

## L'ARGENT, LA PROVIDENCE, ET LA MISSION SPIRITAINE



Jean-Marc Sierro, C.S.Sp. Suisse, Jean-Marc Sierro, C.S.Sp., occupe depuis 2015 la fonction d'Économiste Général de la congrégation. Il a fait sa théologie à Fribourg avec obtention d'une maîtrise. Ordonné en 1988, il est alors nommé en République centrafricaine. Le paludisme l'oblige à rentrer chez lui en 1992 et il fait une maîtrise à l'Institut Universitaire d'Études du Développement à Genève (1992-1994). Alors qu'il était membre de la Commission Théologique Action-de-Carême-Suisse depuis sept ans, il est nommé en 1994 Économiste de la Province de Suisse. Durant douze ans, il a enseigné à l'Université de Fribourg les cultures et religions africaines, ainsi qu'une Introduction à la Sociologie des Religions et à la Méthodologie de la Recherche Scientifique.

*Les confrères du Nord sont restés à leur poste tant qu'ils pouvaient, puis les départs se sont accélérés*

Dans l'évolution de l'Eglise depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la Congrégation a imprimé sa marque avec un élan missionnaire remarquable. Dans ce développement, la question financière est omniprésente et essentielle, mais on en parle très peu.

Aujourd'hui encore, ce sont les finances qui, concrètement, conditionnent et permettent l'action sur le terrain. Aussi, pour comprendre l'état financier actuel de la Congrégation, et surtout la dynamique dans laquelle elle est engagée du point de vue de la gestion, il faut la mettre en perspective avec l'évolution récente de la Congrégation, et plus largement, de l'Eglise et de la société.

Ces 30 ou 40 dernières années, la Congrégation a vécu trois transitions. La première transition a été démographique, avec le déplacement du centre de gravité du Nord vers le Sud.<sup>1</sup> La deuxième a été structurelle, avec le passage de l'exercice de l'autorité et de l'animation des missionnaires européens aux confrères des nouvelles circonscriptions. Et enfin, la troisième a été financière voyant le déclin du financement de la Mission par les Eglises et les circuits de donateurs des confrères du Nord.

Une des caractéristiques de la transition démographique, qui a des conséquences importantes, est son inéluctable accélération. Cela vient du simple fait que le vieillissement est lent au début, puis s'accélère. On vieillit moins vite entre 30 et 50 ans qu'entre 70 et 90 ans. Les confrères du Nord sont restés à leur poste tant qu'ils pouvaient, puis les départs se sont accélérés. Cette période est pratiquement achevée depuis une dizaine d'années.

La transition structurelle est toujours difficile, car personne ne remet volontiers en question un fonctionnement ancien, un modèle qui a fait ses preuves et qui risque d'être déstabilisé par les changements. Les confrères plus anciens ont exercé les responsabilités tant qu'ils pouvaient rester à leur poste, mais leur départ accéléré a souvent laissé des circonscriptions sans leaders vraiment expérimentés, la transition n'ayant pas été réellement préparée. Des confrères qui avaient peu d'expérience ont dû prendre des

responsabilités. Actuellement nous voyons émerger des nouveaux supérieurs, qui ont eu une expérience des conseils de circonscription, de l'animation, de l'exercice de l'autorité à divers échelons de la circonscription, et qui n'ont pas vécu la période du passage, qui est la plupart du temps conflictuelle. La transition démographique et structurelle étant pratiquement achevées, ces nouveaux responsables se rendent compte que maintenant le destin de leur circonscription est réellement entre leurs mains.

La troisième transition, la transition financière, est un peu en retard sur les deux autres, car les confrères du Nord, un fois rentrés dans leur circonscription d'origine, ont continué à aider les circonscriptions du Sud, à récolter des fonds dans leurs divers réseaux, et les circuits d'entraide mis en place ont continué à subsister un certain temps. Dans certains cas, les réserves des circonscriptions ont permis d'amortir quelque peu le choc de la transition.

Ces trois transitions nous permettent de dessiner certaines caractéristiques de la situation actuelle de la Congrégation du point de vue financier.

Les circonscriptions du Nord vivent une triple difficulté. D'abord, la société qu'on pouvait autrefois qualifier de chrétienne, ne l'est plus, sinon minoritairement. L'élan missionnaire des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles n'existe plus. Il en résulte que les dons et les héritages, essentiels pour la vie des missionnaires à ces époques, sont devenus insignifiants et ne permettent plus de financer l'action missionnaire. Les confrères n'ont plus derrière eux des communautés paroissiales dynamiques et vivantes qui les soutiennent.

Ensuite, les réseaux de relations des confrères, et par conséquent des circonscriptions, ont vieilli avec eux. Ils se sont amenuisés et leur soutien a également considérablement diminué.

Enfin, les ressources diminuent, au point que certaines circonscriptions sont dans des situations financières difficiles. Les revenus dans les circonscriptions du Nord provenaient essentiellement des réseaux de soutien et des paroisses (liens qu'il faut entretenir, à travers les contacts et l'animation...), mais aussi des œuvres, et, plus récemment, du travail salarié des confrères dans les paroisses et organisations diverses et des pensions des retraités. Avec la diminution de la capacité

*Les circonscriptions  
du Nord vivent une  
triple difficulté*

*Ainsi, des circonscriptions voient leur patrimoine immobilier se réduire, à tel point que dans l'un ou l'autre cas il faut envisager la perspective de ne plus avoir de quoi vivre dans les dix ou quinze prochaines années*

de travail des confrères prenant de l'âge et les difficultés financières des Eglises du Nord, les revenus ne suffisent plus à la vie des circonscriptions, d'autant plus que la prise en charge des confrères âgés et malades devient de plus en plus lourde. Ainsi, des circonscriptions voient leur patrimoine immobilier se réduire, à tel point que dans l'un ou l'autre cas il faut envisager la perspective de ne plus avoir de quoi vivre dans les dix ou quinze prochaines années.

