

# Et maintenant?

Faire du diocèse d'Arras une maison sûre

---

Rapport réalisé par un groupe de travail  
mandaté par Mgr Olivier Leborgne



# Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Un état des lieux du diocèse</b>	<b>4</b>
2.1	Les risques selon les situations . . . . .	5
2.2	Les risques transversaux . . . . .	5
<b>3</b>	<b>Les chantiers pour que le diocèse d'Arras soit une « maison sûre »</b>	<b>7</b>
3.1	Le rôle indispensable de la formation . . . . .	7
3.1.1	Les prêtres, diacres et autres adultes engagés . . . . .	8
3.1.2	Les séminaristes . . . . .	10
3.1.3	Les jeunes animateurs . . . . .	10
3.1.4	Les enfants et leurs parents . . . . .	11
3.1.5	La cellule d'accueil des victimes . . . . .	11
3.2	Une communication claire et transparente . . . . .	12
3.2.1	Rendre la maison sûre . . . . .	12
3.2.2	Faire savoir que la maison est sûre . . . . .	14
3.3	Mettre en œuvre une culture du contrôle . . . . .	15
3.3.1	Les principes d'une culture de contrôle . . . . .	15
3.3.2	Quelques outils . . . . .	16
<b>4</b>	<b>Conclusion</b>	<b>18</b>

---

## Introduction

L'objectif de ce rapport est de proposer des chantiers concrets pour diminuer les risques d'emprise et d'abus dans le diocèse d'Arras. Pour cela, l'équipe s'est donnée quelques éléments méthodologiques :

- **S'inscrire dans la continuité du rapport de la CIASE.** Le rapport de la CIASE a été lu par les membres de l'équipe et a servi de point de départ à nos réflexions. Cependant, ce rapport n'est pas le cadre exclusif de notre travail.
- **Mobiliser nos compétences et nos expériences.** Chaque membre a un profil singulier. Notre travail a intégré nos regards pluriels qui sont source d'une réflexion plus riche. C'est donc à partir de nos propres compétences et expériences que nous intervenons dans ce groupe de travail.
- **Un travail diocésain.** La demande de l'évêque concerne le diocèse d'Arras. Il paraît donc pertinent de ne pas aborder ce qui relève du magistère du pape (par exemple concernant des modifications du droit canonique) ou de la conférence des évêques de France.
- **Une méthode.** Nous avons d'abord déterminé les chantiers qui nous semblaient les plus adéquats : cartographie des risques, formation, communication et culture du contrôle. Puis, chaque chantier a été étudié en sous-groupe, et enfin restitué et amendé en équipe complète.

Le rapport est constitué de deux parties. Une première porte sur un état des lieux du diocèse d'Arras. Une seconde partie propose trois chantiers pour faire de notre église diocésaine une « maison sûre ».

## Un état des lieux du diocèse

” *La commission estime utile pour l'Église : de mettre en œuvre et de développer la démarche d'évaluation et de contrôle interne avec des commissions ad hoc, qui peuvent être légères dans leur fonctionnement; de développer dans ce cadre une cartographie des risques; de se doter de formations et d'organisations dédiées à cette fin.*

– **Recommandation n° 35 du rapport de la CIASE** –

L'équipe propose dans cette partie une « cartographie des risques ». Celle-ci ne se veut pas exhaustive, mais se propose de faire une première évaluation des risques portant sur différents types d'abus soit selon les situations, soit plus transversaux. L'une des difficultés rencontrées est le manque d'indicateurs pour évaluer les risques d'abus dans le cadre ecclésial. De fait, il est donc indispensable de travailler à l'élaboration d'indicateurs pour réévaluer cette cartographie dans une année. Pour cela, l'équipe recommande de faire appel à des compétences extérieures dans le cadre d'une mission.

