dieu.

5

Une copie de la synthèse peut être distribuée à tous les participants par la suite afin qu'ils puissent réfléchir et prier plus profondément. Ils peuvent également effectuer une prière d'examen sur l'expérience, de la même manière que l'Examen ignatien. Cela peut inclure se remémorer ce qu'il s'est passé pendant l'activité individuelle et communautaire, comment une personne a été émue, comment le groupe a été ému, quels points importants ont émergé, ce qu'il semble avoir manqué et ce que Dieu pourrait dire ou faire à travers l'expérience. De tels examens peuvent souvent conduire à une plus grande clarté et à de nouvelles idées, ainsi qu'à un plus grand désir de la volonté de Dieu.



Bon à savoir...

Certaines communautés et organisations telles que les paroisses, les diocèses et les grandes institutions pourraient éprouver des difficultés à persuader tout le monde de participer au processus, en particulier ceux qui ne ressentent pas un fort sentiment d'intérêt ou d'appartenance à l'organisation. Dans de tels cas, des efforts de sensibilisation supplémentaires portent souvent leurs fruits. Par exemple, des équipes de visites peuvent être formées pour établir un contact avec les personnes qui sont souvent moins connectées au centre. Les responsables de l'organisation peuvent également faire un effort particulier pour rencontrer divers groupes de personnes. De plus, de nouveaux événements ou activités qui sont pertinents pour leurs intérêts peuvent être organisés, et des activités de planification peuvent être intégrées.

Un autre défi est que cela pourrait être la première fois que de nombreux participants réfléchissent et dialoguent sur la communauté ou l'organisation de cette façon, comme décrit ci-dessus. Beaucoup de gens ne sont pas habitués à un tel partage. Ceux qui travaillent dans des organisations religieuses sont souvent plus familiers avec l'un de ces deux types de dialogue : le partage de la foi sur des questions spirituelles et doctrinales ; ou la discussion sur des questions organisationnelles et pastorales d'une manière fonctionnelle et axée sur les tâches. En revanche, cette étape de la planification pastorale exige que les participants considèrent la communauté ou l'organisation comme un tout intégré, sans séparer les aspects spirituels et temporels. Avant tout, une telle séparation est une fausse dichotomie. Dans cette étape, les participants par-

tagent la totalité de leurs expériences dans l'organisation, y compris les activités formelles et informelles, les événements, les sentiments, les relations et les mouvements spirituels. Cela peut être une expérience nouvelle, formatrice et enrichissante. En effet, beaucoup de gens trouvent qu'il est rafraîchissant et plus authentique de partager de cette manière et pensent qu'en effectuant cette étape, le groupe commence à voir les choses sous un jour nouveau et acquiert de précieuses perspectives sur l'organisation.

Un autre défi est que certains participants peuvent être plus habitués à ne se soucier que de leurs propres responsabilités plutôt que du groupe dans son ensemble. Ou il peut y avoir de fortes tensions entre différentes personnes ou unités. En effet, des opinions divergentes et même des conflits peuvent être rencontrés au cours du dialogue de groupe, en particulier lorsque les participants ont des expériences, des perspectives et des intérêts contraires. Cependant, ces différences ne sont pas des obstacles au discernement, mais sont en fait de précieuses occasions d'approfondir la compréhension et de cultiver un plus grand sens de la communauté. Les expériences de chacun, qu'elles soient positives ou négatives, sont des parties légitimes de l'ensemble. Lorsqu'elles sont acceptées et reconnues, elles enrichissent la vue d'ensemble. À leur tour, les membres eux-mêmes se sentiront plus acceptés par les autres. Tout cela conduit à une meilleure compréhension, à la solidarité et à l'union des esprits et des cœurs.

Les conseils du Pape François sur le discernement en plein conflit méritent d'être rappelés :

”

Nous avons donc deux tentations : d'une part, nous envelopper dans la bannière d'un côté ou de l'autre, exacerber le conflit ; d'autre part, éviter de nous engager dans un conflit, nier la tension et nous en laver les mains. La tâche du réconciliateur est plutôt de « supporter » le conflit, de lui faire face de front et, en discernant les raisons de désaccord au-delà de la surface, d'ouvrir les personnes impliquées à la possibilité d'une nouvelle synthèse, qui ne détruit aucun des deux pôles, mais préserve ce qui est bon et valable dans les deux, avec une nouvelle perspective. Cette percée se présente comme un cadeau dans le dialogue, lorsque les gens se font confiance et recherchent humblement le bien ensemble, et sont prêts à apprendre les uns des autres dans un échange mutuel de présents. Dans de tels moments, la solution à un problème complexe se présente de manière inattendue et imprévisible, le résultat d'une nouvelle et plus grande créativité libérée, pour ainsi dire, de l'extérieur. C'est ce que j'entends par « débordement », car cette solution dépasse les limites de notre pensée et fait déborder, de la même manière que l'eau d'une fontaine déborderait, les réponses qu'auparavant la contraposition ne nous permettait pas de voir. Nous reconnaissons ce processus comme étant un don de Dieu parce qu'il s'agit de la même action de l'Esprit telle que décrite dans les Écritures et visible dans l'Histoire.²²

L'un des signes d'une conversation authentique est que les différences d'opinions, de sentiments, de perspectives et d'expériences se manifestent. Chacun est le bienvenu et est reçu avec attention, empathie et ouverture à l'apprentissage et au changement. Cela

permet de préparer nos cœurs à recevoir ce que Dieu pourrait nous inciter à voir à propos de notre réalité communautaire. Comme le dit la Commission théologique internationale en parlant du discernement communautaire :

”

Le dialogue synodal dépend du courage, à la fois dans la parole et dans l'écoute. Il ne s'agit pas de s'engager dans un débat où un orateur essaie de prendre le dessus sur les autres ou de contrer leurs positions avec de vifs arguments, mais il s'agit plutôt d'exprimer ce qui semble avoir

²² Pape François, *Un temps pour changer* (Londres : Simon & Schuster : 2020), 80.

été suggéré par l'Esprit Saint comme étant utile pour le discernement communautaire, tout en étant ouvert à accepter tout ce qui a été proposé par le même Esprit dans les positions des autres, pour le bien général.²³

Ainsi, en entrant dans le processus de la planification pastorale, l'une des grâces que les participants peuvent être encouragés à rechercher et pour laquelle ils doivent prier est celle de la volonté et de la capacité de transcender leurs préoccupations ou leurs intérêts, d'acquiescer à une certaine liber-

té intérieure, d'accueillir les opinions des autres, de faire preuve d'empathie quant à leurs préoccupations, de comprendre leur point de vue et de percevoir le groupe dans son ensemble. Cela s'applique à tout le monde, comme le souligne le père Arturo Sosa :

”

Il est également possible et nécessaire que ceux qui partagent notre mission, mais pas notre foi chrétienne, acquiescent cette liberté intérieure qui leur permet de se dévouer de leur amour-propre, de leur volonté et de leurs intérêts. Cette liberté intérieure est la possibilité humaine de grandir en tant que personnes en relation altruiste avec les autres, en recherchant le plus grand bien de tous, même lorsqu'une telle poursuite implique, en conséquence, le renoncement et le sacrifice personnels.²⁴

Comme mentionné précédemment, la réflexion, la prière et le dialogue de groupe, s'ils sont bien menés, peuvent déjà engendrer les débuts d'une plus grande unité, d'une plus grande communion et d'une plus grande solidarité, même pendant la première étape. À condition qu'une méthode appropriée soit utilisée, en particulier dans le dialogue de groupe pour aider les participants à communiquer plus sincèrement et à s'écouter plus profondément les uns les autres, tout en restant conscients de la présence aimante de l'Esprit de Dieu.

Néanmoins, le discernement communautaire dans la planification pastorale n'est souvent pas parfait, surtout à ce stade précoce. Le discernement personnel et collectif est quelque chose qui prend du temps à cultiver et qui fait partie du parcours d'un individu et d'un groupe vers la plénitude et l'union avec Dieu. La planification pastorale peut être une bonne occasion de développer des positions et des capacités pertinentes. En dehors de la planification pastorale, les questions de réflexion et de dialogue de cette étape peuvent être utilisées plus fréquemment à d'autres

23 Commission théologique internationale (CTI), *La synodalité dans la vie et dans la mission de l'Église* (Cité du Vatican, Vatican Press : 2018), par. III.

24 Le père Arturo Sosa SJ, *Sur le discernement en commun*, 2017/II.

occasions telles que pour les souvenirs de fin d'année ou les rassemblements communautaires afin de contribuer à se familiariser avec la manière de procéder du discernement communautaire. La transformation progressive engendrée par cet exercice consiste à entrete-

nir l'attitude d'ouverture requise dans l'écoute, l'accueil, l'apprentissage et le discernement mutuels. Au fil du temps, ces conversations peuvent conduire à une prise de conscience plus profonde et à un sentiment de solidarité en tant que groupe.



Modèle 1.1

Un guide pour la prière personnelle et la réflexion

L'objectif de cet exercice est de vous aider, en tant que participant, à être plus pleinement présent dans le processus de la planification pastorale et dans les réalités actuelles en prenant soin de vous-même, de votre communauté et de l'organisation.

La durée recommandée pour cet exercice est d'environ 1 heure. Trouvez le moment qui convient le mieux dans la journée et un endroit calme où vous pourrez être en silence et en contemplation. Si cela vous aide, vous pouvez prendre quelques minutes pour apaiser votre esprit, vous concentrer sur votre respiration, ressentir la présence de Dieu ou prendre conscience d'une énergie vitale universelle qui circule à travers vous et votre environnement.

Lorsque vous vous sentez prêt, vous pouvez commencer par demander la grâce de la paix intérieure, de l'ouverture et de la clairvoyance. Commencez ensuite par prier avec un passage des Écritures tel que Luc 24,13-35. Ou si vous préférez, vous pouvez utiliser quelque chose de votre propre tradition religieuse, ou même un poème qui parle de faire le point, de revoir le présent, d'écouter son cœur et d'adopter une nouvelle perspective.

Ensuite, lisez les questions suivantes et soyez attentifs à ce qui vous traverse intérieurement : Qu'est-ce qui me vient à l'esprit ? Comment est-ce que je me sens ? Quelles sont mes réponses immédiates ? Comment répondrais-je à ces questions si j'y réfléchissais un peu plus longtemps ?

- Comment décrirais-je mes expériences récentes dans cette communauté (ou organisation) ? Qu'est-ce que je ressentais ? Pourquoi ?
- Comment allons-nous maintenant ? Quelles images me semblent le mieux décrire notre situation actuelle ?
- Qu'est-ce que je pense de la planification ? Pourquoi ? Quels sont mes espoirs ou mes angoisses ?
- Quelles ont été les consolations et les désolations dans notre communauté ? Où trouvons-nous la vie ? Qu'est-ce qui n'a pas été si vivifiant ?

Solution alternative

- *Qu'est-ce qui a reçu une grande partie de notre attention en tant que groupe ? Quels sont les événements ou les faits marquants de ces derniers temps ? Quels sont les émotions ou sentiments importants ?*
- *Quels sont les développements ou les réalités actuels du groupe qui nous passionnent ? Qu'est-ce qui nous inquiète ou nous déçoit ?*
- *De quelles grâces nous réjouissons-nous ? Qu'est-ce qui pourrait justifier une célébration ou de la gratitude ? De quelles conversions avons-nous besoin ?*

Solution alternative

- *De quelle manière le groupe a-t-il été fidèle à ses valeurs fondamentales, à son charisme et à sa mission ? De quelle manière a-t-il manqué de fidélité ?*
- *Quel a été mon propre rôle dans ces lumières et ces ombres ? Comment ai-je affecté le groupe, et comment m'a-t-il affecté ?*
- *Qu'est-ce que Dieu nous révèle à propos de notre réalité actuelle ?*

Il est également possible de mener cette réflexion sur plus d'une session. Lorsque vous avez terminé, passez en revue ce qui s'est passé pendant vos périodes de prière et de réflexion, comment vous avez été ému et quels points importants ont surgi. Écrivez-les et réfléchissez à ce que vous vous sentez poussé à partager avec le groupe. Terminez par une prière de remerciements et pensez à toutes les autres personnes de votre communauté, en appréciant chacune d'elles comme un cadeau.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





Se souvenir de notre histoire bénie



Regardons de plus près en quoi consiste cette étape et pourquoi elle est importante...

Avant de planifier l'avenir, nous devons apprécier le passé. Cela nous rappelle où nous avons voyagé, comment cela nous a façonnés, qui nous sommes

devenus, ce que nous avons reçu et pourquoi nous choisirions une certaine voie à suivre plutôt qu'une autre. Pour reprendre les mots du Pape François :

”

Le christianisme n'est pas seulement une doctrine, mais une histoire qui mène à cette doctrine [...] soyez toujours conscient de faire partie d'un peuple, de transmettre l'histoire de notre salut, de préserver la mémoire du peuple de

Dieu [...] « Souvenez-vous de vos ancêtres », dit l'auteur de l'Épître aux Hébreux. La déviation la plus dangereuse des chrétiens est le manque de mémoire d'appartenance à un peuple ; c'est de là que viennent le dogmatisme, le moralisme, les mouvements élitistes.²⁵

Dans la planification pastorale, il n'est souvent pas rare d'entendre des remarques telles que « cela doit être fait de cette façon », « cela a toujours été ainsi », « cette nouvelle idée ne fonctionnera jamais », « nous avons essayé cela dans le passé, mais cela a échoué » ou « c'était génial au bon vieux temps, mais maintenant... »

Nous devons apprendre de l'histoire pour reconnaître ce qui est le plus précieux dans notre tradition, mais aussi pour éviter d'être emprisonnés par le passé. Dans cette étape, les participants reviennent sur le parcours de la communauté ou de l'organisation à partir de ses débuts ou à un moment plus récent de l'histoire. Beaucoup peut potentiellement être appris d'un tel souvenir, y compris de nouvelles perspectives sur l'identité et la vocation du groupe ainsi que sur sa relation avec Dieu. La réflexion aide les membres du groupe à comprendre les racines de l'organisation, ses valeurs durables et son charisme. Elle engendre également un sentiment de gratitude pour tous les dons

et les réalisations de l'organisation et aide certains membres à ressentir que leurs contributions et leurs sacrifices sont reconnus et appréciés. Cela est particulièrement important lorsque le changement est imminent, avec la possibilité que certains membres doivent abandonner le travail ou les institutions dans lesquels ils avaient été profondément investis.