Les circonscriptions du Sud sont confrontées à d'autres difficultés. Suite aux transitions vécues par la Congrégation, elles ont hérité de structures (bâtiments, œuvres) et de territoires de missions qui nécessitaient une certaine masse de ressources financières, qui n'existent plus. Les Eglises et la population locale n'ont souvent pas les moyens d'aider les prêtres et de soutenir leurs œuvres.

Pour leur fonctionnement, les circonscriptions doivent faire face à de nombreuses dépenses; la formation des séminaristes, qui coûte cher et mobilise une grande partie des ressources, les structures de formation, les voyages, nombreux et chers; étudiants, stagiaires, confrères en affectation missionnaires, réunions des Unions, rencontres internationales, vacances des confrères, etc.

L'administration provinciale doit également trouver des ressources pour son propre fonctionnement

*Enfin, certaines circonscriptions ne peuvent pas accepter des postes de première évangélisation ou des ministères pour lesquels l'Eglise locale ne trouve personne*

Enfin, certaines circonscriptions ne peuvent pas accepter des postes de première évangélisation ou des ministères pour lesquels l'Eglise locale ne trouve personne, ce qui est pourtant une part essentielle de notre charisme, par manque de moyens. Dans beaucoup de circonscriptions, le seul revenu régulier vient des paroisses, particulièrement les paroisses urbaines. Cela ne va pas sans causer certaines difficultés, le clergé diocésain souhaitant souvent prendre en charge lui-même ces paroisses. Il y a là une "concurrence" qui questionne notre statut de "missionnaires".

## Conclusion sur la situation financière de la Congrégation

*l'aide apportée par  
Cor Unum et la  
Contribution personnelle  
à l'Administration  
générale vont diminuer  
assez rapidement dans  
l'avenir*

Une des premières conséquences de cette triple transition est que l'aide apportée par Cor Unum et la Contribution personnelle à l'Administration générale vont diminuer assez rapidement dans l'avenir. Ensuite, les circonscriptions du Nord ont besoin de la solidarité en personnel de celles du Sud pour continuer la mission spiritaine, qui a toujours sa place, dans leurs pays.

Au Sud, beaucoup de circonscriptions sont quasiment en état de refondation. Les changements ont été tels qu'elles doivent se reconstruire presque totalement. Pour cela, elles doivent commencer par les fondations: établir les bases de leur subsistance, et petit à petit structurer leurs institutions et leur action. On ne peut pas commencer une construction par le premier étage... on ne peut pas avoir plus d'étudiants que de confrères...

Dans la conjoncture mondiale actuelle, cette refondation passe, notamment, par des projets d'autosuffisance, par la constitution d'un réseau de bienfaiteurs, et par la mise en place d'un réseau d'ONG et d'agences de financement.<sup>2</sup>

Voilà la réflexion que l'on peut faire sur la situation actuelle de la Congrégation sur le plan financier.

Pour envisager l'avenir, il faut approfondir l'analyse et repérer les défis qui attendent la Congrégation au vu de son évolution et de celle de l'Eglise.

## Cultures et gouvernance

*l'on est passé d'une  
congrégation orientée  
vers le mouvement,  
l'"aller vers", la  
mission ad extra à une  
congrégation en relation  
avec les églises locales,  
immergée dans celles-ci*

La triple transition que nous avons évoquée s'est faite dans le contexte d'une tendance beaucoup plus fondamentale où l'on est passé d'une congrégation orientée vers le mouvement, l'"aller vers", la mission ad extra à une congrégation en relation avec les églises locales, immergée dans celles-ci, où elle doit porter le souci missionnaire. La Congrégation a été fondée dans un contexte d'expansion géographique de l'Eglise, et actuellement, nous vivons dans une Eglise largement implantée au niveau mondial, avec des églises locales dynamiques et des vocations florissantes. Avec ce paradoxe que les églises du Nord qui ont été à l'origine du mouvement missionnaire sont en fort déclin, alors que jeunes églises connaissent une croissance vigoureuse.

Du point de vue de la gestion matérielle, cela a des conséquences importantes, en particulier sur la gouvernance, dans les domaines de la culture entrepreneuriale et de la gestion financière.

Le déplacement du centre de gravité de la Congrégation – et de l’Eglise – du Nord vers le Sud a induit des changements considérables, au niveau culturel notamment. Cette observation n’a rien d’extraordinaire et semble énoncer une réalité tout à fait banale, mais curieusement, cette problématique de l’interculturalité est peu présente dans la réflexion actuelle. On en parle peut-être dans les communautés internationales et interculturelles, mais ce n’est pas vraiment un thème de réflexion prioritaire et encore moins un élément de la stratégie et de l’animation de la Congrégation.

Il y a pourtant là des enjeux fondamentaux suite aux transitions vécues par la Congrégation

### **Précarité et sécurité**

Du point de vue de l’anthropologie, une culture est un ensemble de représentations, de croyances et de comportements élaborés par un groupe humain pour s’adapter à son environnement. Cette définition simple suffira à notre propos. Parmi tous les modèles d’analyse des cultures, un modèle nous semble particulièrement intéressant: celui de Clair Michalon,<sup>3</sup> qui situe les cultures non pas en terme de “tradition” ou “modernité”, comme cela a été si souvent le cas, mais sur un axe qui va de la “précarité” à la “sécurité”.

Chaque groupe humain a un but inconscient, une tâche fondamentale: assurer sa conservation et sa reproduction. Dans les sociétés de précarité, la survie n’est pas garantie car les ressources matérielles et humaines sont limitées et aléatoires. Le groupe doit être uni, et tous doivent travailler au bien commun. Les enfants, les malades et les personnes âgées, c’est-à-dire ceux qui ne sont pas autonomes et ne peuvent pas pleinement apporter leur contribution à la subsistance du groupe, doivent être pris en charge. Les catastrophes naturelles, les mauvaises récoltes, les épidémies, les conflits, peuvent rapidement tout remettre en question et mettre en danger tout le groupe. Le contrôle social doit être très fort.

