

# **L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION POUR LES PRÊTRES**

## **Actualité. Bien-fondé. Modalités. Implications.**

Jean-Louis Blaise

### **L'évaluation, une question posée à nouveaux frais**

Il semblerait qu'on soit en train de vivre un tournant. Hier, beaucoup de prêtres résistaient à l'idée d'une évaluation régulière de leur activité pastorale. Aujourd'hui, des prêtres confient qu'ils souhaiteraient un contact plus régulier avec leur évêque ou l'un de ses représentants, pour pouvoir faire le point, voir où ils en sont, se réorienter par rapport à la mission qui leur a été confiée.

Sur cette question, la documentation n'abonde pas : quelques articles, quelques grilles utilisées à l'essai dans les diocèses pour guider des entretiens... La contribution qui suit n'entend pas faire le tour de la question. Elle veut seulement partager la conviction qu'*un enjeu nouveau s'attache actuellement à la question de l'évaluation* : il n'y va pas seulement de la façon dont les prêtres exercent leur ministère ; il y va aussi de celle dont l'Eglise vit sa propre réalité.

De nombreuses remarques faites ici pourront d'ailleurs être transposées aux diacres, laïcs ou équipes de laïcs à qui leur évêque a confié une mission.

Avant d'aller plus loin, quelques précisions de vocabulaire. « Faire le point », « faire le bilan », s'engager dans une « évaluation » ou une « relecture », « rendre compte », « restituer »... tout cela est-il identique ? Sans entrer dans les détails, on peut dégager les nuances suivantes.

*Faire le point*, dans la marine, c'est, au sens propre, « établir la localisation d'un navire » ; au sens figuré, l'expression équivaut à « faire le bilan ». Le mot *bilan*, lui, est emprunté à l'univers bancaire ; de même racine que le mot « balance », il désigne un inventaire financier, un tableau résumé de la comptabilité d'une affaire, qui donne sa situation active et passive à une certaine date ; en entreprise, le « bilan personnel et professionnel » est centré sur la personne, tourné vers l'avenir, et se pratique principalement dans la perspective d'une réorientation professionnelle (1). *L'évaluation* ou *l'appréciation*, de façon générale, consistent dans un jugement qui détermine la valeur, le prix d'une chose ; en entreprise, l'entretien d'évaluation recherche l'intégration entre besoins de la personne et finalités de l'entreprise ; il est pratiqué selon une fréquence régulière. Le mot *relecture* appartient au vocabulaire ecclésial : la relecture ne se définit pas seulement par un retour sur le passé, mais aussi par une recherche de sens, une interprétation ; s'interrogeant sur le devenir de la personne, elle cherche aussi les traces de l'action de Dieu dans sa vie, en elle, chez ceux qui l'entourent. *Rendre compte*, c'est rapporter ce que l'on a fait ou vu, pour faire savoir, expliquer ou justifier ; l'expression signifie un rapport de dépendance par rapport à celui qui a confié la mission et devant qui

(1) Sans vouloir plaquer artificiellement sur l'Eglise la « culture d'entreprise », il n'est pas sans intérêt pour notre question de se référer aux pratiques du management. Sur la notion de « bilan », voir par exemple : A. Yatchinosky, P. Michard, *Le bilan personnel et professionnel, instrument de management*, coll. « Formation Permanente en Sciences Humaines », ESF, Paris 1997. Plus proche de notre propos : J. Piveteau, *L'entretien d'appréciation du personnel. Pour des relations de travail plus justes et plus efficaces*, INSEP Consulting, Paris 2000.

l'on est responsable. *Restituer* (2) : cette dernière expression est proche de la précédente, mais souligne davantage le fait que la mission ne nous appartient pas et marque moins durement le rapport hiérarchique ; elle peut ouvrir sur le geste de « rendre grâce ».

Nous privilégierons ici le terme d'« évaluation ». En effet, nous visons *l'entretien régulier qui, d'un côté, entend mesurer l'activité de la personne au projet de l'institution à laquelle elle appartient, en même temps que, de l'autre, il cherche à intégrer les besoins de cette personne.*

## Pourquoi évaluer ?

L'idée même d'évaluation, avons-nous dit, était hier objet de méfiance et de résistance de la part de nombreux prêtres. Celle-ci pouvait être ressentie comme un contrôle, une surveillance. Ressuscité plus ou moins conscient de mauvais souvenirs de scolarité ou de séminaire ? Volonté de demeurer le maître chez soi ? Conviction d'une méconnaissance, par les responsables, du terrain et de ses difficultés ?... On objectait que les prêtres disposaient déjà d'autres lieux de relecture : équipes locales ou de mouvement, associations de prêtres, accompagnement spirituel, et qu'il n'était pas nécessaire d'en rajouter. Surtout, on faisait valoir que les prêtres ne travaillaient pas dans du mesurable : qui peut évaluer la foi ? Quels moyens pour mesurer l'invisible ? Dans ce domaine, les chiffres ne signifient pas grand chose : comment comparer le nombre des participants d'une assemblée paroissiale dominicale à celui des militants d'un mouvement d'action catholique ?