## 2.1 Les risques selon les situations

- **Dans le cadre scolaire** : Proximité avec les jeunes dans les internats, manque de formation.
- **Dans les communautés** : situations de dérives d'autorité (vigilance à une soumission au charisme du fondateur, coupure avec le monde extérieur, peu de formation sur les questions d'abus)<sup>1</sup>, dépendance économique.
- **Dans les paroisses** : Cléricalisme (position surplombante du pouvoir du prêtre, manque de collaboration avec les laïcs, déficiences théologiques sur la conception de l'exercice du pouvoir).
- **Dans les camps, pèlerinages, etc.** : éloignement de la famille, manque de formation et de vigilance des animateurs, manque de repères clairs sur ce qui est un acte d'abus, difficulté pour les parents de poser une parole claire sur les risques.
- **Dans la relation interpersonnelle** : confusion entre conseil et direction, manque de formations spirituelles pour les accompagnés et les accompagnateurs.

## 2.2 Les risques transversaux

- Manque de connaissances sur la spiritualité et la théologie chez les chrétiens. Cela crée un terrain de vulnérabilité fondée sur une naïveté et l'impossibilité de prendre du recul par rapport à une situation. La méconnaissance d'une théologie claire de l'Église, par exemple, contribue à un risque de manipulation et d'abus. Il serait pertinent de repérer ces déficiences théologiques afin d'améliorer la formation. (ex : dignité égale de la vocation baptismale, mieux comprendre la notion « in persona Christi »)
- Manque de réflexion sur les modes de gouvernance dans l'Église, en particulier sur la notion d'autorité :
  - Fonder théologiquement cette réflexion sur une ecclésiologie précise (notamment repartir de l'Église comme sacrement de Jésus-Christ).
  - Travailler à un changement de culture pour mettre en œuvre une gouvernance synodale (et quitter une culture du secret).

---

1. Dysmas de Lassus, *Risques et dérives de la vie religieuse*, Paris, Éditions du Cerf, 2020.

- S'appuyer sur une communication claire et transparente. Par exemple, la question du langage est un indicateur : l'utilisation des euphémismes conduit à un terrain de vulnérabilité. D'une part, ce langage ne permet pas de nommer des situations d'abus ou de violence sexuelle, d'autre part, ce langage est très souvent caractéristique d'une idéologie de manipulation.
- Manque d'indicateurs et de procédures claires pour repérer et traiter les situations à risque.

À partir des risques transversaux, trois chantiers nous semblent nécessaires pour que l'Église redevienne une « maison sûre » :

- **Former les chrétiens aux enjeux et aux risques ;**
- **Avoir une communication claire et transparente ;**
- **Travailler à une culture du contrôle.**

## Les chantiers pour que le diocèse d'Arras soit une « maison sûre »

### 3.1 Le rôle indispensable de la formation

” *Envisager des formations à la prévention des violences sexuelles coorganisées avec les associations de victimes. Associer des professionnels de santé à ces formations. [...]*  
*Renforcer les politiques de prévention, en les formalisant davantage et en les faisant connaître au plus grand nombre. Associer, selon des formats adaptés (formation, sensibilisation, information), les différentes parties prenantes dans l'Église (clercs, laïcs engagés, paroissiens).*

– **Recommandations n°44 & n°45** –

Formation, prévention, sensibilisation vont souvent de pair dans le rapport de la CIASE et y sont très fréquemment citées. La notion de prévention est sans doute la plus large : il s'agit de prendre les mesures nécessaires pour éviter la survenue d'une situation à risque. La formation et la sensibilisation constituent des leviers fondamentaux de cette prévention et permettent son déploiement : favoriser une prise de conscience, repenser les pratiques et les habitudes, faire évoluer les représentations, conduire le changement.



Ces notions sont transversales et auraient pu être développées dans chacun des deux autres chantiers. La mise en place de protocoles plus transparents et d'une communication plus ouverte (chantier n°2), l'appropriation d'une culture du contrôle (chantier n°3) peuvent s'appuyer sur la formation. Elle se nourrit elle-même d'une identification et d'une compréhension rigoureuse des risques (voir la cartographie des risques). Notre groupe de travail a néanmoins choisi d'aborder les questions de formation et de prévention dans un chantier à part entière.

Par nature, la formation permet d'apparier les besoins individuels (besoin de se développer, de comprendre, d'améliorer ses pratiques, etc.) et les objectifs de l'institution. Dans le contexte des violences sexuelles, elle doit à la fois permettre aux personnes d'exercer leur ministère de façon ajustée et équilibrée et à l'Église d'accomplir sa mission envers tous, en devenant une « maison sûre », capable de protéger les plus vulnérables d'entre les siens.