*qui situe les cultures non pas en terme de “tradition” ou “modernité”, comme cela a été si souvent le cas, mais sur un axe qui va de la “précarité” à la “sécurité”*

Dans les sociétés de sécurité, des institutions ont été petit à petit mises en place pour diminuer cette précarité et assurer l'avenir: pensions pour les personnes âgées, assurances contre les maladies, les accidents, le chômage, amélioration de la santé, etc. La société s'est complexifiée, spécialisée, et l'accumulation des biens assure l'avenir. Lorsque la conservation et la reproduction du groupe social sont assurées, la principale préoccupation devient l'amélioration du niveau de vie.<sup>4</sup>

*La sécurité absolue n'existe guère, de même que la précarité absolue, sauf dans les cas de conflits*

La sécurité absolue n'existe guère, de même que la précarité absolue, sauf dans les cas de conflits violents et durables, avec d'importants déplacements de populations.

Ce modèle d'analyse permet de situer tous les groupes humains quelque part sur cet axe qui va de la précarité à la sécurité.

“Sur cet axe, il est assez aisé de placer certains groupes sociaux, africains notamment, dans la “zone de précarité”. Par contre les sociétés asiatiques, elles, sont probablement dans une zone médiane, pleine d'incertitudes et d'ambiguïtés, porteuses de tensions fortes. La confrontation des logiques sociales est sans doute à l'origine des heurts entre générations, entre vie urbaine et vie rurale, entre la nouvelle industrialisation et les prolétaires, entre les nouveaux riches et ceux qui sont marginalisés. Plus largement cette zone médiane est évidemment la plus floue, celle dans laquelle beaucoup de sociétés en développement ont de la peine à se situer. Leur capacité de dialogue en est diminuée d'autant.”<sup>5</sup>

Contrairement au schéma “tradition-modernité” qui est très souvent utilisé, ce modèle n'est pas un discours élaboré par une société, généralement dominante, sur une autre, mais un modèle qui permet de situer tous les groupes humains, quels qu'ils soient, sur un même axe. D'autre part, si la définition de la culture comme adaptation à un environnement est pertinente, l'anthropologie classique étudie très largement les cultures, mais beaucoup moins leur environnement. Or une société est un ensemble vivant, en interaction incessante avec son environnement, qui lui-même est en constante évolution. Cela montre la difficulté d'appréhender une culture dans sa dimension dynamique et

*On peut affirmer que le monde a plus changé ces cinquante dernières années que pendant les deux ou trois siècles précédents*

créatrice. Et l'élément qui rend justement la réalité encore plus complexe dans le monde actuel est la rapidité des changements de l'environnement, dans tous les domaines: environnement naturel, technologie, communication, économie, migrations, conflits, etc. On peut affirmer que le monde a plus changé ces cinquante dernières années que pendant les deux ou trois siècles précédents. Tout évolue très vite, et au niveau mondial, réclamant une grande réactivité et créativité des groupes humains. Sur tous les continents, dans un même pays ou dans une même ville, on peut trouver des groupes vivant dans une grande précarité, et à l'opposé des groupes qui vivent dans l'aisance et la sécurité.

Pour ce qui est de notre Congrégation, nous pouvons constater qu'un grand nombre de nos circonscriptions se situent plutôt, d'une manière plus ou moins accentuée, du côté des sociétés de précarité. Et une majorité de confrères viennent de ce type de société. C'est là également que nous sommes destinés à travailler, puisque nous voulons aller auprès des plus pauvres.

Cela a des conséquences directes sur la gouvernance, notamment sur deux points fondamentaux: les relations et la gestion financière.

### **Sociétés de relations et sociétés de fonctions**

Comme nous l'avons dit, dans les sociétés de précarité, tout le monde doit travailler au bien commun. Chaque personne est importante et indispensable, et doit adhérer pleinement aux objectifs du groupe. Le dissident, le marginal, est potentiellement dangereux, car il peut semer la discorde et ainsi augmenter les risques et la précarité. Dans ce type de société, les relations sont essentielles. Il faut se connaître mutuellement, s'observer également, pour entretenir une unité toujours à consolider. Identifier celui qui contribue au bien commun et celui qui le met en danger est primordial. La solidarité manifeste cette unité, et personne ne peut s'y soustraire. Elle joue aussi le rôle des "assurances" pour la vieillesse, la santé et les aléas de l'existence. Ce sont également des groupes très hiérarchisés, où chacun doit connaître sa place et celles autres, connaître son rôle, et s'y tenir. Le contrôle social est omniprésent.

Dans les sociétés de sécurité, un seul individu ne peut mettre en danger la vie du groupe, et la logique d'accumulation fait qu'on privilégie les repères quantitatifs. La personne devient un élément d'une structure plus complexe et est remplaçable. Ce qui importe, ce n'est pas la personne, mais sa fonction.

Un exemple typique: dans les sociétés de sécurité, lorsque des personnes se rencontrent, elles se présentent en disant leur nom et leur métier. Cela les situe dans l'échelle sociale, le niveau de salaire, la fonction. Dans les sociétés de précarité, les personnes disent leur nom, puis leur filiation leur famille leur village. Elles se situent par rapport à leur réseau de relations.<sup>6</sup>

Selon que l'on se trouve dans une situation de plus ou moins grande précarité ou de relative sécurité, dans des sociétés plus relationnelles ou plus fonctionnelles, cela a des conséquences importantes au niveau de la gestion financière.