Retracer le trajet parcouru aide les membres à se rendre compte que le changement est une réalité et que l'organisation a traversé divers tournants et étapes de développement. Surtout, les membres du groupe peuvent devenir plus conscients des dons que la bonté divine a accordé à l'organisation, engendrant ainsi une profonde gratitude ainsi qu'une confiance dans l'accompagnement fidèle de Dieu. Cela peut aider les membres à se diriger courageusement vers l'avenir avec une plus grande liberté, en particulier lorsque la route à suivre n'est pas si claire ou qu'elle est pleine de difficultés potentielles.



Comment y parvenir...

1

Le processus peut être similaire à l'étape 1 dans laquelle les participants reçoivent des directives pour la prière et la réflexion personnelles (voir l'exemple 2.1), puis se réunissent en petits groupes pour le partage. Les rapports sont ensuite transmis à l'équipe de planification.

²⁵ Pape François, *Homélie à la messe de Sainte-Marthe*, mai 2020.

2

Alternativement, une assemblée peut être organisée pour tous les membres. Ce serait potentiellement un exercice très enrichissant pour l'ensemble du groupe qui se souviendrait de son histoire.

3

L'exercice doit être effectué dans une atmosphère de réflexion et de prière. En se souvenant du trajet parcouru par l'organisation, les participants peuvent se souvenir des jalons, des événements et des développements importants. Les « hauts et les bas » de l'histoire du groupe peuvent être rappelés. Une attention particulière peut être accordée aux moments déterminants ; c'est-à-dire les événements, les occasions ou les expériences qui ont été fortement gravés dans la mémoire collective et qui ont un impact sur l'identité, les valeurs et la raison d'être du groupe. Parfois, le souvenir d'un moment déterminant spécifique émerge de lui-même au cours de la conversation et attire plus d'attention. Tout aussi important, les participants peuvent réfléchir à ce qu'ils ont ressenti lors de ces événements et développements, s'ils étaient présents, et à ce qu'ils ressentent maintenant, en regardant en arrière. Ils doivent également réfléchir à la signification de chacun de ces événements et développements pour eux.

4

Les principaux points soulevés peuvent être exprimés visuellement en images. Il faut généralement beaucoup d'espace dans la pièce pour cette activité. Une fois l'exercice terminé, tous les participants peuvent alors prendre du recul et contempler dans un silence réfléchi le voyage qu'ils viennent de se remémorer et d'esquisser. Ensuite, ils deviendront progressivement plus conscients de la façon dont Dieu a été présent durant ce voyage. Ils peuvent noter s'il y a eu un modèle émergent des interventions de Dieu et ce que l'Amour Divin aurait pu communiquer. Encore une fois, les participants ayant d'autres tendances religieuses ou philosophiques pourraient aborder cette étape en termes plus généraux, par exemple, en notant les mouvements de guérison, de restauration et de plénitude, les périodes de stagnation, de déclin, de fragmentation ou de polarisation, les périodes de grande énergie et la manière dont une force vivifiante et transcendante semble avoir agi dans l'histoire de l'organisation.

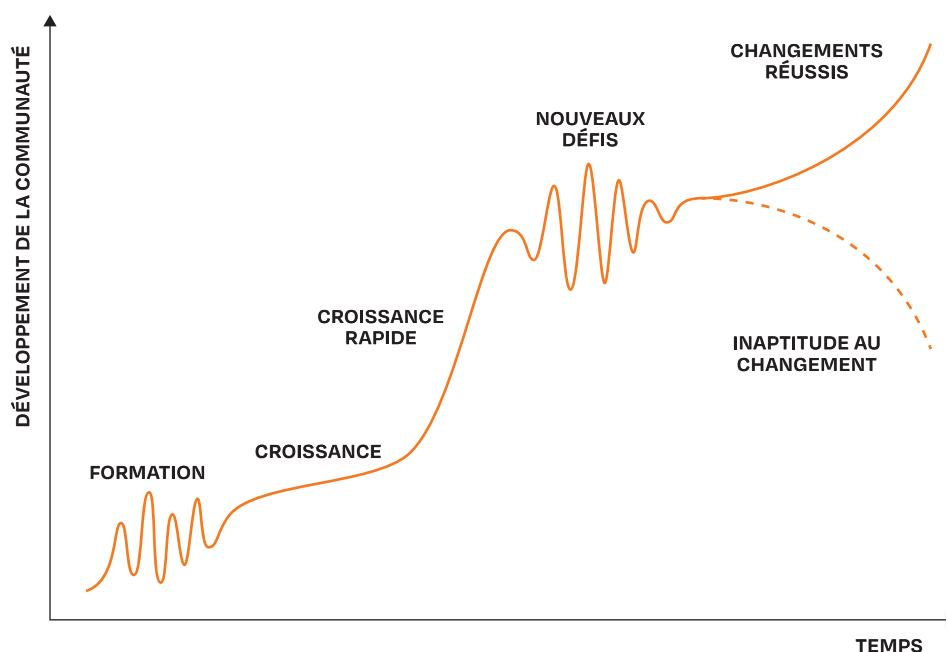
5

Les principaux points de cet exercice doivent être documentés par l'équipe de planification.



Bon à savoir...

Les communautés et les organisations traversent souvent des cycles de vie tels que celui représenté par le diagramme à la page suivante.



La phase initiale de formation ou de « démarrage » est généralement moins structurée, la vie organisationnelle se déroulant de manière plus spontanée, imprévisible, par essais et erreurs. Cela est souvent suivi par une période d'institutionnalisation où les systèmes, les règles et les structures sont mis en place, conduisant éventuellement à une plus grande stabilité et à une plus grande croissance. Certaines organisations pourraient même se développer rapidement au cours de cette période, à mesure que leurs programmes et leurs services gagnent en popularité et en intérêt, et que leurs compétences augmentent. Cependant, avec le temps, de nouveaux défis surviennent inévitablement, que ce soit du contexte externe ou au sein de l'organisation à la suite de changements rapides. Cela conduit souvent à une période d'instabilité, de tension ou même de troubles. Les organisations qui sont en mesure d'accepter les nouvelles réalités et de faire face à leurs défis peuvent souvent trouver un moyen de progresser davantage.

Ceux qui sont incapables de faire face au changement resteront probablement stagnant et finiront par décliner. Pour le premier groupe, des périodes critiques de changement sont susceptibles de se produire encore à l'avenir et cela appelle à nouveau à l'adaptation.

Être conscient de ce cycle peut aider les participants à la planification pastorale à devenir plus conscients du fait qu'ils sont au cœur d'un voyage en évolution, et que les moments de turbulence font souvent partie intégrante d'un tel voyage, et peuvent même être une opportunité pour changer. Il est souvent utile de demander aux participants de partager leurs points de vue sur la situation actuelle de l'organisation dans le cycle ci-dessus et de justifier leur réponse. Cela les aide à voir la situation dans son ensemble et peut-être à obtenir des perspectives sur les consolations ou les désolations qui auraient pu prévaloir dans l'organisation, et sur les réponses qui seraient les plus appropriées.



Modèle 2.1

Se souvenir de notre histoire bénie : Instructions pour l'exercice de groupe

« Je rappellerai les œuvres du Seigneur » (Psaume 77,11)

« Ainsi parle le Seigneur : Arrêtez-vous en chemin et voyez, interrogez les sentiers de toujours. Où donc est le chemin du bien ? Suivez-le, et trouvez pour vous-mêmes le repos. » (Jérémie 6,16)

1. Commencez par une prière pour l'ouverture, la clairvoyance et l'unité.
2. Tracez une ligne historique sous la forme d'une longue route ou d'un sentier, suffisamment grande pour que tous les participants puissent la voir, et répondez aux questions suivantes :
 - a. Quelles ont été les principales étapes ou « chapitres » de l'histoire du parcours de votre groupe ? (Indiquez-les sur la route.) Dans chacune de ces étapes, quelle était la direction principale ou l'objectif du groupe ? Ou quel titre donneriez-vous à chaque « chapitre » ?
 - b. Quels ont été les jalons, les événements ou les développements importants ? (Énumérez uniquement ceux qui ont une signification et un sentiment plus grands.) Quels ont été les hauts et les bas importants, les joies et les peines, les grâces et les défis ? (Écrivez chaque événement au-dessus de la route et la signification ou le sentiment correspondant au-dessous de la route.) Pour un grand groupe, cette étape peut être effectuée en demandant aux participants, individuellement ou en sous-groupes plus petits, d'écrire chaque point sur un papier post-it et de le coller sur la route.
 - c. Quelles ont été les façons dont vous avez changé ? Y a-t-il eu des moments cruciaux ou des tournants ? (Indiquez-les sur la route.)
3. Quand c'est terminé, tout le monde passe un peu de temps en silence pour regarder toute la ligne de l'histoire. Notez vos sentiments, vos mouvements intérieurs ou tout point qui vous frappe. Une attention particulière peut être accordée aux choses pour lesquelles vous vous sentez reconnaissant. Réfléchissez calmement à ce qui suit :
 - a. Quels moments ont été les plus vivifiants et significatifs ? Quels facteurs du groupe ont porté du fruit ? C'est-à-dire quelles étaient

les actions, les dispositions, les priorités, les valeurs ou les caractéristiques du groupe ? Quels moments ont été plus stagnants ou ont engendré beaucoup de négativité ? Quels étaient les comportements ou les caractéristiques du groupe à ces moments ? Passez en revue la liste des qualités positives et leurs contraires. Est-ce qu'un nouvel aperçu émerge sur le charisme, les valeurs et la mission du groupe ? Y a-t-il eu des moments « déterminants » dans cette histoire qui ont joué un rôle majeur dans la formation de l'identité de votre organisation ?

- b. Prenez conscience de la façon dont Dieu était présent dans le voyage et de ce que Dieu pourrait communiquer. Quels enseignements tirez-vous de votre mission, de votre charisme, de vos valeurs et de votre identité devant Dieu ?
4. En plénière ou en petits groupes, partagez les fruits de votre réflexion.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

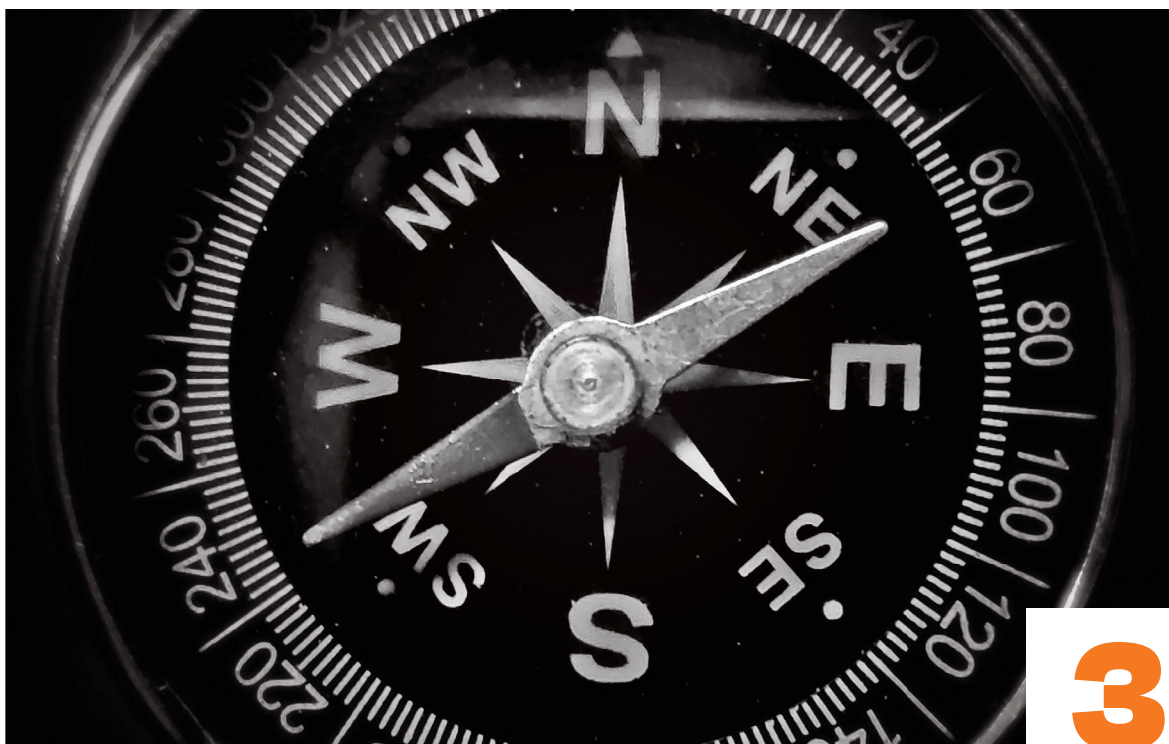
.....

.....

.....

.....





3

Redécouvrir notre identité et notre mission



**Regardons de plus près en quoi consiste
cette étape et pourquoi elle est importante...**

Grâce aux leçons tirées du passé, les participants peuvent alors porter un regard nouveau sur l'identité et la mission du groupe afin de renouveler et d'approfondir leur interprétation. Inspirés par ce qui aurait pu émerger des étapes précédentes, ils peuvent décrire, avec leurs propres mots, l'identité et la mission du groupe. Cela inclut leur

charisme, leurs valeurs fondamentales, la raison d'être de leur existence et le don le plus spécial ou le plus essentiel qu'ils ont à offrir au monde.

Pourquoi ne pas simplement se référer à l'énoncé de mission existant, s'il y en a un ? En effet, de telles déclarations formelles sont importantes, mais la mission d'un groupe est bien

plus qu'une déclaration écrite ; c'est quelque chose qui réside dans le cœur des membres. Par exemple, la déclaration peut dire une chose, mais le cœur d'un membre du groupe peut être dirigé vers d'autres choses. Ou le groupe pourrait avoir le sentiment collectif qu'il est chargé d'une mission plus grande que ce qui a été écrit dans le passé.