Le rapport de la CIASE appelle à une plus grande formalisation des politiques de prévention tout en enjoignant l'Église à éviter un excès de protocoles pour ces dispositifs : c'est un élément transversal à garder à l'esprit. Nous sommes sensibles au fait que, pour certains prêtres, la relation avec les enfants a été profondément ternie, et qu'ils ne savent plus comment se comporter : il s'agit donc de trouver un juste équilibre. Notre réflexion se structure autour des divers publics concernés par la formation et la prévention vis-à-vis d'abus sexuels.

### 3.1.1 Les prêtres, diacres et autres adultes engagés

#### Créer des lieux de parole

- Promouvoir des lieux de parole pour les prêtres ou laïcs engagés, afin de pouvoir rencontrer un coach ou une personne formée (potentiellement hors diocèse) pouvant les accompagner, recevoir leurs questionnements, aussi divers soient-ils. Que faire quand une victime s'est confiée à moi ? Si je suis témoin d'abus ? Si je soupçonne des abus ? Que faire si j'éprouve moi-même des pulsions que j'ai du mal à comprendre ?
- Plus largement, permettre une « supervision » des pratiques, en particulier pour les prêtres qui ont la charge d'une paroisse ou d'un mouvement, et qui peuvent avoir besoin d'éclairages, non seulement sur la question des violences sexuelles, mais sur aussi l'exercice de l'autorité, la distance appropriée avec les personnes, le « management » d'une paroisse, etc.

## Développer la formation continue des prêtres

- De manière générale, la formation continue est très peu développée chez les prêtres du diocèse : il s'agit d'en faire une suite logique du séminaire, voire un passage obligé sur certains aspects. Par exemple, pour des prêtres en contact avec les jeunes dans leur ministère ou qui vont encadrer un camp.
- Dans ce cadre de la formation continue, proposer systématiquement une formation permettant de sensibiliser les prêtres (et autres adultes engagés) à la détection de signes avant-coureurs qu'ils pourraient rencontrer chez leurs confrères (vie communautaire, confréries, équipes de vie) ou chez des collaborateurs. Certains de ces signaux sont évoqués dans la cartographie des risques présentée dans la première partie.

## Enrichir la formation continue

- La formation continue devrait aussi s'ouvrir à des questions sociétales. Il peut être utile pour un prêtre (par exemple pour la confession) de mieux connaître les pratiques sexuelles, les approches nouvelles de l'identité sexuelle (cf. Gabrielle Richard) ou encore de savoir comment aborder une addiction à la pornographie (cf. Olivier Florant). Ces sujets évoluent rapidement et nécessitent une mise à jour régulière, bien au-delà du séminaire.
- La formation continue peut aussi porter sur le management d'une paroisse ou d'un groupe, en particulier pour les curés (la CIASE le propose pour les nouveaux évêques). Cela permettrait de poser les bases d'un management efficace et profond, mais aussi d'introduire peu à peu de nouvelles approches sur l'exercice de l'autorité (éviter une position « surplombante » du prêtre), sur les relations interpersonnelles dans une équipe de travail, sur la collaboration avec les laïcs, etc. Ce type de formations n'est pas proposé au séminaire.
- Enfin, la formation continue est à adapter à la situation des prêtres *fidei domum* qui ne partagent pas forcément les mêmes codes socioculturels.

## Encadrer l'accompagnement spirituel

- Il est important de penser soigneusement l'organisation de l'accompagnement spirituel dans le diocèse, afin de prévenir le mieux possible d'éventuelles dérives. Il serait bon de clarifier les critères qui permettent de se dé-

clarer accompagnateur. De bonnes formations existent, notamment ignatiennes ; lesquelles sont reconnues par le diocèse, ou conseillées ?