Dans les sociétés de sécurité, on est habitué à gérer des stocks, des surplus, une accumulation de biens. Ce sont des sociétés où l'on fait des "placements". L'expression est significative: on immobilise l'argent, généralement dans des banques. Celles-ci l'investissent dans l'industrie, les services, l'immobilier, etc., et cet argent produit de la richesse pour l'investisseur, dans le cadre d'un système économique globalisé et intégré. L'investissement en bourse permet même de réaliser des gains sans que cela soit connecté à une quelconque activité productive, par pure spéculation.

Dans les sociétés de précarité, la majorité de la population a peu ou pas d'argent. Personne ne peut devenir riche tout seul, et celui qui le devient doit en faire profiter tous ceux qui l'ont soutenu dans son ascension, que ce soit au plan politique ou économique. Dans la vie ordinaire, les contraintes sont nombreuses: habitat, nourriture, vêtements, soins de santé, scolarisation, etc. La solidarité a également un coût élevé: soutien aux nécessiteux, aux malades, à la famille, dépenses funéraires, fêtes, etc. Autrement dit, les personnes sont sans cesse à devoir gérer le manque, et tout le monde aide tout le monde à l'intérieur du groupe de solidarité, qu'il soit familial ou au niveau du quartier, d'associations, de villages. Il faut noter qu'une personne appartient généralement à plusieurs cercles de solidarité.

*Selon que l'on se trouve dans une situation de plus ou moins grande précarité ou de relative sécurité, dans des sociétés plus relationnelles ou plus fonctionnelles, cela a des conséquences importantes au niveau de la gestion financière*



*Chacun connaît ses liens économiques avec son entourage, ainsi que ses droits et devoirs de solidarité*

Cette logique financière est contraire à celle du “placement” : plus l’argent circule, plus il crée de liens. La personne qui en aide une autre a un “crédit”, mais c’est un placement social, et non comptable. Comme les sociétés de précarité sont fortement relationnelles, les individus s’y retrouvent très bien dans cette “comptabilité sociale”. Chacun connaît ses liens économiques avec son entourage, ainsi que ses droits et devoirs de solidarité. Ce système fonctionne généralement d’une manière équilibrée, car celui qui ne respecte pas ses engagements ou n’entre pas pleinement dans les circuits de solidarité sera exclu. Tout le monde s’en méfiera et il ne sera plus accepté dans aucun groupe, car non fiable. Ainsi, dans ce contexte, le pauvre n’est pas celui qui n’a pas d’argent, mais celui qui n’a pas de relations.<sup>7</sup>

D’un côté nous avons donc des sociétés fonctionnelles, qui ont une gestion basée sur le placement financier, et de l’autre des sociétés relationnelles, avec une gestion basée sur le placement social.

*Aucune société n’est totalement d’un côté ou de l’autre, et les individus doivent apprendre à vivre dans les deux univers, selon les deux modèles*

Dans le cadre des transitions qu’a vécues la Congrégation, du Nord vers le Sud, ces deux modèles se sont rencontrés, confrontés, et surtout mélangés... comme dans le monde actuel. Aucune société n’est totalement d’un côté ou de l’autre, et les individus doivent apprendre à vivre dans les deux univers, selon les deux modèles. La majorité de nos confrères, comme nous l’avons déjà signalé, viennent de sociétés de plus ou moins grande précarité, et y travaillent. Concrètement, pour un économiste, comment gérer les réserves de la circonscription, souvent faibles, pour assurer la formation, entretenir les bâtiments, pourvoir aux soins de santé, prévoir le nécessaire pour les confrères qui deviennent âgés, et d’un autre côté répondre aux sollicitations de communautés ou de confrères qui vivent parfois dans des conditions d’extrême pauvreté? Sans compter qu’un confrère peut aussi être engagé dans un certain nombre de réseaux de solidarité, particulièrement au niveau de sa famille. Ce dernier problème est particulièrement délicat. A la lumière de ce que nous avons évoqué précédemment, demander à un confrère de se couper de son réseau de solidarité familiale, c’est lui demander de s’exclure, de se faire rejeter, de renoncer à quelque chose qui a profondément modelé et construit sa personnalité depuis son enfance... Une solution possible pour faire évoluer ce genre de situation est que la communauté, la circonscription, la Congrégation, fonctionnent aussi comme un réseau de solidarité, ce qui est d’ailleurs déjà le cas dans beaucoup de domaines.

On peut signaler au passage que cela nous aide à mieux comprendre la gravité de l'exigence du Christ qui demande à ses disciples de tout quitter... pour eux qui vivaient dans des sociétés de précarité, cela équivalait à se jeter dans l'inconnu, sans plus aucune attache, aucune sécurité pour leur avenir.

*La prévision de l'avenir, lorsque le présent est précaire, est difficile, et la marge de manœuvre très étroite, quand elle existe*

La prévision de l'avenir, lorsque le présent est précaire, est difficile, et la marge de manœuvre très étroite, quand elle existe. Lors d'une session de formation des nouveaux supérieurs de circonscription à Rome, un provincial à qui l'on faisait remarquer que sa circonscription avait plus d'étudiants que de confrères, et que financièrement c'était impossible à supporter, a répondu "Si nous n'avons pas de jeunes après nous, qui s'occupera de nous quand nous ne pourrons plus travailler?"

*"Si nous n'avons pas de jeunes après nous, qui s'occupera de nous quand nous ne pourrons plus travailler?"*

On peut également, dans ce contexte, se demander quelle est la signification réelle du vœu de pauvreté. Dans beaucoup de pays nous vivons mieux que la moyenne de la population. Et comment partager ou mettre en commun les biens que l'on ne possède pas, ou sur lesquels, de fait, un réseau de solidarité a un "droit de regard"? Dans des sociétés où la véritable richesse est le réseau de relation, c'est peut-être ce réseau qu'il faudrait partager et mettre en commun. Dans les pays où l'état de droit est très faible et où la corruption est monnaie courante, un réseau de relation large et influent est indispensable et tout aussi important que l'argent pour mener à bien les projets et gérer les structures de la circonscription. Le partage et la solidarité sont à mettre en œuvre à l'intérieur des circonscriptions, mais aussi entre circonscriptions et dans les Unions.