Si ces questions ne sont pas toutes dénuées de sens, on constate pourtant aujourd'hui d'autres attitudes, on voit percer d'autres attentes, liées aux nouvelles conditions du ministère.

Soumis à l'urgence, immergés dans le court terme, enfermés dans l'immédiat, des prêtres souhaitent que l'occasion leur soit

(2) Ce terme est utilisé par L. Villemin dans : L. Villemin et J. Caillot, « Mission de l'Eglise qui envoie », *Prêtres Diocésains. Ministres de l'Evangile dans le monde. Nevers 2000*, mars-avril 2001. L'auteur souligne les enjeux théologiques et spirituels de la dimension *institutionnelle* de la « restitution », à une époque où la mission du prêtre court le risque d'une ultra-personnalisation.

donnée de régulièrement faire le point. L'expérience de situations de plus en plus difficiles et mouvantes, la disproportion éprouvée entre les missions confiées et les forces ou le temps dont on dispose, l'univers ecclésial devenu particulièrement instable et incertain appellent des lieux et des moments qui permettent de construire une cohérence et de se sentir reliés. Sans doute y a-t-il dans les diocèses des instances collectives (Conseil Presbytéral, Conseil pastoral, Conseil épiscopal...) qui portent dans une perspective de long terme les questions pastorales en général et les questions touchant à la vie des prêtres en particulier. Mais ceci ne supprime pas l'attente d'un dialogue plus personnel entre ceux qui confient la mission et ceux qui la reçoivent (3).

Dans ces conditions que peut apporter un entretien régulier entre le prêtre et le représentant de l'évêque ?

### *Avantages pour le prêtre*

Au prêtre, il offre de pouvoir porter un *regard plus objectif* sur son engagement. Où en est-il ? Que fait-il ? Quelle est la direction de son engagement ? Quelle en est la cohérence ou le caractère éclaté ? Comment le prêtre s'investit-il : surchauffe, défaitisme, « divertissement » au sens pascalien ? La confrontation à la parole d'un autre est invitation à un plus grand recul, à un plus grand réalisme. Le regard porté ensemble peut faire venir au jour un besoin de stimulation nouvelle, ou au contraire, la nécessité d'une limitation des tâches et de leur hiérarchisation.

L'entretien peut aider également le prêtre à *mieux inscrire son activité dans la dynamique pastorale diocésaine*. Le dialogue permet de repréciser le projet, les orientations, les insistances du diocèse. En ce sens, l'entretien peut comprendre une part d'information. Il ne faut pas s'étonner en effet que certaines orientations diocésaines ne soient véritablement reçues que lorsqu'elles sont adressées personnellement, et même discutées avec leurs destinataires. Une meilleure

(3) Dans nombre de diocèses, le type d'entretien que nous visons est pratiqué de manière devenue habituelle pour les laïcs et religieuses à qui est confiée une responsabilité pastorale. C'est leur souhait ; c'est aussi le souhait des responsables ecclésiaux. La lettre de mission n'est pas un chèque en blanc, et l'utilité de tels entretiens est reconnue des deux côtés.

connaissance de ces orientations ou de ces projets pourrait réassurer et motiver ceux à qui elles s'adressent.

Enfin, l'entretien comporte un *enjeu de reconnaissance* certain. L'autorité diocésaine y offre au prêtre la possibilité d'une prise de parole sur lui-même et sur la portion d'Eglise dont il a la charge. S'il est écouté lorsqu'il exprime ses attentes et ses questions, ses espérances et ses craintes, ses tâtonnements et ses tentatives, il fait l'objet d'une reconnaissance par ceux qui l'ont envoyé, il cesse de n'être qu'une simple force d'exécution. Sans doute sait-il que les problèmes sont complexes et que son point de vue doit être complété par celui d'autres, mais il est quelqu'un qu'on écoute, et dont on cherchera à tenir compte de l'avis. A l'heure où la reconnaissance sociale des prêtres s'est fortement estompée, cette forme de reconnaissance des prêtres par l'Eglise qui les envoie paraît particulièrement importante.

### *Avantage pour les responsables de l'Eglise*

Si l'entretien d'évaluation peut apporter beaucoup aux prêtres, il n'est pas sans avantages non plus pour l'Eglise et ses responsables.