- De nombreuses personnes sont à la recherche d'un accompagnateur. Parce qu'elles peinent à trouver une personne formée, elles sollicitent parfois des personnes qui ont un certain « charisme », mais pas de formation adéquate. Une liste diocésaine des personnes habilitées à l'accompagnement devrait être dressée et facilement consultable, par exemple en paroisse.
- Éditer un manuel sur l'accompagnement spirituel consultable facilement par les personnes souhaitant être accompagnées afin de les sensibiliser à ce qu'est l'accompagnement spirituel et surtout à ce que ce n'est pas.

### 3.1.2 Les séminaristes

- Il y a beaucoup à faire sur la formation des séminaristes. Notre groupe de travail a estimé que ce point dépasse le cadre diocésain qui lui est fixé et que la réflexion doit être menée à un autre niveau.
- Mentionnons néanmoins que la culture de la formation « tout au long de la vie » évoquée ci-dessus doit se déployer dès le séminaire. Comme pour d'autres corps de métiers, l'actualisation des connaissances et des pratiques fait partie intégrante de la mission. Ce mouvement est d'ailleurs facilité par la formation à distance (visioconférences), modalité de plus en plus répandue.

### 3.1.3 Les jeunes animateurs

- Les jeunes lycéens et étudiants qui accompagnent des enfants ont un statut un peu particulier : ils peuvent être témoins de comportements déplacés, recevoir des confidences, être appelés à parler aux enfants des violences sexuelles. Des outils sont déjà en place (pélé VTT, formation des encadrants SUF, etc.) mais doivent être généralisés. Des outils sont aussi disponibles dans d'autres diocèses (par exemple le MOOC créé par Christophe Danset, vicaire épiscopal pour la pastorale des jeunes du diocèse de Lille) et pourraient être mutualisés.
- A minima, il est important de rappeler souvent (par exemple au début d'un camp ou durant sa préparation) les points de vigilance fondamentaux, les bonnes pratiques et ce qu'il convient de faire en cas de doute (voir par exemple les camps « détente et prière » du diocèse de Lille).

- On peut aussi inviter les mouvements de jeunesse (MEJ, scouts, aumôneries, etc.) ou organismes de formation (BAFA) à poser davantage de paroles sur la thématique des violences sexuelles.

### 3.1.4 Les enfants et leurs parents

- Si des supports existent (par exemple un livret publié par Bayard Jeunesse<sup>1</sup>, accompagné de ses vidéos<sup>2</sup>), les ressources s'adressant directement aux enfants sont à développer. Il nous paraît important, là encore, de poser une parole, de les rendre vigilants, de les préparer avec des paroles positives, sans les faire paniquer. Le tout en ayant le souci de s'adapter aux diverses tranches d'âge.
- Ces paroles sont d'abord de la responsabilité des parents, mais ceux-ci ont souvent besoin d'aide pour trouver les mots et les ressources adaptés.
- On peut aussi explorer la possibilité de faire de la prévention en situation de catéchèse. Mettre en avant que l'Évangile appelle à faire grandir l'autre, pas à le dominer.

### 3.1.5 La cellule d'accueil des victimes

Le rapport de la CIASE attire aussi l'attention sur le rôle préventif des cellules d'accueil des victimes : intervention dans les séminaires, conférences, réunions de sensibilisation. Le rôle et le fonctionnement de cette cellule dans notre diocèse ne nous paraissent pas entièrement clairs. Une clarification du processus d'accueil des victimes et un développement du rôle préventif de la cellule peuvent s'avérer nécessaires.

---

1. Cf. [https://violences-sexuelles.info/dl/Livret-STOP\\_aux-Violences\\_Sexuelles.pdf](https://violences-sexuelles.info/dl/Livret-STOP_aux-Violences_Sexuelles.pdf)

2. Un tonton pas si gentil : <https://www.youtube.com/watch?v=HoLMc3dlVqQ>

Drôle d'entraîneur : <https://www.youtube.com/watch?v=DHgKKz8SPrs>

Hugo se fait piéger sur internet : <https://www.youtube.com/watch?v=phclqCNaqqg>

## 3.2 Une communication claire et transparente

” *Maintenir les efforts de sensibilisation et d'information au sein de l'Église sans disqualification de ses membres, en privilégiant les approches de sensibilisation [. . . ]. Quand bien même il est difficile d'apprécier leur impact, ces mesures ne peuvent que favoriser le développement de l'altérité au sein de l'Église et les attitudes préventives. Elles doivent en outre montrer que l'institution ecclésiale prend clairement position contre les abus et qu'elle s'ouvre à la parole des victimes. Il ne s'agit pas de créer un climat de défiance généralisée, mais au contraire d'instaurer une confiance propice à la parole.*