### **Une gouvernance en transformation**

Dans le domaine de la gouvernance, les sociétés de sécurité, orientées vers l'organisation des diverses fonctions, visent l'efficacité et mettent en place des structures stables et rigoureuses. Ainsi, au fil du temps, la Congrégation a-t-elle établi un réseau extrêmement efficace de missions et de procures. Dans les pays où elle était présente, elle était capable de produire et de fournir tout ce qu'il fallait pour les œuvres missionnaires, dans tous les domaines: constructions, pastorale, santé, scolarisation, mécanique, imprimerie, etc. Elles fonctionnaient comme de véritables banques, permettant des transferts d'argent efficaces et rapides. Tout était basé sur la confiance et sur l'adhésion à des règles

et procédures communes, transmises de génération en génération. Ces structures sont restées opérationnelles même dans les cas de conflits ou de guerres, et souvent elles étaient les seules à être encore efficaces, alors que les services de l'Etat avaient cessé de fonctionner. Le revers de la médaille est que ce genre de structure mobilise beaucoup de ressources: des moyens financiers, une administration rigoureuse, des procédures strictes, et de la continuité. Les personnes peuvent changer, mais le système doit être stable, car le plus important est la permanence de son fonctionnement. Elle nécessite aussi un système très hiérarchisé. L'autorité et la communication vont de la base vers le sommet, puis les instructions et les informations retournent du sommet vers la base. Jusqu'au chapitre général de 1968, la Congrégation était structurée sur ce schéma pyramidal et centralisé.

Dans les sociétés de précarité, l'organisation sociale est également très hiérarchisée, mais l'appartenance des personnes à de multiples réseaux de socialité et de solidarité dessine une société faite de réseaux interconnectés. L'autorité et la communication sont verticales, mais également horizontales, non plus selon l'image de la pyramide, mais du "filet de pêche".

*Avec les transitions vécues par la Congrégation, on est passé majoritairement dans une situation où on ne gère plus des réserves, mais de la précarité*

Avec les transitions vécues par la Congrégation, on est passé majoritairement dans une situation où on ne gère plus des réserves, mais de la précarité. Lorsque la vie quotidienne est un combat pour trouver les ressources nécessaires à la vie d'une circonscription, il faut faire preuve de souplesse et d'inventivité, et surtout avoir des réseaux importants, qui multiplient les chances de trouver des solutions. Dans ces cas-là, les réseaux de relation sont plus importants que la rigueur administrative. C'est précisément à ce point-là que se situe le grand défi pour la gouvernance dans la Congrégation: pour faire vivre une organisation d'environ 2,700 membres, répartis dans plus de soixante pays, il faut une bonne organisation, à laquelle tout le monde adhère: des règles communes, des procédures, des relations suivies, des analyses de risques, des statistiques fiables, une bonne communication, ainsi que la transmission et la continuité des savoirs et des procédures. En même temps, dans bien des pays, l'urgence vitale mobilise la plus grande partie des énergies, et l'aspect organisationnel passe au second plan.

Nous constatons actuellement que l'indispensable verticalité de la relation d'autorité est toujours présente, mais l'horizontalité tend à se développer. Pour cela, les réseaux sociaux sont une aubaine. Ils permettent une communication transversale, entre confrères, aussi bien que la communication avec les responsables. On peut même dire que le phénomène va plus loin que la communication pour entrer dans le domaine de l'interaction, qui pourrait ouvrir de nouveaux horizons de gouvernance.

Respecter la hiérarchie pyramidale et intensifier les réseaux ne sont pas incompatibles, mais les concilier nécessite une prise de conscience de ces types de fonctionnement et des collisions d'intérêts qu'ils peuvent susciter, avec la volonté de les résoudre. L'entreprise est difficile, et dans ce type de situation, la grande tentation serait de revenir vers une plus grande centralisation, en considérant que si l'on centralise les problèmes, on a de plus grandes chances de centraliser les solutions. Dans les faits, cette approche ne fonctionne pas, car cela revient à dissocier la responsabilité et l'autorité. Pour éviter cela, il est utile de rappeler un principe aussi fondamental qu'ancien: la subsidiarité.

*la grande tentation serait de revenir vers une plus grande centralisation, en considérant que si l'on centralise les problèmes, on a de plus grandes chances de centraliser les solutions*

“Le principe de subsidiarité est souvent confondu avec la délégation. Il consiste à considérer que toute responsabilité doit être assumée par le niveau directement confronté à la problématique à résoudre, les échelons supérieurs n'intervenant que si la réponse à donner excède les capacités du niveau évoqué. [...] le principe de subsidiarité a été transposé à l'entreprise à partir des années 80. Il trouve son origine dans la pensée de Saint Thomas d'Aquin et chez plusieurs auteurs dont les réflexions ont influencé la rédaction de l'encyclique *Rerum novarum* de 1891, texte fondateur de la doctrine sociale de l'Église catholique.”<sup>8</sup>

Si la doctrine sociale de l'Église insiste sur ce point, ce n'est pas qu'elle veuille être un manuel de gestion d'entreprise, mais c'est une question de dignité humaine et de respect de la personne. Pour se réaliser dans son humanité une personne a besoin d'entreprendre, de réussir, d'être pleinement responsable et reconnue. Il est donc nécessaire – et généralement plus efficace – de distribuer largement les responsabilités, et non de faire des personnes de simples exécutants, limitant ainsi leur esprit d'initiative et leur créativité.<sup>9</sup>