L'identité et la mission sont des traditions vivantes, en constante évolution, et en même temps, elles sont toujours les mêmes. Lorsqu'un groupe les redécouvre sous un jour nouveau, il peut se trouver une raison d'être et une signification nouvelle, ce qui pourrait rapprocher les membres du groupe les uns des autres. Cela peut également renforcer leur liberté intérieure de sorte qu'ils soient plus disposés à renoncer à tout le reste dans le but de poursuivre « la seule chose nécessaire ». Tout comme pour les autres étapes, la redécouverte de l'identité et de la mission peut être un moment très gratifiant pour le groupe. Ce moment est particulièrement spécial parce que les membres du groupe peuvent se sentir potentiellement touchés et revigorés par l'Esprit de Dieu, le Nom-de-Grâce par lequel ils sont appelés pourrait en être renforcé.

L'identité et la mission peuvent être redécouverts à travers le « ressourcement », en remontant aux sources, aux racines de la tradition. Cela complète les observations tirées de l'activité de la ligne historique à l'étape 2. Les documents de référence fondamentaux peuvent être utilisés tels que les Écritures, les textes magistériels de l'Église, les documents fondateurs d'une congrégation religieuse, les écrits clés et d'autres sources importantes. L'annexe 3 fournit des suggestions de textes

magistériels catholiques qui peuvent être utilisés par les diocèses et les paroisses. Tous ces documents doivent être contemplés dans la prière, pleinement et profondément dans le cœur et l'esprit, plutôt que de simplement être lus de façon superficielle ou intellectuelle. La méthode de prière de la Lectio Divina peut même être utilisée parce que les écrits fondamentaux ont tendance à évoquer une signification et un réveil spirituel profonds.

De plus, une organisation fait partie d'un ensemble plus vaste et est interconnectée avec les autres. Par conséquent, son identité et sa mission ne doivent pas être considérées isolément, mais en dialogue avec des réalités plus larges telles que la mission de l'Église universelle, la mission du diocèse dans lequel réside le groupe et la mission d'autres entités connexes. Le groupe doit également tenir compte du but et du rôle uniques attendus du type d'organisation tel qu'il est, qu'il s'agisse d'une école, d'une paroisse ou d'une congrégation religieuse. Par exemple, les congrégations religieuses sont fondamentalement caractérisées par les vœux évangéliques. Cela a des implications distinctes sur la nature et les priorités de leur mission, contrairement aux organisations laïques qui font le même travail. Certains groupes existent également en tant que sous-unités au sein d'entités plus grandes qui ont une mission globale. La prise en compte de toutes ces réalités aide le groupe à s'assurer que le discernement sur son identité et sa mission spécifiques ne se détourne pas du plan salvifique en cours de Dieu, manifesté à travers un tissu d'entités universelles et locales en collaboration mutuelle, mais qu'il est cohérent avec celui-ci.



Comment y parvenir...

1

L'équipe de planification peut préparer des extraits de textes clés pour réfléchir sur l'identité et la mission de l'organisation. Ceux-ci ne doivent pas être trop longs ou trop brefs afin que l'exercice puisse être fructueux et générer de nouvelles idées.

2

Les extraits peuvent être distribués à tous les participants avec un guide de prière et de réflexion (voir l'exemple 3.1). Des moyens créatifs peuvent être utilisés pour cette étape tels que l'invitation des participants à énumérer spontanément les mots clés et les idées qui transmettent l'identité et la mission de l'organisation de la manière la plus significative pour eux. Ils peuvent également dessiner des images, utiliser des symboles, composer des chansons, des récits et des jeux de rôle.

3

Les observations provenant des documents peuvent également être complétées par des réflexions plus contextuelles. Par exemple, les participants pourraient être invités à réfléchir à la manière dont les parties prenantes les plus importantes, en particulier celles que le groupe cherche à servir et celles qui sont en marge, réécriraient ou mettraient à jour l'énoncé de mission du groupe. Alternativement, ils pourraient proposer une liste de critères classés par ordre d'importance avec lesquels ils pourraient évaluer les priorités concurrentes ou allouer des ressources. Ils peuvent également penser à des signes visibles qui démontreraient la productivité de la mission du groupe dans le contexte actuel. En outre, les expériences personnelles peuvent être exploitées. Par exemple, les participants pourraient être invités à partager un incident ou une expérience personnelle qui leur a permis de voir l'identité et la mission de l'organisation sous un angle totalement nouveau ou de les sentir encore passionnément dans leur cœur. Y avait-il des occasions quand ils ont dit « cela m'a fait réaliser qui nous sommes et ce qui nous définit » ?

4

Les processus de réflexion personnelle, de conversation en petit groupe, d'activités plénières et de synthèse décrits à l'étape 1 peuvent être suivis.



Bon à savoir...

La planification pastorale s'accompagne souvent de nombreuses « tentations ». Celles-ci peuvent comprendre :

L'ANALYSE SWOT : identifier et répondre aux forces, aux faiblesses, aux opportunités et aux menaces sans aucune référence à l'identité et à la mission de l'organisation.

LES TENDANCES : choisir ses priorités en fonction de ce qui est à la mode ou populaire.

LE LOBBYISME : chaque personne défend ses projets préférés.

LA ROUTINE : se contenter de faire tout le temps la même chose sans tenir compte du besoin de changement.

L'ANCRAGE : être attaché aux programmes phares d'un grand patrimoine passé.

JOUER AU HÉRO : répondre aux plus grands besoins et demandes sans tenir compte du charisme, des capacités ou des ressources.

SUIVRE LES INFLUENCEURS : faire ce que les bailleurs de fonds et les autorités veulent que l'organisation fasse.

Ces tentations soulignent l'importance d'avoir de la clarté et de la conviction sur l'identité et la mission de l'organisation. Cela sert ensuite de boussole pour le discernement des priorités, des objectifs, des programmes et de l'allocation des ressources au milieu d'une multitude de besoins des bénéficiaires, de demandes des parties prenantes, de préférences des bailleurs de fonds, de tendances sociétales et de l'attachement des membres aux routines et à certains projets spécifiques.



Modèle 3.1

L'identité et la mission :

Lignes directrices pour la prière et la réflexion

L'objectif de cet exercice est d'écouter à nouveau les traditions fondatrices de cette organisation et d'acquérir une nouvelle compréhension de son identité et de sa mission devant les yeux de Dieu dans le contexte actuel.

La durée recommandée pour cet exercice est d'environ 1 heure. Trouvez un espace et un moment appropriés pour faire cet exercice avec attention et contemplation.

Demandez la grâce de la sagesse, de l'humilité, de la nouvelle perspicacité et de la confiance personnelle sur l'identité et la mission de l'organisation.

Commencez par prier avec un passage des Écritures tel que Luc 4,16-21 ou la méditation sur l'appel du roi éternel (n ° 91-100) dans les Exercices spirituels ; ou si vous préférez, quelque chose de votre propre tradition religieuse, ou même un poème sur la mission, l'appel et la vocation.

Dans votre prière ou dans votre méditation, vous pourriez réfléchir aux questions suivantes :

- La Bible nous dit que Jésus est venu proclamer le « Royaume de Dieu ». Qu'est-ce que le Royaume de Dieu ? À quoi ressemblera le monde lorsque le Royaume de Dieu sera pleinement présent ? Ou en quoi consiste l'épanouissement universel ? Qu'est-ce que la plénitude de vie ?

- Dieu, la force de vie universelle, travaille activement et avec amour à travers chaque entité de la création pour l'épanouissement du monde. Quelle est la manière unique dont la mission divine d'amour s'exprime à travers votre organisation ? Ou, selon vous, quel est le rôle particulier de votre organisation dans le Royaume de Dieu ou dans l'épanouissement de l'univers ?

Maintenant, prenez les textes sur l'identité et la mission de votre organisation qui ont été remis avec ce document. Lisez ces textes de manière contemplative, en vous arrêtant pour réfléchir sur chaque mot ou phrase qui vous frappe.

En rassemblant vos pensées, comment décririez-vous l'identité et la mission de votre organisation avec vos propres mots ? Vous pouvez également utiliser des dessins, des symboles, des histoires ou même des chansons. Il n'y a pas de bonne réponse. Tout le monde a des perspectives précieuses et uniques à partager.

Ensuite, réfléchissez à certaines des questions suivantes. Choisissez uniquement celles qui semblent vous émouvoir le plus profondément :

- Quels seraient les trois indicateurs les plus importants que vous utiliseriez pour évaluer si votre organisation vit vraiment son identité et sa mission ?
- Quels seraient les trois principaux critères que vous utiliseriez pour décider quels programmes, services, priorités ou objectifs sont les plus importants pour votre organisation ? Pourquoi ?
- Imaginez-vous à la place de la personne la plus vulnérable ou marginalisée dans les services ou les contextes de votre organisation. Comment voudriez-vous réécrire l'énoncé de mission de l'organisation ?
- Imaginez-vous à un moment dans le futur où votre organisation doit cesser ses activités. Quelle serait la chose principale que vous espérez voir l'organisation accomplir ?
- Remémorez-vous une expérience personnelle qui vous a fait voir l'identité et la mission de l'organisation d'une toute nouvelle manière ou qui vous a permis d'y adhérer avec une nouvelle conviction. Quels enseignements avez-vous tirés ?
- Examinez-vous : dans quelle mesure vous sentez-vous en harmonie avec l'identité et la mission de l'organisation ? Est-ce que cela fait bondir votre cœur de joie et d'amour ? Ou est-ce que vous vous sentez désintéressé, ou même tendu ? Diriez-vous que cela vous aide actuellement à vivre pleinement votre identité et votre mission personnelles ?

Il est également possible de mener cette réflexion sur plus d'une session. Lorsque vous avez terminé, passez en revue ce qu'il s'est passé pen-

dant votre période de prière et de réflexion, comment vous avez été ému et quels points importants ont surgi. Écrivez-les et réfléchissez à ce que vous vous sentez poussé à partager avec le groupe, y compris des images ou d'autres choses que vous avez proposées. Terminez par une prière de remerciements.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





Réfléchir aux signes des temps



Regardons de plus près en quoi consiste cette étape et pourquoi elle est importante...

Le discernement est basé sur des réalités concrètes, sur ce qu'il se passe réellement autour de nous et en nous, et non sur des idéalizations abstraites ou des hypothèses non vérifiées. Comme l'a souligné la Commission théologique internationale :

”

Le discernement communautaire nous permet de découvrir l'appel de Dieu dans une situation historique particulière [...] Il est de la responsabilité de l'Église, laquelle utilise l'interprétation théologique des signes des temps sous

la direction de l'Esprit Saint, parcourant le chemin qui doit être suivi au service du plan de Dieu amené à l'accomplissement eschatologique en Christ, qui doit également être accompli dans tous les kairós à travers l'histoire.²⁶

Les « signes des temps » incluent les réalités au sein de l'organisation ainsi que dans son environnement. Les réalités internes concerneraient les programmes et les services de l'organisation, son efficacité, sa vie communautaire, sa vie spirituelle, sa culture, ses relations, ses dirigeants, ses réseaux, ses partenariats, son personnel, ses capacités, ses ressources, ses structures, ses systèmes, son administration et tous les autres aspects de sa réalité d'entreprise. Les signes externes des temps incluraient les tendances actuelles et émergentes dans la société et l'Église, comprenant l'aspect social, économique, culturel, politique, religieux, écologique et technologique. Les tendances locales et mondiales sont souvent en interaction mutuelle.

En recueillant des informations sur ces réalités internes et externes, l'attention peut maintenant être accordée aux données empiriques, y compris les rapports statistiques pertinents et d'autres informations. Les catégories et la portée des données à considérer comme pertinentes et donc à rechercher dépendraient de l'identité et de la mission de l'organisation. Cela souligne une fois de plus l'importance de définir d'abord l'identité et la mission. Autrement, les participants à la planification pourraient être submergés par trop de données ou être indûment influencés par les tendances saisissantes dans les médias au lieu de s'occuper d'autres tendances qui sont moins visibles, mais plus profondément significatives pour l'organisation.

”

Tout aussi important, la lecture des signes des temps comprend également l'écoute directe des voix des personnes, en particulier celles des périphéries. Cela signifie qu'à cette étape, les participants ne se contentent pas d'analyser les rapports statistiques. Ils consultent également une grande variété de personnes et les écoutent directement. En effet, une partie importante du discernement se produit « à l'extérieur » lorsque nous quittons nos bureaux pour aller là où les gens sont, en les accompagnant dans leurs contextes et en permettant à leurs histoires non racontées d'émerger. Comme le fait remarquer le Pape François : « Comment pourrions-nous parler de la famille sans engager les familles elles-mêmes, en écoutant leurs joies et leurs espoirs, leurs peines et leurs angoisses ?²⁷

²⁶ CTI, *Synodalité*, par. 113.

²⁷ Pape François, *Discours à la cérémonie commémorant le 50^e anniversaire de l'institution de la Synode des évêques* (Cité du Vatican : Vatican Press, 2015).

En outre, la planification pastorale engendre une prise de conscience plus profonde des signes des temps d'une manière qui est non seulement intellectuelle, mais aussi affective. Nos cœurs doivent être ouverts et attentifs à l'Esprit de Dieu qui nous touche

toujours, peut-être même en provoquant une brûlure « au dedans de nous » (Luc 24,32) à travers les signes des temps. Une fois de plus, comme le souligne la Commission théologique internationale :

”

Le discernement communautaire implique d'écouter attentivement et avec courageusement « les soupirs » de l'Esprit (cf. Romains 8,26) qui émergent à travers le cri explicite ou parfois silencieux et qui part du Peuple de Dieu : écouter Dieu, afin qu'avec Lui nous puissions entendre le cri de Son peuple ; écouter Son Peuple jusqu'à ce que nous soyons en harmonie avec la volonté à laquelle Dieu nous appelle.²⁸

Les participants à la planification doivent être conscients de leurs préjugés ou de leurs idées préconçues concernant le contexte, et s'efforcer de les transcender avec une disposition d'ouverture et de liberté intérieure. Ils peuvent alors être plus réceptifs aux idées nouvelles, inattendues ou même surprenantes que l'Esprit pourrait attendre de révéler. À son tour, l'écoute sincère des signes des temps engendre une plus grande ouverture au changement.