– Recommandation n°12 –

Concernant les violences sexuelles commises au sein de l'Église, le rapport communiqué par l'archiviste à notre commission montre que les archives diocésaines sont très lacunaires, avec un vocabulaire euphémisé, tant dans les faits que dans les décisions. Un seul chiffre : en 70 ans (1950-2020) seuls 19 cas sont recensés dans les archives<sup>3</sup>. Lorsqu'une sanction ou une décision de déplacement est prise, il y a très rarement une trace écrite en caractérisant le motif.

Cela illustre bien la culture du secret. Afin que l'Église devienne une « maison sûre », son action doit donc être **formalisée** (une même prise en charge sur tout le territoire national) et **traçable** (organiser un recueil et un archivage, même pour des signes faibles). Il est important qu'elle promeuve une culture de la responsabilité et de la professionnalisation et qu'elle communique en toute transparence sur les moyens mis en œuvre dans le diocèse pour y parvenir.

### 3.2.1 Rendre la maison sûre

Il est essentiel que soit mis en place un **protocole opérationnel**, relayé aux personnes concernées, qui s'articulerait à travers différents outils.

---

3. Remontées du diocèse d'Arras à la CIASE. Situation antérieure à la mise en place de la cellule d'écoute des victimes

## Un guide sur la conduite à tenir en de violence

Clair et synthétique, facile à comprendre et à appliquer, ce guide permettrait de savoir que faire en cas de violences sexuelles sur mineurs et adultes vulnérables. Il contiendrait :

- un rappel du contexte ;
- les définitions des diverses agressions à caractère sexuel, des atteintes sexuelles ;
- les mécanismes du psycho-trauma (sidération, amnésie) et du déni (mécanisme inconscient qui conduit à ne pas voir ce qui crève les yeux ou à minimiser les faits) ;
- l'obligation de signalement à la justice et les modalités pour le faire. Concevoir et diffuser un support type de signalement ;
- le numéro de téléphone 119 : Allo Enfance en Danger (à noter partout) ;
- le service STOP (Service Téléphonique d'Orientation et de Prévention) et son numéro 08 06 23 10 63 (appel confidentiel) : dispositif visant à lutter contre le 1er passage à l'acte de personnes attirées sexuellement par des enfants, en les orientant vers une prise en charge adaptée par un professionnel de santé expérimenté.

Ce guide, qui devra être actualisé régulièrement, est destiné à tout adulte qui côtoie des jeunes et des adultes vulnérables. Il sera présenté officiellement par l'évêque, avec un message signifiant clairement la conduite à tenir.

## Un guide de prévention

Créer un guide de bonnes pratiques pour permettre aux prêtres et laïcs d'adopter de bons réflexes dans l'accompagnement des mineurs. Mettre en avant les garde-fous essentiels d'une "prévention situationnelle", selon les termes de la CIASE. Beaucoup de choses, écrites depuis la publication du rapport, peuvent être exploitées en ce sens<sup>4</sup>.

## Un MOOC

Un MOOC (formation en ligne ouverte à tous) que devra suivre obligatoirement toute personne amenée à encadrer des mineurs, avec validation à la fin (open

---

4. Par exemple le *safe environment program* de l'Église des États-Unis.

badge, infalsifiable). Ce MOOC est en cours de réalisation par le Diocèse de Lille, dans le cadre de la Pastorale Familiale, en lien avec l'URSSAVS (Unité Régionale de Soins aux Auteurs de Violence Sexuelle).

### Un bilan annuel

Un bilan annuel réalisé par l'évêque avec l'aide d'une structure officielle, pour rendre compte aux fidèles de ce qui s'est fait et où l'on en est, avec obligation de communication au niveau du diocèse.