D'une part il permet à l'évêque et à ses collaborateurs immédiats de *mieux connaître les prêtres*. Il facilite la relation, évite les graves impairs. Il permet une meilleure connaissance des ressources de chacun, de ses difficultés aussi. Il rend attentif au devenir des personnes dans la durée et permet de mieux savoir ce que chacun peut apporter en propre.

D'autre part, si le responsable, comme on l'a déjà dit, peut mieux expliquer les orientations du diocèse et ses priorités, il apprend aussi *de quelle manière concrète sont vécues les missions confiées*. Il acquiert une meilleure connaissance des facteurs dynamiques comme des résistances rencontrées. Ceci l'aidera en retour (feed-back) à affiner ou préciser les orientations diocésaines et les missions confiées.

### **Comment évaluer ?**

Avant de donner quelques indications sur les modalités et le contenu de l'évaluation, précisons ce qu'elle n'est pas.

L'évaluation *s'interdit de juger les personnes*. Elle est fondée sur leur respect et a pour but de les aider dans leur mission. Elle porte en réalité sur les actions, les attitudes, les comportements, qu'elle cherche à apprécier à la lumière des besoins de la mission et des orientations pastorales d'un diocèse déterminé. Les difficultés et les manques ne seront pas d'abord rapportés à des déficiences personnelles, mais seront occasion d'analyser les causes, de s'interroger sur les fonctionnements et sur les insuffisances d'aides apportées pour le travail (formation par exemple).

L'évaluation est à bien *différencier de l'accompagnement spirituel* ou de la direction de conscience. S'il va de soi que l'entretien peut avoir comme conséquence de conduire le prêtre à s'interroger personnellement sur sa fidélité à Dieu, l'entretien, lui, relève du for externe.

### *Les trois axes de l'entretien d'évaluation*

Il est maintenant possible de dégager les trois aspects constitutifs de l'entretien d'évaluation : l'aide ou le conseil ; l'évaluation à proprement parler ; l'orientation.

1. Quand un prêtre dit comment il perçoit son travail, quelles difficultés il rencontre dans ses tâches ou dans sa relation aux personnes, il attend d'être écouté et d'y voir plus clair sur sa propre situation. Celui qui l'écoute aura à cœur de l'aider à préciser, à clarifier ce qui est en cause. Mais le prêtre peut aussi rechercher une *aide*, des conseils. Cette demande devra être honorée, elle aussi. Il ne s'agit certes pas pour le responsable de se substituer au prêtre ; mais, tout en restant dans le registre du conseil, il peut proposer des suggestions, en évoquant par exemple la manière dont le même problème a pu être résolu ailleurs.

2. L'évaluation à proprement parler consiste à confronter l'activité du prêtre à la mission que l'évêque lui a confiée lors de sa (ses) nomination(s) et aux orientations pastorales actuelles du diocèse. Comment apprécier l'activité du prêtre à cette aune ? En quoi a-t-il rempli sa mission ? Quelles initiatives, quelles expérimentations, quels succès, quels échecs, et comment les analyser ? Quel équilibre entre les différentes tâches ? Sur quels points plus précis faire porter

l'effort dans les temps à venir ? Les objectifs sont à déterminer en commun, prêtre et responsable, l'important n'étant pas toujours de placer la barre le plus haut possible, mais tout simplement de se mettre en route. Les missions confiées étant de manière générale très larges, il faut pouvoir en moduler la réalisation dans le temps, en hiérarchiser les différentes composantes, quitte à modifier d'année en année les priorités qu'on se donne. L'entretien d'évaluation est le lieu privilégié pour réfléchir ces choix. C'est aussi le lieu où il est possible de s'interroger sur le temps, trop long ou trop court, qu'on passe aux choses ; ou encore sur l'équilibre entre mission confiée et tâches qu'on se donne à soi-même...

3. Un dernier aspect de l'entretien d'évaluation consiste à se tourner vers l'avenir. Suivant les moments de la vie d'un prêtre, cette dimension d'*orientation* de l'entretien peut prendre des visages différents. Il peut s'agir d'une discussion sur les besoins de formation du prêtre, et sur la manière de planifier celle-ci. En relève également la réflexion sur les orientations futures possibles de son ministère, en prévision d'une nouvelle nomination. Sans méconnaître les contraintes et les imprévus qui pèsent souvent sur les nominations, il est toujours utile pour ceux qui ont à les faire de connaître les centres d'intérêt et les attentes de ceux qu'ils devront nommer.

### *Autres points d'attention*

Nous avons évoqué un certain nombre de *thèmes* pouvant être abordés dans l'entretien d'évaluation. S'y ajoute tout ce qui touche aux conditions de vie au sens large : santé, logement, gestion du temps, problèmes d'organisation, conditions financières, questions concernant la vie commune, conditions pratiques de la vie spirituelle, etc., toutes ces questions devant être bien sûr chaque fois adaptées à la situation du prêtre dont il est question.