Enfin, l'écoute doit être accompagnée d'une réflexion. Cela inclut analyser l'information intelligemment à l'aide de certains outils de réflexion critiques ou de cadres analytiques de disciplines pertinentes. En même temps, la réflexion comprend l'attention aux sentiments et aux mouvements intérieurs qui découlent de l'écoute et de l'analyse. Ainsi, l'intellect et l'affectivité, la foi et la raison, la tête et le cœur, sont intégrés dans le discernement. Tout aussi important, l'écoute et la réflexion se font en tant que communauté.



Comment y parvenir...

1

L'équipe de planification peut établir une liste d'informations à collecter ainsi qu'une liste de personnes à consulter. Par exemple :

- a) Les données sur le contexte interne peuvent inclure des profils statistiques et d'autres informations pertinentes sur les programmes, services et autres opérations de l'organisation, ainsi qu'un aperçu de ses

²⁸ CTI, *Synodalité*, par. 114.

ressources financières, et autres et de sa situation en matière de personnel. Les informations sur les partenariats et les réseaux sont également pertinentes. Des données quantitatives et qualitatives peuvent être incluses.

- b) En ce qui concerne le contexte externe, les informations pertinentes peuvent inclure les tendances de l'Église et de la société, qui peuvent généralement être trouvées dans des brefs essais, analyses ou rapports périodiques sur des questions religieuses, sociales, politiques, économiques, culturelles, technologiques, écologiques et autres dans les médias. Inutile de dire qu'il est important de s'assurer que les sources donnent des points de vue fiables, crédibles et équilibrés. Les informations sur les activités d'autres groupes concernés et les problèmes auxquels ils sont confrontés sont également pertinents. D'autres références utiles pourraient inclure les plans pastoraux existants des diocèses, des réseaux et des associations mondiales auxquels l'organisation appartient.
- c) En ce qui concerne les personnes à consulter, celles-ci peuvent inclure des bénéficiaires, des collaborateurs, des partenaires et divers autres groupes, en particulier ceux des périphéries qui pourraient ne pas être actuellement pris en compte, mais dont les voix sont importantes et pertinentes. Il serait également intéressant de demander conseil à des experts, des bailleurs de fonds et des fonctionnaires occupant des postes d'autorité pertinents. Il se peut que les membres du personnel qui appartiennent à l'organisation aient été consultés dans un premier temps, mais il est également possible de les inclure à nouveau dans cette étape afin d'exploiter leurs connaissances professionnelles et leurs points de vue sur des aspects particuliers de l'organisation.

2

Pour I(a) et I(b), des personnes appropriées peuvent être affectées pour obtenir les informations pertinentes et en préparer une présentation concise.

3

Pour I(c), l'équipe de planification pourrait répartir les participants en « groupes d'écoute » afin qu'ils puissent écouter et interagir directement avec les différents groupes à consulter. Un certain degré de coordination et de communication sera nécessaire pour organiser des réunions, des visites, des entretiens, des conversions, des présentations et d'autres formes de consultation. Des enquêtes pourraient également être utilisées, mais cela ne devrait idéalement pas être la seule forme de consultation, car elle est moins personnelle et interactive. Le plus important est que les participants sortent de leurs « boîtes » ou zones de confort habituelles et recherchent de nouvelles perspectives au-delà de leurs cercles ordinaires. Cela leur permettrait non seulement de voir le contexte avec une nouvelle perspective, mais aussi de s'ouvrir davantage à l'Esprit et même d'être touchés ou transformés. Comme indiqué ci-dessus, une telle écoute fait partie intégrante du processus de discernement communau-

taire. En même temps, les parties prenantes qui sont approchées pour leurs points de vue devraient être encouragées à parler franchement de leurs expériences de l'organisation, de ce dont elles sont le plus reconnaissantes, des défis auxquels elles sont confrontées, de la façon dont l'organisation pourrait changer pour le mieux et de ce qu'elle devrait continuer à bien faire. Le modèle 4.1 ci-dessous fournit quelques suggestions pour ces consultations.

4

Il convient de prévoir suffisamment de temps pour les activités ci-dessus, ce qui peut prendre trois à quatre mois ou plus. Chaque séance de consultation peut être complétée par un examen dans la prière de l'expérience et des points clés qui ont été soulevés, et ceux-ci doivent être conservés.

5

Lorsque toutes les activités de collecte d'informations et de consultation sont terminées, l'équipe de planification peut synthétiser les rapports et en distribuer un résumé à tous les participants.

6

Des séances de réflexion peuvent ensuite être menées par tout le monde, par exemple, par le biais d'un dialogue en petit groupe à l'aide de la méthode de conversation spirituelle, qui serait précédée d'une lecture individuelle, d'une prière et d'une réflexion. Le modèle 4.2 contient quelques lignes directrices pour cette activité. Une question clé dans cette partie du discernement communautaire est la suivante : Que nous dit l'Esprit Saint à travers les voix du peuple et les signes des temps ? Les principaux points découlant de ces séances de prière et de réflexion sont ensuite transmis à l'équipe de planification pour être ensuite rassemblés et diffusés, comme lors des étapes précédentes.

7

Parfois, une collecte de données supplémentaire peut être nécessaire, en particulier lorsque les réflexions conduisent à de nouvelles questions qui n'ont pas été soulevées auparavant, mais qui sont importantes. L'équipe de planification pourrait avoir besoin de coordonner le processus de manière itérative, en s'assurant que la recherche et la réflexion trouvent un équilibre, et ne sont ni trop excessives ni trop limitées.



Bon à savoir...

Cette étape peut parfois faire ressortir des sentiments de perturbation et de déséquilibre, surtout lorsque les participants réalisent des vérités difficiles sur les réalités internes et externes. Il n'est pas nécessaire de s'inquiéter. En

fait, si ces tensions sont totalement absentes, la collecte d'informations et la réflexion ont peut-être été inadéquates ou trop superficielles. Les tensions découlant d'un regard honnête sur la réalité indiquent souvent des problèmes

que nous sommes appelés à aborder. Ils peuvent être des voies vers la conversion et le changement pour le mieux.

Dans l'ensemble, une disposition à l'amour pastoral, à la générosité, à l'ouverture, à la solidarité, à la confiance et à la prudence est requise lors de l'écoute et de la réflexion sur les signes des temps. Comme mentionné ci-dessus, cette étape doit être effectuée avec suffisamment de temps et d'espace pour l'enquête, la réflexion, la prière, le dialogue et la lutte à travers les tensions nécessaires.



Après avoir terminé cette étape et avant de passer à la suivante, il serait utile que tous les participants effectuent un examen de la planification pastorale jusque-là. Cela implique revenir sur ce qu'il s'est passé depuis le début, sur ce que tout le groupe a vécu, sur ce que chaque participant a vécu au niveau personnel, s'il y a eu des consolations et des désolations et de quelle manière Dieu a été présent. Les participants pourraient partager les fruits de cet échange les uns avec les autres et évaluer la qualité du discernement communautaire et de la planification pastorale jusqu'à ce moment. Un discernement peut être fait pour passer à l'étape suivante ou revoir une partie antérieure du processus. Parfois, il y a des tensions non résolues qui pourraient grandement entraver les pro-

chaines étapes ou peut-être que certains membres de l'organisation et ses parties prenantes estiment que le processus n'a pas impliqué une consultation, une écoute et un discernement adéquats. Si c'est le cas, alors les causes sous-jacentes de ces tensions doivent être examinées et traitées en premier.

Dans l'ensemble, si les étapes jusqu'à ce stade ont été effectuées raisonnablement bien, les participants devraient généralement déjà commencer à éprouver de la joie, de l'unité, un sentiment de renouveau et même un aperçu de l'invitation de Dieu au groupe concernant ses orientations. La préparation à la conversion et à la mission renouvelée devrait être palpable. De plus, les nouveaux membres auraient déjà beaucoup appris sur l'organisation en participant aux étapes précédentes. À cet égard, la planification pastorale peut être une expérience formatrice et transformative. C'est souvent au cours du processus lui-même que le changement souhaité commence à se produire. Pour ces raisons, il est important de prendre le temps que tout le monde s'engage de tout son cœur et réfléchisse, au lieu de simplement passer par les mécanismes du processus et de se précipiter jusqu'à la fin. Parfois, une révision à mi-parcours du programme de planification est nécessaire afin de passer plus de temps sur certaines étapes ou pour améliorer la qualité du discernement communautaire.



Modèle 4.1

Suggestions de recherche sur les contextes internes et externes

I. Quelques données à obtenir sur le contexte interne de l'organisation

A. Données statistiques et autres données factuelles :

1. Profil et structure de l'organisation
2. Adhésion – Nombre total et caractéristiques pertinentes ; par exemple, groupes d'âge, sexe, nationalités, lieu, profil socio-économique, etc. (Données actuelles + tendance sur dix ans, si disponible)
3. Programmes, services et activités clés – Description, lieu, résultats, personnes desservies, tendances de croissance, etc.
4. Ressources financières et autres
5. Partenaires et réseaux clés
6. Planification pastorale précédente, s'il y en a, et ce qui a été accompli

B. Commentaires et suggestions – Quelques questions à poser aux parties prenantes :

1. Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans l'organisation ? En quoi cela a-t-il fait une différence pour vous ? Qu'est-ce qui vous manquerait le plus si l'organisation devenait inactive ?
2. Selon vous, quel a été le principal impact de l'organisation dans l'Église et dans la société ? Qu'est-ce que vous espérez voir de plus ?
3. Selon vous, quelles sont ses forces et ses faiblesses dans la réalité actuelle, par rapport à son identité et à sa mission en théorie ? De quelle manière a-t-elle accompli sa mission de manière fructueuse ? De quelle manière n'a-t-elle pas été suffisamment fructueuse ?
4. Selon vous, quels sont les facteurs internes qui permettent à l'organisation d'être fructueuse ? Quels sont les facteurs internes qui limitent sa fécondité ? Ou, selon vous, quelles sont les lumières et les ombres dans la culture actuelle de l'organisation, la vie communautaire, la spiritualité, le style de travail, les relations entre les membres, le personnel et le moral des bénévoles, et les partenariats dans l'Église et la société ?

II. Quelques données à obtenir sur le contexte externe de l'organisation

A. Sur l'Église et la société

1. Les tendances locales et mondiales importantes qui sont pertinentes pour la mission de l'organisation, y compris les aspects politiques, économiques, sociaux, culturels, religieux, technologiques, écologiques et ecclésiaux. Quels sont les scénarios possibles qui auront un impact significatif sur l'organisation, qu'il soit positif ou négatif ?
2. Les opportunités et les défis dans les domaines liés à la mission de l'organisation.
3. Les besoins et les lacunes qui ne sont actuellement pas traités.
4. Les réseaux et collaborations potentiels.
5. Les développements importants auxquels sont confrontés les partenaires ou ceux qui sont impliqués dans des activités similaires à celles de l'organisation. Quels sont leurs projets futurs ?
6. Les priorités actuelles du diocèse ou de la ou des unités internationales auxquelles l'organisation appartient, et les raisons de ces priorités.
7. Les enseignements ou les tendances émergents de l'Église qui sont pertinents pour la mission de l'organisation.
8. Les principales avancées ou tendances dans les disciplines et les domaines du travail de l'organisation

B. Les questions à poser sur les personnes, y compris celles dont l'organisation s'occupe ainsi que la communauté au sens large, en prenant note, en particulier, des personnes marginalisées

1. Que se passe-t-il dans la vie de divers groupes de personnes ? Quels sont leurs joies et leurs espoirs, leurs peines et leurs chagrins, leurs angoisses et leurs désirs ?
2. Qu'est-ce qui leur donne actuellement le plus de sens et de but ?
3. Que pensent-ils de leur vie actuelle et de leur avenir ?
4. Quelles sont les tendances qui les affectent ?
5. Quels changements dans l'Église et la société espèrent-ils voir ?
6. Quels sont leurs points forts ? Quels dons pouvons-nous apprécier chez eux ? Qu'est-ce qu'ils peuvent nous apprendre ?
7. Qu'est-ce qui entrave actuellement leur capacité à vivre pleinement ?

Des exemples de questions simplifiées qui peuvent être posées aux personnes au plus près de la population :

- Qu'est-ce que vous appréciez dans votre vie maintenant ?
Qu'est-ce qui vous rend heureux ou quelle est votre plus grande source de joie ?
- Avez-vous le sentiment que votre vie a un sens ? Pourquoi ?
Qu'est-ce qui vous donne une raison d'être ?
- Quelles sont vos principales difficultés et angoisses ? Qu'est-ce qui vous déçoit ou vous décourage ?
- Que pensez-vous de l'avenir pour vous-même, votre famille et pour la communauté locale ?
- Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans l'église ici et dans la société ? Quel changement espérez-vous ?
- Selon vous, quels sont vos meilleurs dons et contributions ?
- Selon vous, que peut faire notre organisation pour améliorer la vie de votre famille ou de la société locale ?

III. Quelques sources, outils et méthodes pour recueillir les informations

1. Rapports annuels de l'organisation
2. Articles de presse, analyses périodiques, données provenant de sites Web de référence
3. Entretiens et consultations directes
4. Réunions sociales et discussions informelles
5. Discussions de groupes
6. Enquêtes
7. Présentations ou partage personnel par les parties prenantes
8. Discours d'experts invités sur les questions et les tendances pertinentes

Remarque :

- Il est important d'être conscient des préjugés qui pourraient être inhérents à certaines sources médiatiques. Assurer un large éventail de sources pourrait aider à atténuer ce problème.
- En recueillant les différents points de vue, les moyens employés devraient encourager les personnes à s'exprimer librement et à donner un retour honnête, significatif et sincère.
- Lors de l'écoute, la sensibilité d'un cœur pastoral est requise afin que les significations, les préoccupations, les désirs et même les modèles sous-jacents puissent être perçus. L'auditeur percevrait

non seulement ce qui est dit, mais également ce qui n'est pas dit. L'écoute active et attentive, en particulier aux voix des marges, implique d'écouter avec empathie, de noter les indices verbaux et non verbaux, et de s'efforcer de voir les choses du point de vue de l'autre. Il est tout aussi important que ces auditeurs exercent une présence de tout leur cœur, sans se précipiter ni être condescendants, et en s'occupant de leurs propres mouvements intérieurs, à la recherche de ce que Dieu pourrait communiquer à travers la rencontre.