Pour mettre en oeuvre ces outils, il faudra travailler avec le Service diocésain de la communication afin de choisir les canaux de communication les plus efficaces : site du diocèse, Espérance, paroisses. . .

Il faudra également prévoir un **protocole de gouvernance** : un contrat moral dans lequel l'évêque s'engage, quand une sanction canonique a été donnée, à la communiquer auprès des prêtres et des diacres du diocèse. Les **dispositifs d'indemnisation des victimes** devront être indiqués sur le site du diocèse.

### 3.2.2 Faire savoir que la maison est sûre

Il est nécessaire de communiquer sur le fait que les jeunes qui fréquentent un lieu d'Église sont en sécurité :

- Demande de production de l'extrait de casier judiciaire des personnes intervenant auprès des jeunes (sous réserve de la validation de la CEF qui travaille sur le sujet).
- Garantie qu'aucune personne condamnée pour des faits de cette nature n'exerce de mission au nom de l'Église.
- Intervenants formés sur le sujet, connaissant le protocole et s'engageant à l'appliquer. La communication sera ciblée en fonction du public visé : enseignement catholique, jeunes. . .

Le Service diocésain de la communication pourrait concevoir une affiche repérable avec le 119, le numéro du dispositif STOP, le numéro de la Cellule d'écoute.

### 3.3 Mettre en œuvre une culture du contrôle

” Les dispositifs actuels et futurs devraient davantage être fondés sur l’effet recherché et être soumis à une évaluation de leur efficacité et de leurs résultats. [...] La commission estime utile pour l’Église de mettre en œuvre et de développer la démarche d’évaluation et de contrôle interne avec des commissions ad hoc, qui peuvent être légères dans leur fonctionnement.

– Recommandations n°14 & n°35 –

L’objectif d’instaurer une culture de contrôle est de garantir l’application des décisions, d’atteindre les résultats définis en amont, de limiter le risque de dérive comportemental et de remonter rapidement les problèmes.

Cette culture est vertueuse, permettant une délégation efficace et ne s’oppose en rien à la confiance entre les acteurs en présence.

Il s’agit d’une démarche globale visant à encadrer et accompagner les responsables et ainsi à diminuer le sentiment d’impunité, le sentiment de « seul maître à bord » qui peut conduire à des écueils dangereux, notamment dans l’utilisation du pouvoir.

#### 3.3.1 Les principes d’une culture de contrôle

- La séparation des pouvoirs : celui qui demande, celui qui valide, celui qui applique et celui qui contrôle ne peut être la même personne. Ce principe doit en particulier être appliqué à la dimension financière.
- Le renouvellement régulier des mandats : il est sain dans une organisation que les mandats soient limités dans le temps afin d’éviter les écueils liés à des habitudes qui s’installent avec le temps. C’est un facteur de limitation des risques.
- La transparence : le juste partage de l’information, au niveau adéquat de l’organisation.
- Des responsabilités claires, connues et partagées.



### 3.3.2 Quelques outils

Globalement, il apparaît souvent que le sentiment d'impunité d'un responsable vient d'un manque de contrôle dans tous les aspects de l'exercice de son ministère, qui peut alors conduire à un sentiment d'impunité y compris d'un comportement inadapté et inacceptable. Un responsable ayant connaissance de procédures à suivre obligatoirement et mesures de contrôle dans les différents domaines de son ministère ne devrait plus ressentir de sentiment d'impunité. C'est pour cette raison que l'on envisage des procédures et des contrôles dans tous les aspects de l'exercice du ministère.