*Qui* doit mener cet entretien d'évaluation ? Ce sera, en règle générale, l'un des délégués de l'évêque, le vicaire général ou le vicaire épiscopal. Avec *quelle fréquence* cet entretien doit-il être conduit ? Il semble que le rythme annuel convienne, laissant suffisamment d'espace entre deux évaluations, mais évitant une relation trop distendue. *Combien de temps* l'entretien doit-il durer ? Il n'y a sans doute pas de

réponse standard : la durée de l'entretien doit seulement permettre une qualité d'écoute et de dialogue ajustée aux enjeux ; cette dernière présuppose évidemment la disponibilité d'esprit des deux interlocuteurs (on ne peut pas faire du bon travail si l'on est sans arrêt interrompu par le téléphone ou par la sonnette).

### Conditions et conséquences de la pratique de l'évaluation

La mise en place d'une pratique régulière de l'évaluation n'est pas sans entraîner un certain nombre d'exigences en amont et en aval de l'entretien lui-même.

En amont, elle demande une *définition des missions confiées* suffisamment précise pour permettre une évaluation. La lettre de nomination ou de mission doit s'accompagner d'une explicitation de la fonction confiée (tâches, finalités, instances ou personnes en relation avec qui l'on sera amené à travailler) et des objectifs proposés (cahier des charges qui concrétise les buts à atteindre et les inscrit dans un calendrier).

En aval, elle exige un *suivi*, tant personnel que collectif. Au plan personnel, il ne suffit pas que le prêtre ait été écouté dans ses remarques et ses questions ; il peut être bon qu'un écrit fixe les points principaux de l'entretien ; il faut surtout que suite soit rapidement donnée aux questions posées. Au plan collectif, ce qui a été entendu chez un prêtre peut l'avoir été chez d'autres ; si la question posée a une portée collective, il convient d'y donner suite de la manière appropriée, par exemple en en faisant l'objet de la réflexion du conseil épiscopal, du conseil presbytéral ou du conseil pastoral.

Mentionnons deux autres conséquences possibles de la pratique de l'évaluation. D'une part, quand elle est pratiquée régulièrement, l'évaluation favorise petit à petit une attitude d'autoévaluation ; il s'instaure heureusement une nouvelle qualité de regard (4) sur sa propre action et sur celle des autres. D'autre part, la qualité de l'entretien d'évaluation vécue par le prêtre pourra rejaillir sur les évaluations qu'il aura lui-même à pratiquer avec les responsables laïcs qui dépendent de lui.

(4) Sur l'affinement de nos critères de discernement, voir la première édition du rapport Dagens, *Proposer la foi dans la société actuelle. Rapport présenté par Mgr Dagens à l'assemblée plénière de Lourdes 1994*, Cerf 1994, p. 35-38.

### Pour conclure

L'entretien d'évaluation est, pensons-nous, une occasion privilégiée pour le prêtre et pour le représentant de l'évêque de se resituer face à l'essentiel du ministère presbytéral. Il leur permet de déjà mettre en œuvre l'Eglise qu'ils ont à faire vivre : une Eglise *mystère* (5), parce que l'un et l'autre sont replacés devant le mystère du Dieu qui d'une communauté d'hommes concrets veut faire le sacrement de sa grâce ; une Eglise *communion*, parce que l'échange qui a lieu entre eux appartient très précisément à l'exercice concret de cette communion ; une Eglise *mission*, enfin, parce que pour l'un comme pour l'autre, il s'agit de chercher comment servir le don que Dieu fait de lui-même aux hommes et aux femmes d'ici et maintenant.

Pour autant, si nécessaire soit-il, l'entretien d'évaluation ne supprime pas l'importance de la *relecture*, au sens défini au début de l'article. Entre la dimension institutionnelle de l'entretien d'évaluation et la dimension personnelle de la relecture, il n'y a pas concurrence mais enrichissement réciproque. Encouragé par l'entretien d'évaluation à inscrire son agir à l'intérieur de l'effort diocésain, le prêtre éprouvera également le besoin de consacrer du temps à « relire » les changements qui se produisent chez lui et chez ceux qu'il rencontre, à y discerner la présence agissante et appelante de Dieu, à rouvrir l'Écriture et à vivre jusque dans sa dimension sacramentelle la conversion et l'action de grâce à laquelle peut ouvrir l'entretien d'évaluation. C'est ici que retrouve toute sa place la relecture accomplie en équipe de prêtres, en association de prêtres ou dans le cadre de l'accompagnement spirituel.

Jean-Louis Blaise,  
Verdun.

(5) cf. Jean Paul II, *Pastores dabo vobis*, n. 16 et 59.