Modèle 4.2 **Les instructions pour réfléchir** **aux données recueillies**

L'objectif de cet exercice est de réfléchir sur les signes des temps à la lumière de l'identité et de la mission de votre organisation afin d'écouter ce que l'Esprit de Dieu pourrait dire, en particulier en ce qui concerne la façon dont votre organisation est appelée à répondre aux contextes actuels.

La durée recommandée pour cet exercice est d'environ 1 heure. Trouvez un espace et un moment appropriés pour faire cet exercice avec attention et contemplation.

Commencez par prier avec un passage des Écritures tel que Matthieu 9, 36 ou la méditation sur l'Incarnation (n° 101-109) dans les Exercices spirituels ; ou si vous préférez, quelque chose de votre propre tradition religieuse ou même un poème sur les réalités sociales. Dans votre prière, demandez la grâce de l'ouverture, du courage, de la générosité et de la compassion.

Maintenant, lisez lentement le résumé des contextes internes et externes qui vous a été distribué avec ce document. Réfléchissez à ce qui suit :

1. En lisant le résumé, qu'est-ce qui me frappe ? Y a-t-il quelque chose en particulier qui me touche ou attire mon attention ?
2. Quels points évoquent des sentiments de joie, de consolation et d'enthousiasme à propos du contexte interne et externe ? Pourquoi ?
3. Quels points évoquent le chagrin, l'anxiété, la tension ou la désolation ? Pourquoi ?
4. Quels sont les principaux atouts et dons de notre organisation ? Quelles forces semblent bien se développer ? Lesquelles semblent diminuer ?
5. Quelles semblent être les faiblesses ou les limites de notre organisation ?

6. Quel impact notre organisation a-t-elle dans l'Église et la société ? Quel est l'impact sur ses propres membres et sur ceux des périphéries ? Qui ou quoi négligeons-nous ? Où se situent les lacunes ?
7. Quelles voix des consultations me frappent ou me touchent le plus ? Pourquoi ?
8. Quelles tendances externes me semblent particulièrement importantes ? Pourquoi ?
9. Quelles opportunités et quels appels émergent pour notre mission ? Quels sont les défis auxquels nous sommes confrontés ?
10. Dans l'ensemble, que pourrait nous dire l'Esprit Saint à travers les voix du peuple et les signes des temps ?

Il est également possible de mener cette réflexion sur plus d'une session. Lorsque vous avez terminé, passez en revue ce qu'il s'est passé pendant votre période de prière et de réflexion, comment vous avez été ému et quels points importants ont surgi. Écrivez-les et réfléchissez à ce que vous vous sentez poussé à partager avec le groupe.

Terminez par une prière pour les personnes dont vous parlez dans ces rapports.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





Reconnaître l'appel de Dieu pour le temps présent



Regardons de plus près en quoi consiste cette étape et pourquoi elle est importante...

Le processus a maintenant atteint le stade où l'on peut commencer à formuler les décisions concernant l'orientation et les priorités de l'organisation pour les années à venir. À condition qu'il y ait un niveau raisonnable de consolation, de paix et même d'enthousiasme par rapport aux étapes précé-

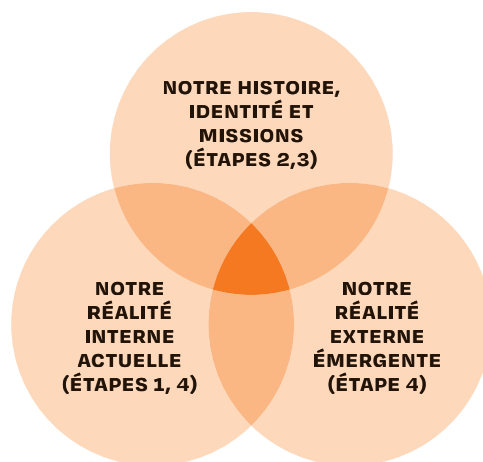
dentes jusqu'à présent. Sinon, certaines des activités antérieures et leurs dispositions requises devront peut-être être regardées de plus près.

À cette étape, les points clés découlant des étapes précédentes peuvent être rassemblés dans des rapports de synthèse, y compris ceux relatifs à :

- L'identité, le charisme, les valeurs fondamentales et la mission de l'organisation (à partir des étapes 2 et 3)
- Le contexte interne (à partir des étapes 1 et 4)
- Le contexte externe (à partir de l'étape 4).

L'appel de Dieu pour un groupe en termes d'orientation et de priorités se trouve souvent à l'intersection de ces trois réalités.

L'orientation d'un groupe indique ce que devrait être son objectif global au cours de la période déterminée à venir. Une fois de plus, il ne s'agit pas seu-



lement d'un récapitulatif ou d'une reformulation de l'énoncé de sa mission. Au contraire, à la lumière de la compréhension renouvelée du charisme du groupe et des contextes internes et externes actuels, il pourrait y avoir un aspect particulier de son identité et de sa mission, ou un accent particulier ou une façon de les vivre sur lesquels le groupe se sent appelé à se concentrer pour la période à venir. Par exemple, un groupe peut sentir qu'il est appelé à faire un changement fondamental dans sa mission envers certains groupes de personnes négligées dans les périphéries, nécessitant ainsi un changement dans les attitudes des membres ainsi que dans les programmes, les activités, le personnel et l'allocation des ressources du groupe. Un autre groupe peut percevoir un appel à se concentrer davantage sur le travail de consolida-

tion de la paix et de réconciliation dans les conflits sociopolitiques. Un autre groupe encore peut se rendre compte que l'attention de ses membres devrait se porter, dans les années à venir, sur l'approfondissement de la spiritualité, du charisme et de la vie communautaire. Par conséquent, tout comme un individu pourrait avoir un objectif clé ou une direction à chaque étape de sa vie et de sa vocation, un groupe pourrait également être appelé à approfondir, à développer ou à guérir des aspects particuliers de sa vie et de sa mission, dans le cadre de son voyage continu vers Dieu.

Habituellement, la direction discernée implique un changement non seulement dans les structures et les activités externes, mais aussi dans le cœur et l'esprit. Une conclusion atteinte au moyen d'un bon processus

de discernement communautaire toucherait profondément les participants, en affirmant leur identité collective et en leur donnant un sens profond et soutenu de gratuité, de joie, d'énergie, d'enthousiasme, de camaraderie et d'engagement.

Cette étape est mieux réalisée au moyen d'une assemblée en personne impliquant le plus grand nombre possible de membres de l'organisation. À cet égard, la Commission théologique internationale a souligné que :

”

Dans diverses églises locales, afin de stimuler la mise en œuvre de l'enseignement de Vatican II, il existe des assemblées qui expriment et promeuvent la communion et la coresponsabilité, et contribuent à la planification pastorale intégrée et à son évaluation. Ces assemblées sont d'une grande importance dans le parcours synodal de la communauté ecclésiale, en tant que cadre et préparation ordinaire pour la promulgation du Synode diocésain.²⁹

La même chose pourrait être dite pour les congrégations religieuses et d'autres organisations ecclésiales. Un rassemblement significatif et un temps de communion impliquant le plus grand nombre de participants possible, avec un processus bien organisé et une ouverture radicale à l'Esprit de Dieu, peuvent porter leurs fruits à bien des égards, et ce, longtemps après que l'événement ait eu lieu.

En plus d'un discernement de la direction organisationnelle pour les années à venir, une liste de priorités doit également être établie en fonction des implications de la direction. Bien que de nombreux termes différents soient utilisés dans le domaine de la planification stratégique tels que « objectifs », « buts » et « stratégies », le mot « prio-

rités » fait ici référence aux aspects de la vie et de la mission organisationnelles qui doivent être soulignés, renforcés, modifiés, terminés, redéveloppés ou initiés au cours de la période à venir. Les priorités doivent également mettre en lumière, dans la mesure du possible, les groupes de personnes qui recevront plus d'attention de la part de l'organisation, les types de services à améliorer, et/ou les problèmes et les défis sur lesquels les membres se concentreront, et les raisons de le faire. Certaines organisations possèdent des normes internes pour donner la priorité au choix des ministères et à l'allocation du personnel et des ressources.³⁰ Celles-ci peuvent aider davantage au discernement.

²⁹ CTI, *Synodalité*, par. 82.

³⁰ Par exemple, dans la Compagnie de Jésus, le décret 3 de la 34^e Congrégation Générale, n° 22, dit que « les Provinces devraient évaluer leur planification apostolique en utilisant les critères ignatiens des constitutions, lus à la lumière de notre mission d'aujourd'hui. Lire à la lumière de la foi qui cherche la justice, le critère du « plus grand besoin » oriente vers des lieux ou des situations de grave injustice, le critère de « plus fructueux » se réfère à l'endroit où le ministère peut être plus efficace dans la création de communautés de solidarité, tandis que le critère de « bien plus universel » pointe vers l'action qui contribue à un changement structurel pour créer une société plus fondée sur la solidarité ».

Parfois, il faut réduire les efforts et les ressources dans certains domaines de travail et réaffecter le personnel en conséquence. Les priorités peuvent également concerner les aspects internes de l'organisation qui nécessitent un changement ou une amélioration tels que la formation du personnel, la structure de l'organisation, les compétences, les finances, les systèmes et les processus, la vie et les relations communautaires, la spiritualité, la gestion et le bien-être du personnel. Comme

pour la direction générale, une liste de priorités bien définies engendrerait également un engagement fort et soutenu, de la joie et une nouvelle énergie. Inutile de dire que les priorités doivent être réalistes et limitées en nombre, en particulier lorsqu'elles impliquent des efforts et des ressources considérables. Pour quelques exemples d'orientation et de priorités, voir l'exemple 5.1.

Dans l'ensemble, il est utile de rappeler les paroles du Pape François :



Le ministère pastoral, dans une approche missionnaire, cherche à abandonner l'attitude complaisante qui dit : « Nous l'avons toujours fait ainsi ». J'invite chacun à être audacieux et créatif dans cette tâche de repenser les objectifs, les structures, le style et les méthodes d'évangélisation dans leurs communautés respectives (EG 33).



Comment y parvenir...

1

L'équipe de planification peut préparer des résumés de toutes les idées recueillies lors des étapes précédentes et les distribuer aux participants afin qu'ils puissent réfléchir et prier, avec des questions suggérées pour la réflexion (voir l'exemple 5.2). Il serait préférable que l'équipe de planification évite d'établir une liste provisoire d'orientations et de priorités proposées, car cela va à l'encontre de l'ouverture, de l'engagement et de la coresponsabilité qu'implique le discernement communautaire.

2

Après suffisamment de temps pour la réflexion personnelle mentionnée ci-dessus, une assemblée plénière peut être organisée. Cette dernière devrait idéalement durer environ trois à cinq jours. Si tous les participants ne peuvent pas assister à l'assemblée, certains représentants peuvent être choisis. La taille de l'assemblée doit être suffisamment grande pour inclure des représentants de tous les segments de l'organisation. Dans le cas d'une assemblée paritaire ou diocésaine, ou d'une organisation internationale, il est possible d'avoir plusieurs centaines de participants, à condition que de petits groupes soient formés pour la conversation et que ceux-ci soumettent leurs conclusions par écrit, avec un processus central établi pour les synthétiser.

- 3 Pour les participants qui ne sont pas inclus dans l'assemblée, une consultation préalable peut être effectuée avec eux en recueillant leurs points de vue avec l'ensemble de questions de réflexion citée ci-dessus. Idéalement, les participants devraient également avoir la possibilité de mener des conversations en petit groupe au sein de leurs équipes ou de leurs localités et de soumettre leurs propositions à l'équipe de planification pour examen lors de l'assemblée.
- 4 Lors de l'assemblée plénière, des méthodes de dialogue telles que la conversation spirituelle peuvent être utilisées. La liturgie est particulièrement importante afin que toute la réunion se déroule dans une atmosphère de prière. Même les personnes présentes qui ne partagent pas la même croyance religieuse peuvent être encouragées à adopter une position contemplative tout au long de l'assemblée.
- 5 Il est souvent utile de faire appel à un animateur externe afin que tous les participants, y compris les responsables de l'organisation et l'équipe de planification, puissent prendre part pleinement au discernement. Inutile de dire que ces intervenants externes ont besoin de se familiariser avec les méthodes de discernement communautaires. À la fin de chaque journée ou demi-journée, l'équipe de planification, aidée des animateurs peuvent examiner les procédures qui ont eu lieu et voir comment le groupe s'est comporté, quels étaient les mouvements spirituels, s'il y avait des énergies et des obstacles émergents et comment le processus pourrait être amélioré lors de la prochaine session. De tels examens peuvent également être conduits dans un contexte de discernement spirituel..
- 6 Vers la fin de l'assemblée, les conclusions peuvent être énoncées de manière explicite et tout le monde peut prier et réfléchir dessus afin de les affiner.
- 7 Par la suite, l'orientation et les priorités rédigées lors de l'assemblée plénière pourraient être distribuées à ceux qui n'y ont pas assisté, avec des notes explicatives d'accompagnement, dans la mesure du possible, et des commentaires supplémentaires peuvent être sollicités. Un délai de un à deux mois peut être prévu pour un ajustement et une confirmation supplémentaires.
- 8 Dans certaines organisations, il existe un organe directeur formel qui donne une approbation finale à la planification. Dans ce cas, les membres d'un tel organe devraient faire partie de l'assemblée plénière afin qu'ils soient impliqués dans l'écoute, le dialogue et le discernement. Ils éviteraient alors de prendre leur décision isolément du discernement communautaire de l'assemblée, sans aucune possibilité d'écouter ou de poser des questions.



Bon à savoir...

Comme pour les étapes précédentes, discerner l'orientation et les priorités implique à la fois un raisonnement critique et une harmonisation spirituelle. Une aptitude à la liberté intérieure est particulièrement cruciale ici, car des choix difficiles doivent souvent être faits. La tendance des membres de l'organisation à être attachés ou ancrés à des œuvres, des structures et des façons de faire existantes peut exercer une influence particulièrement forte et entraver la liberté, la créativité et l'audace requises pour apporter des changements radicaux, si nécessaire.