*Dans notre Congrégation,  
le niveau organisationnel  
essentiel n'est pas le  
Généralat, mais les  
circonscriptions*

Dans notre Congrégation, le niveau organisationnel essentiel n'est pas le Généralat, mais les circonscriptions. Ce sont celle-ci qui ont le plus d'autorité et de responsabilité, et qui possèdent le plus de ressources, car, ne l'oublions pas, ce sont elles qui font vivre en bonne partie l'administration générale, en fournissant le personnel et une contribution financière, et qui alimentent la solidarité et une certaine péréquation dans la Congrégation. Dans l'exercice de la subsidiarité, le maillon fort est la circonscription, et constitue donc l' "échelon supérieur" auquel se réfère le principe de subsidiarité. Le Conseil général a un rôle prééminent pour assurer l'unité de la Congrégation, favoriser et coordonner la solidarité, superviser le travail de circonscriptions et s'assurer de leur fidélité à la vocation spiritaine.<sup>10</sup> Le Conseil général a un rôle stratégique au plan général de la Congrégation, tandis que les circonscriptions sont au niveau de l'opérationnel.

A ce principe, un autre se rajoute, celui de la collégialité, que l'on rapproche parfois de la synodalité, que le Pape François essaie de promouvoir depuis le début de son pontificat. Le principe de collégialité veut que les personnes en position de responsabilité, lorsqu'elles prennent une décision en commun dans le cadre d'un conseil ou d'un organe exécutif, défendent ensuite la décision collective dans les débats publics, même si cela est en contradiction avec leur position personnelle. Sans cela, l'autorité est considérablement affaiblie.<sup>11</sup>

### **Les enseignements de nos fondateurs**

Si notre monde en transformation accélérée nécessite d'inventer des manières de fonctionner toujours nouvelles, on peut aussi se demander s'il n'y a pas dans le passé des enseignements dont la valeur dépasse les conjonctures. Malgré les différences d'époques et de conditions, nos fondateurs n'ont-ils pas été confrontés à des défis aussi grands que les nôtres au niveau de l'organisation et de la gestion. Comment les ont-ils affrontés?

D'abord, aussi bien Claude Poullart des Places que François Libermann étaient ce que l'on nommerait aujourd'hui des hommes de réseaux. Poullart des Places, de par sa famille, et à une époque où les classes sociales étaient très délimitées et cloisonnées, appartenait à l'élite de la société de son temps. Il n'a pas utilisé les possibilités d'ascension sociale dont il aurait pu profiter à titre personnel,

*la manière dont nos  
deux fondateurs géraient  
et gouvernaient la  
Congrégation: leur foi  
absolument inébranlable  
dans la Providence divine*

mais il avait les relations nécessaires, et surtout l'esprit d'initiative et d'entreprise de son milieu d'origine. Pour ce qui est de Libermann, il suffit de considérer l'étendue de sa correspondance, que nous livrent les *Notes et Documents*, pour constater l'ampleur incroyable et l'immense diversité de son réseau de relations. Mais c'est autre chose qui frappe lorsqu'on se penche sur la manière dont nos deux fondateurs géraient et gouvernaient la Congrégation: leur foi absolument inébranlable dans la Providence divine.

Cette notion a été l'objet de débats nombreux et complexes, car elle touche au sujet sensible de l'intervention de Dieu dans l'histoire humaine. Historiquement, les positions vont de la prédestination absolue de la destinée humaine à la non-intervention totale de Dieu dans les événements du monde. Ne pouvant entrer ici dans ce débat hautement théologique<sup>12</sup>, nous nous contenterons de voir comment la Providence divine était saisie et vécue par nos fondateurs. Tant Claude Poullart des Places que François Libermann ont été formés dans une théologie et une spiritualité qui mettaient au centre de la vie du monde la Providence divine. Le Concile Trente, en réaction au salut par la foi prônée par Luther et ceux qui l'ont suivi, a fortement recentré la pratique sur les actes chrétiens, qui devaient s'inscrire dans le plan divin, selon sa mystérieuse volonté. Attaquée également par la philosophie et la science, qui, depuis la renaissance, s'affranchissaient de plus en plus de l'influence de l'Eglise, celle-ci devait réaffirmer la soumission de toutes choses, et même des phénomènes naturels, à la toute-puissance de Dieu et à son dessein pour l'humanité.<sup>13</sup>

“Ce qui frappe tout particulièrement dans la vie de M. des Places, c'est la pauvreté spirituelle, la confiance totale en la Providence entre les mains de laquelle il s'abandonne entièrement. [...] Cette entière disponibilité apparaît très bien exprimée dans la prière qui ouvre ses réflexions que l'on a intitulées Choix d'un état de vie:

“O mon Dieu qui conduisez à la céleste Jérusalem les hommes qui se confient véritablement à vous, j'ai recours à votre divine Providence, je m'abandonne entièrement à elle, je renonce à mon inclination, à mes appétits et à ma propre volonté pour suivre aveuglément la vôtre. Daignez me faire connaître ce

que vous voulez que je fasse, afin que remplissant ici-bas le genre de vie auquel vous m'avez destiné, je puisse vous servir, pendant mon pèlerinage, dans un état ou je vous sois agréable et ou vous répandez sur moi abondamment les grâces dont j'ai besoin pour rendre à jamais la gloire qui est due à votre divine Majesté.<sup>14</sup>