- Les procédures définissant les rôles et responsabilités dans les différents processus (achat, recrutement, budget, entretien annuel d'appréciation, communication de crise, sanctions, etc..). Une personne doit être responsable de leur définition, leur application doit être décrite. Un système d'évaluation doit permettre de contrôler leur bonne application. Des sanctions peuvent être prévues en cas de non-application répétée.
- Des outils d'auto-évaluation peuvent être mis à disposition des organisations destinataires des procédures afin que ces dernières puissent s'auto-contrôler dans un premier temps. Relecture accompagnée de ses actions.
- Les feedbacks : capacité de faire un retour à quelqu'un sans entrer dans le conflit, en posant les bons mots avec un regard juste. Les entretiens annuels d'évaluation peuvent être un des moments privilégiés pour effectuer ces « feedbacks » en vérité. Les entretiens annuels d'évaluation doivent aussi être un moment de relecture des auto-évaluations.
- La matrice RACI, méthode qui permet de clarifier les responsabilités dans un projet donné. Cela peut notamment aider à clarifier les délégations de pouvoirs données à un curé et celles données par un curé à ses vicaires ou à des laïcs (cf. également la figure sur la page suivante).
  - R (**Responsible**) le responsable de la réalisation ;
  - A (**Accountable**) celui qui rendra des comptes à la fin du projet ;
  - C (**Consulted**) celui dont on doit prendre l'avis ;
  - I (**informed**) celui qui doit être informé.
- Définition des canaux de communication (quel planning pour quel genre d'information envers quel public...). Une fois les modes de communication définis, ces derniers doivent pouvoir être contrôlés.

- Mise en place de procédures de recrutement. Il est évident qu'une culture du contrôle repose sur des recrutements transparents. Trop souvent, les embauches se font par « copinage » et non par rapport aux compétences. De plus, il serait bon de faire appel à des compétences extérieures pour éviter un entrisme qui empêche un fonctionnement sain d'une institution.

 <b>Responsible</b>	 <b>Accountable</b>	 <b>Consulted</b>	 <b>Informed</b>
<p><i>Celui qui réalise la tâche</i></p> <p><b>Qui ?</b> Personne qui va exécuter la tâche : elle en est responsable.</p> <p><b>Sa mission :</b> Réaliser la tâche qui lui a été attribué.</p> <p><b>Particularité :</b> Il peut y avoir plusieurs responsables pour une même tâche, chacun fait une partie de la tâche.</p>	<p><i>Celui qui approuve la tâche</i></p> <p><b>Qui ?</b> Personne qui va approuver la tâche : elle en est l'autorité.</p> <p><b>Sa mission :</b> Veiller à l'exécution correcte de la tâche réalisée par le(s) responsable(s) et approuver l'activité faite.</p> <p><b>Particularité :</b> Une autorité par tâche.</p>	<p><i>Celui qui est consulté</i></p> <p><b>Qui ?</b> Personne qui va être consultée dans l'exécution de la tâche : elle est consultée.</p> <p><b>Sa mission :</b> Contribuer avec des conseils et opinions à ce que la tâche soit effectuée le plus efficacement possible.</p> <p><b>Particularité :</b> Il peut y avoir plusieurs personnes consultées et ce sont souvent des experts.</p>	<p><i>Celui qui doit être informé</i></p> <p><b>Qui ?</b> Personne qui sera informée lorsque la tâche est finie : elle est informée.</p> <p><b>Sa mission :</b> Être tenue à jour sur les progrès réalisés, souvent à l'issue de la tâche ou du livrable.</p> <p><b>Particularité :</b> Elle n'intervient pas activement dans la réalisation de la tâche.</p>

---

## Conclusion

En conclusion, nous voudrions insister sur la nécessité d'un changement de culture institutionnelle au sein du diocèse d'Arras. Il ne s'agit pas de remettre en question la théologie ministérielle de l'Église, mais de diminuer les risques et de renforcer les facteurs de protection. Les trois chantiers proposés veulent servir à cet objectif. Ces chantiers ne sont que le commencement d'un processus qui demandera du temps et devra être réévalué chaque année. Pour cela, plusieurs facteurs devront être réunis :

- la création d'indicateurs adaptés aux structures ecclésiales ;
- la réalisation annuelle d'une cartographie des risques permettant une mise à jour des avancées et des risques ;
- l'apport de compétences extérieures afin de « professionnaliser » et de sortir d'un entre-soi paralysant.

Le groupe remercie Mgr Leborgne pour sa confiance et pour lui avoir donné l'occasion de mener ce travail. Nous souhaitons exprimer notre espérance dans la capacité du diocèse à entreprendre ces chantiers et faire œuvre de renouvellement.

Rapport rendu le 7 juillet 2022.