Certaines organisations, par peur de créer des tensions, ne font pas l'effort de choisir et incluent tous les objectifs et groupes cibles, en n'omettant rien ni personne. Malheureusement, cela les

empêche de faire face à la réalité des limites du groupe et à la nécessité de s'engager dans ce qui est le plus important, tout en collaborant avec les autres. Il est particulièrement difficile de renoncer à des domaines de travail auxquels certains membres s'étaient habitués, même si les besoins ont diminué. Il y a aussi certaines œuvres qui avaient permis à l'organisation d'être reconnue par le passé, mais qui pourraient ne pas représenter au mieux l'utilisation de ses ressources actuelles et de son potentiel futur. Les participants à la planification doivent donc rechercher la grâce de désirer et d'identifier « la seule chose nécessaire » parmi des demandes et des intérêts concurrents, conformément à la volonté de Dieu.



Modèle 5.1 Exemples d'orientation et de priorités

Exemple 1

Une paroisse dans une ville avec une population de plus en plus multiculturelle où les tensions entre les groupes commencent à se faire sentir :

Orientation :

Pour les cinq prochaines années, nous cherchons à devenir une paroisse connue pour promouvoir l'harmonie sociale et la solidarité dans l'Église et la société, témoignant ainsi de l'unité de tous les êtres humains dans l'amour de Dieu, au milieu de la démographie en constante évolution de cette ville.

Priorités :

- I. Tendre la main aux nouvelles communautés de migrants, en particulier les plus vulnérables ; les engager en tant que résidents et participants, établir des relations avec eux, apprendre d'eux et les soutenir.

2. Promouvoir une culture d'hospitalité dans la paroisse et les quartiers environnants, en commençant par un changement de mentalité parmi les paroissiens et développer des canaux de dialogue pour faire face aux tensions émergentes.
3. Offrir une plus grande variété de liturgies et d'activités inculturées, et promouvoir la participation de tous ; aider les paroissiens existants et nouveaux à approfondir leur foi et leurs relations par le biais de « petites communautés chrétiennes » et de groupes de prière.

Exemple 2

Une congrégation religieuse dont l'apostolat traditionnel est dans le domaine de l'éducation et qui fait face à une croissance plus lente du nombre de membres :

Orientation :

Au cours des dix prochaines années, nous consoliderons notre présence dans les domaines où les besoins en font le plus sentir et où nous sommes en mesure d'aider au mieux. En même temps, nous accorderons une grande priorité à la culture et à la formation de notre personnel et de nos collaborateurs laïcs.

Priorités :

1. Former systématiquement notre personnel et nos bénévoles à notre charisme et à notre spiritualité ; et identifier et former de manière proactive la prochaine génération de responsables dans nos écoles.
2. Remettre, relocaliser ou fusionner une partie de nos établissements d'enseignement, tout en gardant à l'esprit les meilleurs intérêts des étudiants et de la communauté élargie.
3. Partager nos connaissances et développer de nouveaux apostolats axés sur la formation et l'accompagnement pastoral des jeunes enseignants dans d'autres écoles catholiques et non catholiques.



Modèle 5.2 **Guide de prière et de réflexion** **sur l'orientation et les priorités**

L'objectif de cet exercice est de découvrir l'appel de Dieu pour l'organisation, en particulier en termes d'orientation et de priorités, compte tenu de son identité et de sa mission, de ses réalités internes et du contexte extérieur.

La durée recommandée pour cet exercice est d'environ 1 heure. Trouvez un espace et un moment appropriés pour faire cet exercice avec attention et contemplation.

Commencez par prier avec un passage des Écritures tel que Marc 1,32-39 ou la méditation sur les trois types de personnes (n° 149-157) dans les Exercices spirituels ; ou si vous préférez, quelque chose de votre propre tradition religieuse ou même un poème sur la vocation, le choix et les nouveaux commencements. Dans votre prière, demandez la grâce de rechercher la volonté de Dieu.

Lisez maintenant le résumé des conclusions de toutes les étapes précédentes de la planification pastorale et rappelez-vous vos propres expériences dans la planification jusqu'à ce jour. Réfléchissez aux questions suivantes, en maintenant un esprit de prière :

1. Qu'est-ce qui s'est le plus démarqué pour moi dans mes expériences de la planification jusqu'à présent ? Où ai-je senti la grâce de Dieu nous émouvoir le plus fortement ? Où est-ce que je ressens une tension persistante ou un malaise, s'il y en a ? Qu'est-ce que Dieu pourrait dire à travers cela ?
2. Qu'est-ce qui ressort des résumés ?
3. Qu'est-ce que tout cela indique sur « la seule chose nécessaire » sur laquelle notre organisation devrait se concentrer dans les années à venir ? Comment exprimerais-je cela en deux ou trois phrases ? Quelle serait la raison de poursuivre dans cette voie ?
4. Quelles priorités cette voie impliquerait-elle en termes de développement ou d'amélioration de l'ensemble de nos services, programmes et institutions, ainsi que notre propre communauté et organisation ? Ou quels groupes de personnes doivent recevoir relativement plus d'attention dans les années à venir ? Quelles questions méritent notre plus grande attention ? Quels changements internes devons-nous apporter ?
5. Dans l'ensemble, où Dieu semble-t-il nous inviter à aller dans les années à venir ? Comment sommes-nous appelés à être, et que sommes-nous appelés à faire ? Si je ne devais identifier que trois priorités, quelles seraient-elles ? (Indiquez quoi, qui, où, comment, pourquoi)

Lorsque vous avez terminé, passez en revue ce qu'il s'est passé pendant votre période de prière et de réflexion, comment vous avez été ému et quels points importants ont surgi. Écrivez-les et réfléchissez à ce que vous vous sentez poussé à partager avec le groupe.

Terminez par une prière pour l'organisation et ses membres afin qu'un bon discernement communautaire soit fait.

Conseils supplémentaires :

Lors de la rédaction d'une liste de priorités, évitez de faire ce qui suit :

- a. Se concentrer sur des projets ou des activités spécifiques tels que l'organisation d'un événement plutôt que sur des priorités stratégiques plus larges.
- b. Énoncer les priorités trop vaguement, par exemple, en se contentant d'énumérer certaines questions et institutions. Un énoncé clair des priorités permettrait de clarifier ainsi :
 - Les besoins, préoccupations ou problèmes auxquels vous souhaitez répondre
 - Le(s) groupe(s) cible(s) (et les détails importants tels que leur emplacement ou leur profil démographique s'ils sont pertinents pour votre choix)
 - Les résultats souhaités ou les changements positifs que vous espérez apporter
 - Les principales stratégies ou moyens de votre réponse, en fonction du charisme et des forces de votre organisation
- c. Avoir trop de priorités, au-delà des capacités et des ressources de votre organisation
- d. Réticence à abandonner les priorités passées qui ne sont plus pertinentes ou critiques.

Si plusieurs options sont envisagées et qu'un discernement supplémentaire est requis afin de réduire la liste, la méthode suivante peut être utilisée :

1. Tout d'abord, énumérez des critères pour choisir les principales priorités. Ces critères devraient provenir des observations sur l'identité, le charisme et la mission. Considérez également les lacunes et les besoins les plus importants dans le contexte interne et externe. Notez les priorités actuelles des réseaux, des diocèses ou des organismes universels auxquels l'organisation appartient, ainsi que les normes internes concernant le choix des œuvres et l'allocation des ressources, le cas échéant.
2. Ensuite, écrivez chaque critère clairement dans une phrase et classez tous les critères par ordre d'importance.
3. Ensuite, en utilisant le tableau ci-dessous, évaluez chaque option aussi objectivement que possible en fonction des critères en attribuant un nombre approprié de « coches ».

	1 ^{er} critère	2 ^{ème} critère	3 ^{ème} critère	etc.
Option A				
Option B				
Option C				
Option D				

4. Une fois le tableau terminé, les options qui ont été cochées le plus souvent et dans les colonnes des critères les mieux classés peuvent être identifiées comme la liste finale des priorités.
5. Notez que cet exercice doit être accompagné d'un dialogue et d'un discernement spirituel afin de partager des perspectives diverses et de promouvoir l'objectivité. En effet, le tableau peut servir de matériau de conversation et de discernement.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





Répondre par une action concrète



Regardons de plus près en quoi consiste cette étape et pourquoi elle est importante...

Lorsque l'orientation et les priorités sont confirmées, il est crucial de les traduire en objectifs concrets avec des délais spécifiques. Ces objectifs peuvent prendre la forme de jalons souhaités ou d'objectifs significatifs relatifs à chaque priorité, comme la création de nouveaux apostolats, des améliorations spécifiques à apporter

aux apostolats existants ou la cessation et toute autre transition d'œuvres. Il pourrait également y avoir des cibles relatives aux changements souhaités dans la structure organisationnelle interne, le personnel, les ressources, les processus, les partenariats et même la culture, les relations et la vie communautaire et spirituelle.

À cette étape, il est utile de rappeler la remarque du Pape François :

”

Les réalités sont plus grandes que les idées. Ce principe concerne l'incarnation de la parole et sa mise en pratique : « Reconnaissez à ceci l'Esprit de Dieu : tout esprit qui confesse Jésus-Christ venu en chair est de Dieu » (1 Jean 4,2). Le principe de la réalité, d'une parole déjà incarnée et s'efforçant constamment de s'incarner à nouveau, est essentiel à l'évangélisation. Cela nous aide à voir que l'histoire de l'Église est une histoire de salut, à nous souvenir de ces saints qui ont inculturé l'Évangile dans la vie de nos peuples et à récolter les fruits de la riche tradition bimillénaire de l'Église, sans prétendre proposer un système de pensée détaché de ce trésor, comme si nous voulions réinventer l'Évangile. En même temps, ce principe nous pousse à mettre la parole en pratique, à accomplir des œuvres de justice et de charité qui font fructifier ce mot. Ne pas mettre la parole en pratique, ne pas la rendre réelle, c'est construire sur le sable, rester dans le domaine des idées pures et se retrouver dans un égocentrisme et un gnosticisme sans vie et infructueux (EG 233).

Une erreur courante dans la planification pastorale est de négliger cette étape cruciale consistant à fixer des objectifs concrets et à élaborer des plans d'action. De nombreux groupes mettent fin à leur processus de planification après avoir identifié les priorités. Par la suite, ils se rendent compte que rien n'est mis en œuvre, même après un an ou deux, car ils n'ont pas précisé exactement ce qui doit être mis en œuvre au départ.

Les objectifs peuvent être à la fois quantitatifs et qualitatifs. L'important est que cet exercice consistant à définir des objectifs spécifiques aide à clarifier les priorités plus concrètement et à les traduire en implications réalisables. Cela renforce également l'engagement envers l'orientation convenue, rapprochant ainsi la planification pastorale de sa mise en œuvre. Sans cette étape,

l'orientation et les priorités convenues ne seraient rien de plus que des bonnes intentions et des idées vagues. Les objectifs, d'autre part, concernent ce qui serait exactement changé, renforcé, amélioré, commencé, augmenté, diminué ou cessé ; ainsi que quand, et si pertinent, où, pour qui, de combien.

Des plans d'action doivent ensuite être élaborés pour chaque objectif, en précisant les principales tâches, les délais, les ressources et les personnes responsables. Quelques exemples d'objectifs et de plans d'action sont fournis dans le modèle 6.1.

L'élaboration des objectifs et des plans d'action devrait principalement impliquer ceux qui seront responsables de leur mise en œuvre en première ligne, en concertation avec les responsables organisationnels et les parties prenantes. Il devrait y avoir

une coordination et une communication étroites entre les différentes unités au cours de cette étape.

Comme pour l'orientation et les priorités, la formulation des objectifs et des plans d'action générera de l'enthousiasme et de l'énergie si elle est bien faite. Cela devrait poursuivre la dynamique du discernement spirituel afin que les aspects finaux et cruciaux de la planification pastorale soient rassemblés sous la direction de l'Esprit de Dieu. Les participants doivent surtout se méfier d'un effet « rémanent », similaire à celui mis en évidence dans les Exercices spirituels (EESS 336). À

la suite de l'euphorie et de la consolation après avoir trouvé l'orientation et les priorités, les participants peuvent devenir trop enthousiastes et formuler des objectifs et des plans d'action irréalistes ou se précipiter pour faire ces plans sur la base de leurs vieilles idées et de leurs façons de penser habituelles. En revanche, l'Esprit peut parfois amener le groupe à faire les choses d'une manière différente ou à essayer une nouvelle ligne de conduite. Il est donc nécessaire de rester spirituellement perspicace afin que cette étape soit effectuée avec prudence, créativité et conformément à la volonté de Dieu.



Comment y parvenir...

1

L'équipe de planification peut répartir les participants en équipes de travail en fonction de leurs rôles et attribuer chaque priorité à l'équipe compétente pour proposer les objectifs et les plans d'action spécifiques. Un modèle commun doit être fourni (voir le modèle 6.1).

2

Les équipes doivent avoir suffisamment de temps pour cet exercice, par exemple, deux à trois mois. Leurs projets de proposition peuvent être transmis à l'équipe de planification, laquelle se chargera de les compiler.

3

Par la suite, une consolidation de toutes les propositions doit être remise à tous pour identifier les éventuels chevauchements, les lacunes et les domaines de coopération, en particulier entre les sous-unités de l'organisation. Les participants peuvent également donner leur avis et partager des idées créatives sur les propositions de chaque équipe, ainsi que partager des informations sur les ressources et les réseaux, le cas échéant.

4

Avec ces révisions, l'équipe de planification peut coordonner la mise au point des plans entre les sous-unités responsables et enfin, avec les responsables.

5

Parfois, certaines parties prenantes et certains bailleurs de fonds sont consultés avant que la planification ne soit finalisée. Divers organes directeurs, tels qu'une organisation religieuse internationale, peuvent également être impliqués dans l'approbation de la planification.



Bon à savoir...