Le P. Libermann aurait pu reprendre en tout point cette réflexion. La Providence divine est omniprésente dans sa correspondance, au plan de sa spiritualité personnelle bien sûr, mais encore plus dans l'animation et la gestion de la Congrégation. Pour lui, la Providence est un plan de Dieu, dans lequel chaque être humain a son rôle, et qui constitue la logique profonde et le sens ultime du monde. Dieu conduit l'histoire, et l'agir chrétien consiste à se mettre à la disposition de cette Providence, comme un instrument docile, renonçant à sa volonté propre pour entre totalement dans celle de Dieu. La Providence a son rythme propre, son mystère, et il faut attendre le temps de Dieu, qui fait advenir chaque chose à son heure. En contrepartie, Dieu pourvoit aux besoins de ceux qui s'abandonnent à lui. Le P. Libermann associe également Marie à la Providence: *“Nous avons beaucoup de peine à suffire pour l'entretien de notre noviciat. L'aimable Cœur de Marie qui est une bonne Providence pour ses enfants, ne nous abandonnera pas...”*<sup>15</sup> Il faut relever que cette notion de Providence ne conduit pas à la fatalité ou à une prédestination où tout est déjà écrit. Comme le mal est à l'œuvre dans le monde, l'action de Dieu, qui passe par celle de ses créatures, doit sans cesse s'ajuster.

*celle-ci a été chez nos deux fondateurs un formidable moteur d'action, qui les a aidés à surmonter les innombrables obstacles d'une fondation et de la gestion d'une Congrégation, en des temps difficiles à tous points de vue*

Il y aurait encore beaucoup à dire sur les infinies nuances de la conception Libermanienne de la Providence, mais ce qu'il faut surtout retenir c'est que celle-ci a été chez nos deux fondateurs un formidable moteur d'action, qui les a aidés à surmonter les innombrables obstacles d'une fondation et de la gestion d'une Congrégation, en des temps difficiles à tous points de vue. La Providence divine a été un puissant ancrage de leur foi, qui les a conduits à l'audace et à la persévérance. Plus proche de nous, le Bienheureux Daniel Brottier a eu cette même attitude face à la Providence, qui été également au centre de sa foi et de son action. On rapporte de lui une phrase troublante: “Tant que nous pourrions dire au Bon Dieu: “J'ai accueilli ces malheureux enfants par amour pour vous, aidez-moi maintenant à les élever”,

soyez certains que la Providence interviendra. Tandis que si on prétendait proportionner les admissions aux réserves disponibles, on aurait de désagréables surprises.”<sup>16</sup> Une stratégie un peu difficile à conseiller pour un gestionnaire moderne...

Notre Congrégation a dû faire son aggiornamento dès les années soixante, pour relire son charisme en fonction des orientations du concile Vatican II. Actuellement, cette relecture est rendue nécessaire par les transitions que nous vivons. De nombreuses congrégations ont fait le même chemin, et beaucoup ont redécouvert à cette occasion l'importance de la Providence divine dans la naissance et la croissance de leur Congrégation.

“Dans l'histoire des Congrégations religieuses, les fondateurs et fondatrices ont été animés d'un grand élan apostolique, se laissant émouvoir et habiter par la compassion, comme Jésus devant les souffrances des gens. Ils se sont lancés à l'aventure, souvent sans grandes ressources, et en petit nombre.

Nous avons dans notre histoire une grande expérience de la Providence du Père. [...] Dans un contexte social qui nous confronte à une mentalité de gestion entrepreneuriale, il est important d'approfondir le concept de Providence, si important pour nos Fondateurs. L'expérience montre que lorsque nous élaborons des projets pour les plus pauvres, la Providence ne fait jamais défaut. Nous devons avoir le courage de prendre des risques, certains que le Seigneur n'abandonne jamais son peuple, surtout ses bien-aimés. Ce courage part d'une passion qu'aucune difficulté ne peut arrêter.”<sup>17</sup>

La redécouverte de la confiance dans la Providence chez nos fondateurs doit également nous rappeler l'attitude que celle-ci induisait chez eux: une consécration totale et inconditionnelle à leur mission. Quand on se penche sur leur vie, on s'aperçoit très vite que pour eux les notions de confort personnel, de loisir, de “temps pour soi”, n'existaient pas. Ils vivaient un degré de renoncement, et même de dénuement, qu'il nous est difficile d'imaginer aujourd'hui. Leur mission, leur zèle apostolique, occupait chaque instant de leur vie et prenait toute leur énergie, souvent jusqu'à l'épuisement. Seuls la prière et les exercices spirituels pouvaient les détourner

*Ils vivaient un degré de renoncement, et même de dénuement, qu'il nous est difficile d'imaginer aujourd'hui*



un instant de leur Mission. C'est ainsi que la Providence, comme moteur de leur foi et de leur action, leur donnait une capacité de travail et de persévérance apte à vaincre toutes les difficultés. C'est une composante fondamentale du charisme spiritain.

Dans notre réflexion sur la gestion dans notre Congrégation, cette confiance de nos fondateurs dans la Providence divine est une source d'inspiration. "La confrontation du charisme avec l'histoire entraîne au discernement et permet de regarder avec le regard de Dieu; c'est un don de savoir regarder avec des yeux différents, capables de voir ce que d'autres ne voient pas. Les charismes permettent de voir des capacités là où les autres n'entrevoient que des inadéquations."<sup>18</sup>

## Conclusion

Les transitions que nous avons évoquées, et leurs conséquences, sont un défi immense, nous l'avons vu, spécialement du point de vue de la gestion et de la gouvernance. Le chemin n'est pas terminé, mais la Congrégation est en bonne voie pour réussir à relever ce défi, avec l'aide de l'Esprit-Saint et la fidélité au charisme de nos fondateurs.

Dans les jeunes Eglises où nous sommes à l'œuvre, avec notre mission spécifique, nous avons à trouver une place qui a considérablement changé depuis les origines de la Mission.

"Il est indispensable de partir d'une perspective théologique de communion pour comprendre pleinement l'ouverture à l'Eglise universelle et, en même temps, le besoin et l'engagement à collaborer avec l'Eglise locale. Quand la communion n'est pas le fondement de toutes les relations ecclésiales, on risque de tomber dans une logique de revendications réciproques. Il est nécessaire, par conséquent, de promouvoir des relations fondées sur le principe de la communion, qui se base sur la fraternité et sur le faire ensemble."<sup>19</sup>

Un professeur de missiologie disait: "Même si un jour le monde entier est évangélisé, il restera toujours un rôle spécifique pour les missionnaires, pour rappeler que dans chaque communauté, chaque église, il doit y avoir une place pour l'étranger."<sup>20</sup>

*Même si un jour le monde entier est évangélisé, il restera toujours un rôle spécifique pour les missionnaires, pour rappeler que dans chaque communauté, chaque église, il doit y avoir une place pour l'étranger*

Notre vie missionnaire nous amène à vivre dans d'autres cultures, apprendre d'autres rapports à Dieu et aux autres. Dans un monde de voyages et de migrations, notre expérience nous permet de construire des liens, de bâtir des ponts entre les cultures et les religions, entre les personnes. Si ceux qui ont cette expérience ne le font pas, qui pourra le faire? C'est peut-être là le lieu de nouvelles pauvretés et un des nouveaux visages de la mission?

*Jean-Marc Sierro, C.S.Sp.  
Econome général,, Rome*

### **Notes de Fin**

<sup>1</sup>Nous utilisons les termes "Nord" et "Sud" pour désigner les anciennes et les nouvelles circonscriptions. Cela permet de simplifier le propos, malgré les limites de ces dénominations.

<sup>2</sup>Le Bureau Central de Développement (Central Development Office), qui se met en place actuellement à Rome, veut répondre à cette exigence et favoriser la coordination et la mise en place de ce réseau au niveau de la Congrégation.

<sup>3</sup>MICHALON Clair, Les systèmes de références culturelles, Silo, Cahier d'information n° 17, juin 1991. Tout ce que nous disons ici des sociétés de précarité et de sécurité est repris de son analyse, qui est extrêmement riche. Nous n'en reprenons qu'une petite partie.

<sup>4</sup>Cf. MICHALON Clair, op. cit., p. 4.

<sup>5</sup>MICHALON Clair, op. cit., p. 14. Il écrivait cela en 1991, il y a donc presque 30 ans. La rapidité des changements au niveau mondial depuis cette époque nécessite de relativiser les divisions géographiques qu'il mentionne et de réinterpréter son propos de manière globale.

<sup>6</sup>Cf. MICHALON Clair, op. cit., p. 6.

<sup>7</sup>CF. NDIONE Emmanuel, *Le don et le recours, Ressorts de l'économie urbaine*, Dakar, ENDA Editions, 1992. Dans cet ouvrage, l'auteur décrit l'action d'une ONG locale, qui a peu à peu pris conscience du fonctionnement économique des habitants d'un quartier de Dakar, pour adapter son action à cette économie relationnelle et sociale.

<sup>8</sup>VERRIER Gilles, *Le principe de subsidiarité: une clé*, <https://www.rhinfo.com/thematiques/management/le-principe-de-subsidiarite-une-cle>, 17/08/2017. Cf. Chapitre général 1968-1969, *Directives et décisions*, Rome 1970. Au n° 149 il définit la subsidiarité comme suit: “La Congrégation est une; son organisation doit se faire selon le principe de subsidiarité, laissant aux personnes et aux corps intermédiaires initiative et responsabilité dans les tâches qui leur sont propres. L’autorité supérieure a cependant le devoir de soutenir et d’encourager les efforts des corps intermédiaires, et d’intervenir lorsqu’ils ne peuvent s’acquitter ou ne s’acquittent pas adéquatement de leurs charges (*Gaudium et spes*, 86a; *Gravissimum educationis*, 3; 6)”

<sup>9</sup>Le vœu d’obéissance est aussi un engagement à l’initiative et à la créativité, dans la fidélité à la Mission de la Congrégation.

<sup>10</sup>RVS 198.1

<sup>11</sup>RVS 198 et 198.1 se réfèrent également à la subsidiarité et à la collégialité.

<sup>12</sup>Pour une étude documentée et actualisée à ce sujet, voir DURAND Emmanuel, *Évangile et providence*, Paris, Cerf 2014. Ou, pour un étude historique et théologique plus succincte, LABARRIÈRE Pierre-Jean, *Dictionnaire de Spiritualité*, Art. “Providence”, Tome XII, deuxième partie, Paris, Beauchesne, 1986, col. 2464-2476.

<sup>13</sup>Cf. MICHEL Joseph, “L’ambiance doctrinale d’une fondation,” en: De Mare Christian, éd., *Aux racines de l’arbre spiritain, Claude François Poullart des Places (1679-1709), Ecrits et Etudes*, Coll. Mémoire Spiritaine, n°4, Paris 1998, pp. 135-152.

<sup>14</sup>LÉCUYER Joseph, “En relisant Poullart des Places,” en: DE MARE Christian, éd., *Aux racines de l’arbre spiritain*, 230.

<sup>15</sup>*Notes et Documents*, vol. 13, p. 171.

<sup>16</sup>P. Brottier, 10.09.1978, cité dans le procès de béatification.

<sup>17</sup>REUNGOAT Yvonne, “Progetto Missionario e scelte economiche,” en: *Sequela Christi, La gestione dei beni ecclesiastici degli istituti di vita consecrata nella Chiesa*, 2014, vol. 1, pp. 139-148. Traduction de l’auteur.

<sup>18</sup>Congrégation pour les instituts de vie consacrée et les sociétés de vie apostoliques, *L'économie au service de la Mission*, Rome, Libreria Editrice Vaticana, 2018, p. 46.

<sup>19</sup>Congrégation pour les instituts de vie consacrée et les sociétés de vie apostoliques, op. cit., p. 55.

<sup>20</sup>Souvenir personnel de l'auteur.