Il est important de garder à l'esprit que les nouvelles priorités et les nouveaux objectifs ne correspondent parfois pas aux structures, aux systèmes, aux politiques, aux cultures et même aux attitudes existantes. À cet égard, le groupe doit veiller à mettre « du vin nouveau dans de vieilles outres ». Les nouveaux objectifs nécessitent souvent non seulement des plans d'action spécifiques pour les atteindre, mais également des ajustements pertinents à d'autres aspects de la communauté ou de l'organisation tels que les structures, les politiques, les processus, les ressources, les relations et la culture. Ceux-ci doivent également être intégrés dans le plan d'action. Comme l'a souligné le Pape François, « une proposition d'objectifs sans une recherche commune adéquate des moyens de les atteindre se révélera inévitablement illusoire » (EG 33).

Une autre chose à noter est que, même si une liste bien définie et exhaustive d'objectifs et d'actions est la

plus souhaitable, dans la pratique, la planification finale est généralement plus ouverte et peut même ressembler à un document partiellement complété. Cela peut être une grâce en soi, car cela rappelle aux membres de l'organisation qu'ils sont sur un cheminement continu et ont besoin de garder une position ouverte et discernement, de s'écouter les uns les autres, de prêter attention aux réalités extérieures et d'attendre que certaines choses progressent au bon moment. L'Esprit de Dieu se révèle souvent progressivement et il n'est pas possible d'élaborer un plan très détaillé pour la route à suivre. Tant qu'il y a suffisamment de clarté sur les actions à attendre de chaque personne et équipe dans un certain délai et tant qu'il y a un niveau raisonnable de consolation spirituelle et de confirmation dans les conclusions du groupe, la planification pastorale peut être considérée comme adéquat à ce stade.



Modèle 6.1

Un processus suggéré pour fixer des objectifs et formuler des plans d'action

Cette activité est mieux réalisée par équipes comprenant des personnes qui seraient responsables de la réalisation des objectifs, y compris les personnes dont la collaboration directe est essentielle.

La première étape consiste pour chaque équipe à examiner les priorités convenues dont elle serait responsable. Les membres de l'équipe peuvent récapituler les considérations qui sous-tendent chaque priorité afin de la comprendre de manière plus globale. Par la suite, certaines des questions suivantes peuvent être approfondies, dans un esprit de discernement communautaire :

1. Quels sont les mots clés ou les facteurs importants de cette priorité ?
2. Lorsque nous nous rappelons pourquoi et comment cette priorité est apparue dans le discernement communautaire, quels étaient les points clés ? Quelles ont été les consolations et quelles ont été les tensions, s'il y en a eu ?
3. Quels sont, selon nous, les éléments non négociables de cette priorité ?
4. Comment décririons-nous le résultat souhaité de cette priorité, avec autant de détails que possible ? Quels sont les résultats faux ou superficiels à éviter ?
5. Quels seraient les objectifs appropriés à atteindre au cours des cinq à dix prochaines années ? (Outre ceux qui vous viennent immédiatement à l'esprit, prenez le temps de réfléchir à des idées créatives et radicalement nouvelles. Par exemple, quels objectifs les bénéficiaires les plus vulnérables fixeraient-ils pour l'organisation ? Quels objectifs manifesteraient la vision du fondateur de l'organisation ?)
6. Lesquels de ces objectifs seraient les plus importants, urgents, percutants, en résonance avec notre charisme et réalistes par rapport à la capacité que nous avons ou sommes en mesure d'acquérir au cours des cinq à dix prochaines années ? (Gardez à l'esprit que le nombre total d'objectifs choisis doit être dans la capacité totale de l'organisation.)
7. Quels seraient nos meilleurs moyens d'atteindre chacun de ces objectifs ? Quels partenariats pouvons-nous former ? Quelles mesures faut-il prendre ?
8. Qui sera la personne principalement responsable et dont la collaboration est nécessaire ?
9. Quelles ressources sont nécessaires et comment seront-elles mises à disposition ?
10. Quels changements et conversions organisationnels conséquents impliquent cet objectif ? (Par exemple, les structures, les systèmes, le personnel, les règles, les politiques, les cultures, les mentalités, les routines.)
11. Quelles difficultés pourraient être rencontrées et que peut-on faire pour les surmonter ?

La liste finale des objectifs peut être écrite, avec un plan d'action. Toutes les équipes doivent également partager leurs propositions les unes avec les autres afin d'apporter des ajustements au niveau organisationnel. Tout le monde devrait apporter sa contribution et cultiver un sentiment d'appropriation, de coresponsabilité et d'engagement envers tous les objectifs, car ils constituent un appel collectif pour l'organisation dans son ensemble.

Quelques exemples d'objectifs :

Priorité :

Autonomiser davantage de jeunes gens défavorisés dans la ville en renforçant leurs capacités professionnelles.

- Objectif 1 : Expansion de nos deux écoles professionnelles existantes de 30 % en deux ans.
- Objectif 2 : Fournir notre expertise, nos ressources et notre formation aux écoles professionnelles dirigées par d'autres organisations religieuses et laïques afin d'augmenter leur taux d'inscriptions d'environ 20 % en trois ans.
- Objectif 3 : Au moins 1 projet de recherche réalisé dans les 18 prochains mois pour évaluer l'efficacité de nos programmes de formation professionnelle.

Priorité :

Redécouvrir et approfondir le charisme et la spiritualité de notre congrégation religieuse au niveau personnel et communautaire

- Objectif 1 : Tous les membres suivent un programme de formation au renouvellement en notre spiritualité au cours des cinq prochaines années, avec une estimation d'environ 40 personnes par an.
- Objectif 2 : Avec effet immédiat, toutes les communautés doivent mettre en place des horaires réguliers au cours de chaque mois consacrés à la prière et à la réflexion communautaires en utilisant les textes fondamentaux sur la spiritualité de notre congrégation.
- Objectif 3 : Retraites de groupe

Exemple de plan d'action :

- Objectif : Expansion de nos deux écoles professionnelles existantes de 30 % en deux ans

Personne responsable : Responsable du programme de formation professionnelle



7

Examiner nos progrès



Regardons de plus près en quoi consiste cette étape et pourquoi elle est importante...

La mise en œuvre n'est souvent pas un parcours facile et implique une disposition au discernement continu. Bien qu'il faille respecter l'orientation et les priorités qui ont été discernées collectivement, il peut y avoir de la flexibilité en ce qui concerne la spécification des objectifs et des plans d'action. Ces derniers doivent souvent être ajustés en fonction des développements dy-

namiques ou imprévus, de nouvelles informations ou même d'autres observations sur ce qui a été discuté pendant la planification. Par conséquent, quelques derniers ajustements sont nécessaires pour s'assurer que la planification pastorale soit mise en œuvre aussi efficacement que possible. Ceux-ci concernent la communication, le suivi et l'évaluation.



Comment y parvenir...

1

La planification doit être bien communiquée à tous les membres de l'organisation, aux partenaires, aux bailleurs de fonds et souvent au grand public également. Un document, une vidéo ou un micro-site Web qui fournit une vue d'ensemble de la planification peut être produit à cette fin (voir le modèle 7.1 pour un modèle recommandé). Ce qu'il est essentiel de noter, c'est qu'il ne s'agit pas seulement de transmettre l'orientation, les priorités, les objectifs et les actions. Tout aussi importantes sont les considérations contextuelles qui sous-tendent la planification ainsi que les valeurs, les justifications, les sentiments et les intentions ou les résultats souhaités associés à chaque priorité. Il convient d'expliquer pourquoi tout ceci est important. Il est également utile de récapituler le processus de planification, y compris l'étendue de la participation et les moments mémorables de perspicacité, de lutte, de consolation ou de conversion importantes dans le discernement communautaire. Tout cela peut être élaboré de manière à ce que toutes les personnes, qu'elles soient internes ou externes, trouvent la planification significative et soient mieux en mesure de comprendre la pensée et les motivations cachées derrière celle-ci, de voir comment Dieu a été présent, et de mettre en œuvre cette planification et/ou de s'y engager de manière appropriée. Si nécessaire, différentes adaptations de la planification complète peuvent être faites pour différents groupes de parties prenantes, en fonction du niveau de détail requis. Il est également utile d'avoir des formes de communication supplémentaires telles que des affiches, des dépliants, des podcasts ou de courtes vidéos de nature plus inspirante. Certaines plateformes peuvent être créées pour des commentaires et des questions continus sur la planification.

2

Le rôle de l'équipe de planification cesse lorsque toutes ces étapes sont terminées. Par conséquent, les moyens de suivi et de coordination de la mise en œuvre de la planification doivent être convenus. Habituellement, cela est attribué à un comité central permanent qui existe déjà dans l'organisation ou qui serait créé dans sa nouvelle structure. Il est souvent utile de désigner une personne spécifique qui maintiendrait un contact régulier avec les responsables de la mise en œuvre des priorités et des objectifs de la planification. Un dialogue plus actif et plus fréquent au cours des premiers mois peut être initié. Un tel dialogue peut aider à combler les lacunes en matière d'information, les difficultés imprévues ou le décalage des attentes. Faciliter la mise en œuvre consisterait également à encourager les unités et les membres concernés à agir sur la planification, à fournir un soutien et à aider à résoudre les problèmes de démarrage.

3

Le dialogue est particulièrement nécessaire avec ceux qui sont confrontés à des défis résultant de la nouvelle planification pastorale. Cela peut inclure des personnes qui sont réaffectées à de nouveaux domaines de

travail ou qui doivent renoncer à leurs responsabilités de longue date. À cet égard, les responsables de l'organisation peuvent attirer davantage l'attention sur l'importance d'interagir avec ces personnes, de les soutenir et de les guider. Dans l'ensemble, plus de communication et de coordination entre les unités sont nécessaires dans la phase initiale de la mise en œuvre, en particulier lorsque les structures, les systèmes ou même les mentalités et les cultures subissent un changement.

4

Les délais d'évaluation de la planification peuvent être communiqués à tous. L'évaluation est généralement effectuée plus fréquemment au cours de la phase initiale. Par exemple, des réunions d'évaluation peuvent avoir lieu tous les trois mois pendant la première année, puis tous les six mois ou une fois par an. Bien que ces sessions d'évaluation ne puissent impliquer que les chefs d'unité, il est important que tous les membres de l'organisation se réunissent à certains moments pour examiner les progrès généraux. L'évaluation est un discernement communautaire. Il ne s'agit pas seulement de présenter des rapports et des mises à jour formels, bien que ceux-ci puissent être inclus. Ce qui compte avant tout, c'est de faire le point sur la question de savoir si le groupe a réellement évolué dans la direction qu'il avait décidé de prendre, si et comment le groupe s'est développé en tant que communauté et comment l'Esprit de Dieu a été présent au cours de la période considérée. À cette fin, les sessions d'évaluation peuvent être effectuées avec des méthodes telles que l'Examen ignatien et la conversation spirituelle, où les membres sont encouragés à réfléchir aux consolations et aux désolations ressenties au cours de la mise en œuvre. Ils peuvent également prendre note des développements importants ou inattendus, ainsi que des succès et des échecs apparents. Ils peuvent discerner ce que Dieu pourrait communiquer à travers ces expériences.

5

Une évaluation efficace révèle les domaines d'affirmation, de conversion ou même les changements qui pourraient être nécessaires dans la planification pastorale, ou simplement les éléments d'action qui requièrent une persévérance continue. En ce qui concerne ces derniers, la bonne ligne de conduite consiste parfois à ne pas se laisser décourager ou dévier par des doutes, des difficultés ou des événements imprévus. Un grand soin est nécessaire pour discerner les influences des esprits, en particulier lors de la prise de décisions concernant le maintien du cap ou la modification de la planification. Le discernement de groupe peut être accompagné d'un examen personnel par chaque membre du groupe sur les domaines personnels de la gratitude et de la joie ainsi que des tensions et des conversions. Dans l'ensemble, ces moments d'examen sont des moments importants d'apprentissage et de croissance vers la plénitude de vie en Dieu.

6

Il est tout aussi important d'avoir des moments de célébration, et ce, quel que soit le processus. La célébration aide à engendrer de la gratitude et à rendre les personnes plus attentives aux choses qui auraient pu pas-

ser inaperçues, mais qui peuvent être explicitement appréciées et reconnues. La célébration rassemble également les membres et maintient l'attention sur la planification. Il est également essentiel que les responsables de l'organisation fassent un effort supplémentaire pour soutenir et encourager tout le monde dans le processus.



Bon à savoir...

Dans la planification pastorale, le voyage compte autant, sinon plus, que la destination finale. Comme on peut le voir tout au long de ce livre, il ne s'agit pas uniquement d'élaborer un document de planification pastorale. Au contraire, au cœur du discernement communautaire lors de la planification, le renouvellement de la communauté commence souvent à devenir une réalité ; c'est-à-dire que c'est à travers le processus que les gens se transforment progressivement. Lorsque les

membres du groupe marchent sincèrement ensemble et avec des personnes dans leur contexte, ils constatent que la transformation communautaire qu'ils recherchent est quelque chose qui se produit en cours de route, à travers la présence gracieuse de Dieu marchant avec eux. Pour cette raison, comme mentionné au début de ce livre, la planification pastorale avec une approche de discernement communautaire est un voyage qui peut être entrepris avec espoir, courage et générosité.



Modèle 7.1

Un modèle de planification pastorale suggéré

(Nom de l'organisation) Planification pastorale (année X à Y)

Identité et mission

Énoncez les points les plus saillants qui ont surgi des étapes 2 et 3 du processus de planification sur l'identité et qui sont reconnus comme fruits de la grâce de Dieu, dans son charisme, ses valeurs et sa mission.

Contexte

En quelques paragraphes, décrivez les contextes externes et internes sur lesquels cette planification est basée. La plupart des points concernent l'étape 4 du processus de planification. Faire un résumé ici fournirait un point de référence précieux lorsque les priorités ou les objectifs doivent être évalués ou affinés, ou lorsque la planification doit être revue.

Processus

Décrivez brièvement le processus, la participation et les expériences clés que les participants ont vécues au cours de la planification. Cela sert de rappel important du discernement communautaire, y compris les consolations importantes, les moments charnières, les tensions et les confirmations. Des ambiguïtés persistantes, des incertitudes ou des questions non résolues peuvent également être abordées ici.

Orientation générale pour l'année X à Y

Une ou deux phrases qui résument l'appel ou l'objectif principal de l'organisation au cours de la période de l'année X à Y).

Priorités essentielles

Décrivez chaque priorité de manière claire et significative en quelques paragraphes, en soulignant l'aspect de la vie ou de la mission de l'organisation sur lequel elle s'appuie, pourquoi cette priorité a été choisie, quelles sont ses principales intentions, et quels problèmes ou défis elle aborde, le(s) groupe(s) cible(s) qu'elle vise, s'il y en a, les types d'interventions envisagées, les changements ou les modifications qu'elle pourrait entraîner et à quoi pourrait ressembler un bon résultat.

Objectifs spécifiques

Pour chaque priorité, dressez la liste des objectifs spécifiques ; c'est-à-dire ce qui doit exactement être mis en place ou amélioré, modifié, résilié, initié, etc., et pour quand. Celles-ci peuvent être qualitatives ou quantitatives.

Plan d'action

For each target

	Principales étape	Personnes responsables et collaborateurs	Délai
1.			
2.			
3.			



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for writing or drawing. There are 14 lines in total, evenly spaced within the central area.



Annexes

Annexe 1

Exemple de programme pour la planification pastorale

Période	Phases
1 ^{er} – 3 ^e mois	Préparation à la planification pastorale
4 ^e – 6 ^e mois	Étape 1 Pour les paroisses ou les diocèses, cela peut être fait par le biais de petites communautés de quartier, de comités paroissiaux ou diocésains, d'équipes de services apostoliques, de groupes de prière, etc. Tout le monde, y compris les laïcs, les religieux et les membres du clergé, peut participer. Pour les congrégations religieuses, les sociétés laïques ou les institutions, cela peut être fait au niveau de la communauté locale ou du département. Dans la mesure du possible, chaque petit groupe devrait être constitué de membres divers et de personnes provenant de différentes communautés. Les rapports des petits groupes sont envoyés à l'équipe de planification pour synthèse et rediffusion.
7 ^e – 8 ^e mois	Étapes 2 et 3 (Voir ci-dessus)
9 ^e – 12 ^e mois	Étape 4
13 ^e mois	Étape 5 Cela peut être fait lors d'une assemblée paroissiale, d'une synode diocésaine ou d'une assemblée de congrégation religieuse, précédée du discernement des sous-unités comme ci-dessus
14 ^e – 15 ^e mois	Étapes 6 et 7

Annexe 2

Un exemple de document sur la conversation spirituelle

Introduction

Le terme « conversation spirituelle » est utilisé ici pour désigner spécifiquement une méthode de dialogue qui a été développée dans la tradition ignatienne. Il s'agit de trois tours de partage et d'écoute, avec des moments de silence entre les deux. La conversation spirituelle n'est pas un débat ou une discussion. Il ne s'agit pas d'essayer de résoudre un problème ou de faire valoir son propre point de vue. Cela consiste plutôt à s'écouter attentivement et profondément, aussi bien soi-même que les autres, avec sensibilité envers les influences des esprits, afin de reconnaître et de comprendre comment l'Esprit de Dieu pourrait se mouvoir dans tout le groupe.

Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse dans la conversation spirituelle. Le partage de chaque personne est le bienvenu et est entendu. Tout le groupe écoute afin d'entendre ce que l'Esprit dit à travers chaque personne. À cette fin, le temps précédent la prière et la réflexion personnelles est crucial. Sans lui, il n'y a pas de conversation spirituelle.

Écouter avec le cœur implique de prêter toute son attention à l'orateur sans penser à ce que vous allez dire et sans porter de jugement. Cela implique de prendre en compte à la fois la communication verbale et non verbale, ce qui inclut, non seulement, ce qui est dit explicitement, mais également les émo-

tions, les humeurs, le langage corporel, les émois intérieurs et même ce qui n'est pas dit. Le but est de faire preuve d'empathie envers l'orateur et de sentir ce qu'il ou elle pourrait éprouver intérieurement. Toutes les personnes sont des « expertes » de leurs propres expériences personnelles. Écouter avec le cœur signifie également se laisser affecter par l'autre, chercher à apprendre quelque chose de nouveau et même être ouvert à la possibilité d'être changé par ce qui est entendu. Les auditeurs font attention à la façon dont ils sont eux-mêmes touchés intérieurement par ce qu'ils entendent. En effet, il s'agit d'une tâche exigeante, mais à long terme, elle cultive une disposition d'attention aimante, de calme intérieur, d'appréciation des autres, d'humilité et de profondeur de la vie.

Parler avec le cœur vient de l'acceptation et de la satisfaction envers soi-même, ainsi qu'envers tout ce que l'on vit. Cela nécessite un niveau d'attention et de conscience de soi, en plus de l'honnêteté de faire face à la vérité et de la partager du fond du cœur. Cette acceptation de soi et cette authenticité sont souvent développées dans la prière et la réflexion. Parler avec le cœur signifie également prendre la responsabilité de ce que l'on dit et exprimer les mouvements intérieurs qui vont avec.

Instructions pour les participants

Chaque groupe devrait compter environ cinq à sept personnes. Cet exercice peut durer environ 1 heure et demie. Choisissez un animateur et une personne chargée de gérer le temps. Ils doivent estimer la durée et faire savoir à tout le monde le temps que chacun aura pour s'exprimer pendant le premier tour. Respectez le temps imparti afin que tout le monde ait la possibilité de participer. Assurez-vous que les trois parties sont terminées et que l'examen est effectué. Suivez les processus décrits ci-dessous aussi attentivement que possible, car ils font partie intégrante de la dynamique de la conversation spirituelle.

Premier tour

Une à la fois, chaque personne partage le fruit de sa prière personnelle. Les autres écoutent, prêtant toute leur attention à ce qu'il se dit. Écoutez chaque personne avec attention, amour et révérence. Accueillez ce qui est dit avec gratitude et intérêt, sachant que l'Esprit parle à travers chaque personne. Au cours de ce tour, il n'y a pas de dialogue ou d'interaction entre les participants, pas même pour poser des questions ou donner des réponses. Il ne s'agit que d'un tour de discussions approfondies avec chacun, chaque personne, quel que soit son rang ou sa représentation, ayant le même temps de parole. Pendant que vous écoutez, soyez conscient de la façon dont vous êtes ému ; par exemple, lorsque vous vous sentez en harmonie avec ce qui se dit, lorsque vous ressentez de la joie, de la tension, de la frustration, de la tris-

tesse, de la curiosité, etc. Faites également attention aux mouvements intérieurs de l'orateur et aux humeurs sous-jacentes et changeantes dans le groupe dans son ensemble. Quant à l'orateur, partagez ce que vous vous sentez poussé à partager, brièvement et clairement. Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » réponse. Partagez honnêtement en vous basant sur votre expérience de prière précédente.

Réflexion silencieuse

(Environ trois minutes après la fin du premier tour) Réfléchissez à ce qui a été partagé et à ce que vous avez ressenti en écoutant. Qu'est-ce qui en ressort ? Qu'est-ce qui émerge subtilement ?

Second tour

Celui qui le souhaite peut commencer à partager les fruits de ce moment de réflexion silencieuse. Lorsque tout le monde a fini de s'exprimer et qu'il reste encore du temps, il peut y avoir un dialogue sur les mouvements, les questions et les points de vue soulevés dans le groupe, ou sur la façon dont le partage d'une autre personne vous a affecté ou vous a apporté des idées plus approfondies ou une nouvelle perspective. Vous pourriez également être amené à partager des expériences personnelles qui correspondent à ce qui a été dit. S'il y a des opinions contraires, le groupe peut souhaiter explorer les forces et les limites de chaque opinion, bien que cela soit mieux fait dans une conversation spirituelle séparée, où tout le monde considère les forces ensemble, suivies des limites. Au cours de ce tour, l'animateur doit s'assurer que

le dialogue n'est pas dominé par seulement quelques personnes et que le groupe respecte le temps imparti.

Réflexion silencieuse

(Environ trois minutes) Réfléchissez à ce qu'il s'est passé au cours du deuxième tour, et à la façon dont vous et le groupe avez été émus. Notez les thèmes communs ou les points importants qui ont émergé, ainsi que les divergences d'opinion ou les tensions ou même de nouvelles questions, s'il y en a eu.

Troisième tour

Chaque personne partage le fruit du temps de réflexion silencieuse. Cela peut inclure des observations, des points ou des mouvements importants. Vous pouvez également prier à haute voix pour remercier Dieu pour les grâces reçues ou demander une grâce spécifique.

Examen

(Environ cinq minutes) Lorsque les trois tours de la conversation spirituelle sont terminés, passez en revue les expériences et les sentiments et réfléchissez-y. Cela peut conduire à une meilleure compréhension de la façon dont l'Esprit de Dieu était à l'œuvre.

Rapport

Si le groupe est tenu de faire un rapport, prenez quelques minutes pour vous mettre d'accord sur les principaux points émergeant de la conversation et sur ce que le groupe souhaite présenter (voir l'annexe 2a pour un modèle recommandé). Il est important que cela soit fait par l'ensemble du groupe plutôt que par une ou deux personnes assignées.

Annexe 2a

Modèle de rapport sur les fruits de la conversation spirituelle

(Facultatif) Noms des participants dans le groupe :

1. En ce qui concerne les questions ou les points de prière et de réflexion pour cette conversation, quels étaient les principaux points qui semblaient gagner en résonance dans le groupe, en particulier au troisième tour ?
2. Quelles tensions ou questions ont été reconnues et restent ouvertes ou non résolues ?
3. Quels étaient les mouvements intérieurs ou les sentiments notables dans le groupe ? Quels points de vue ont été associés à ces mouvements ?
4. Quelles sont les façons dont le groupe a remarqué l'Esprit de Dieu en mouvement ? Quelle est l'interprétation ou la compréhension intuitive du groupe concernant ce que l'Esprit Saint a dit à travers cette conversation ?
5. Le groupe souhaite-t-il soulever d'autres points ?

Remarque :

Un rapport sur les fruits d'une conversation spirituelle n'est pas simplement un résumé des points soulevés par les participants. Il s'agit plutôt d'une conclusion collective du groupe, même si ce n'est qu'une tentative, issue d'un discernement spirituel attentif de la façon dont Dieu animait le groupe au cours de la conversation. Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions si le groupe n'a rien à dire sur certains des points énumérés ci-dessus. Les fruits d'une conversation spirituelle ne sont pas seulement des réponses aux questions soulevées, mais comprennent également des mouvements clés, d'autres questions, des réveils spirituels, un sens de la camaraderie et même des tensions remontant à la surface.

Annexe 3

Sections pertinentes du droit canonique et des textes magistraux de l'Église catholique

Dans un diocèse, la planification pastorale, par le biais des conseils pastoraux diocésains et des synodes, a été promue depuis le concile Vatican II comme l'un des moyens clés par lesquels la coresponsabilité de tout le Peuple de Dieu pour la mission et la vie ecclésiale peut être exercée. Le Code de droit canonique (1983) traite des conseils pastoraux aux canons 511-514 et des synodes diocésains aux canons 460-468. Les conseils pastoraux paroissiaux sont mentionnés au canon 536.

Voici des exemples de textes qui peuvent être utilisés pour faciliter la réflexion sur la nature et la mission des paroisses et des diocèses :

- Congrégation pour le clergé. *La conversion pastorale de la communauté paroissiale au service de la mission évangélisatrice de l'Église*. Cité du Vatican : Vatican Press, 2020.
- Pape Jean Paul II. *La vocation et la mission des fidèles laïcs dans l'Église et dans le monde – Christifideles Laici*. Cité du Vatican : Vatican Press, 1988, par. 26-27.
- Pape François. *Exhortation apostolique sur la proclamation de l'Évangile dans le monde d'aujourd'hui – Evangelii Gaudium*. Cité du Vatican : Vatican Press, 2013, par. 27-30, 49.
- Commission théologique internationale. *La synodalité dans la vie et la mission de l'Église*. Cité du Vatican, Vatican Press : 2018, chap. 4.

À propos de l'auteur



Christina Kheng est originaire de Singapour et enseigne la théologie et la direction pastorale dans diverses institutions, y compris l'East Asian Pastoral Institute, un centre de formation continue géré par la Conférence jésuite de l'Asie-Pacifique. Elle a proposé des planifications pastorales, des discernements communautaires et un accompagnement aux responsables dans un large éventail d'organisations de la tradition ignatienne ainsi que dans des diocèses, des paroisses, des congrégations religieuses, des associations laïques et des organisations internationales catholiques. Elle a été membre de la Commission de méthodologie et de divers groupes de travail de la Secrétairerie générale du Synode au Vatican dans le cadre du Synode 2021-2024. Christina est titulaire d'un doctorat en théologie de la Australian Catholic University et d'une maîtrise en administration publique de la John F. Kennedy School of Government de l'Université Harvard. Ses recherches portent sur les fondements théologiques des méthodes interdisciplinaires dans le dialogue entre l'Église et la société.



Handwriting practice lines consisting of multiple horizontal dotted lines for tracing and writing.







**SCANNEZ POUR
ACCÉDER AUX
ÉVÉNEMENTS ET
AUX RESSOURCES**

Nous vivons à une époque de changement qui est remplie de défis et d'opportunités. L'Esprit de Dieu nous appelle toujours à écouter, à contempler et à voir sous un jour nouveau comment Dieu travaille dans notre contexte actuel et nous appelle à collaborer.

La planification pastorale est une entreprise qui nous aide à entrer dans cette écoute profonde, afin d'en sortir plus féconds, régénérés, et engagés dans notre vie et notre mission. Une approche de discernement communautaire est indispensable parce que nous sommes en mission non pas en tant qu'individus, mais en tant que communauté et nous devons discerner ensemble comment l'Esprit de Dieu nous fait bouger. Cela nécessite la participation de tous, et c'est l'occasion d'exercer la synodalité, l'écoute mutuelle et de construire la communion au milieu de la diversité. À cette fin, ce livre a intégré à la fois la planification et le discernement communautaire d'une manière utile et pratique.

**EXTRAIT DE LA PRÉFACE DU RÉVÉREND PÈRE ARTURO SOSA SJ,
SUPÉRIEUR GÉNÉRAL DE LA COMPAGNIE DE JÉSUS.**