

# LA FORMATION DES JESUITES AU LEADERSHIP ET A LA GOUVERNANCE

## RAPPORT ET RECOMMANDATIONS AU CONSEIL DE L'ASSEMBLEE DE LA CONFERENCE JESUITE DES PROVINCIAUX - ( ETATS-UNIS )

Groupe de travail (Etats-Unis) 2008

### *Historique*

**E**n juillet 2007, le Conseil de l'Assemblée Jésuite a pris un certain nombre de décisions et d'engagements concernant les orientations futures de l'Assistance des Etats-Unis dans un document intitulé : *Responding to the Call of Christ: A Renewed Way of Proceeding for Our Mission Today* (Répondre à l'appel du Christ : une nouvelle manière de procéder dans notre mission aujourd'hui). Au paragraphe sur la « vie jésuite », les provinciaux y soulignent « l'importance de former des jésuites aux rôles de leadership, tant dans la gouvernance que dans les apostolats », et manifestent leur intention de « nommer un équipe spéciale chargée de proposer, d'ici mai 2008, des orientations détaillées en vue de cet effort ». En août 2007, une équipe spéciale de onze membres est mise en place, comprenant des jésuites et des laïcs, hommes et femmes, représentant une vaste gamme de perspectives et de disciplines. Dans les mois suivants, cette équipe spéciale a tenu deux réunions, l'une de quatre jours, l'autre d'une demi-journée. Avant et entre ces deux réunions, les membres de l'équipe spéciale ont fait des recherches dans différents domaines, tels que l'éducation des adultes, la théorie du leadership et les outils d'évaluation ; ils ont également mené une enquête auprès des formateurs, supérieurs et jeunes jésuites sur leur attitude à l'égard de la formation au leadership et à la gouvernance, pour déterminer leurs besoins et y répondre de la façon la plus appropriée. Dans

l'accomplissement de sa tâche, l'équipe spéciale a appliqué le cadre de référence indiqué au départ par le Conseil de l'Assemblée Jésuite. Les conclusions et les recommandations de l'équipe spéciale ont été examinées et commentées par le Comité provincial de formation des assistants avant la rédaction finale de ce rapport.

#### ***Importance et urgence de cette initiative***

L'importance et l'urgence de prendre l'initiative de définir et de mettre en œuvre un programme de formation au leadership et à la gouvernance est attestée par : la priorité absolue donnée à cette question par la grande majorité de ceux qui ont participé au discernement stratégique initial en 2004 et par la totalité des commissions de planification ; les observations faites par le P. Kolvenbach au Conseil de l'Assemblée Jésuite en octobre 2006 ; l'« Examen » des provinciaux de février 2007 ; les études de l'Ordre au niveau régional (n.21) ; l'enquête de *Jesuits* de décembre 2007 ; le Document sur la gouvernance de la 35<sup>ème</sup> Congrégation Générale (n.30-32) ; l'expérience personnelle et professionnelle des membres de l'équipe spéciale. L'équipe spéciale est convaincue qu'un programme de formation au leadership et à la gouvernance est crucial non seulement pour former nos hommes à un style de vie religieux sain, mais aussi pour garantir le futur de notre mission apostolique et de notre identité jésuite. La conviction bien arrêtée de notre équipe spéciale est que notre avenir et tous nos efforts de planification seraient gravement compromis sans une intervention décisive pour répondre à ce besoin.

#### ***Cadre de référence initial***

Notre équipe spéciale a substantiellement adopté et travaillé à l'intérieur du le cadre de référence fourni par le Conseil de l'Assemblée Jésuite. Ce cadre de référence indiquait : une distinction très claire entre *leadership des personnes* et *leadership des organisations*, que ce soit dans la vie religieuse communautaire ou dans la vie apostolique ; la conviction que *tous* les jésuites doivent avoir des compétences en matière de leadership des personnes, et un certain nombre d'entre eux en matière de leadership des organisations : la conviction que ces compétences peuvent être définies

—— CONFERENCE DES PROVINCIAUX SJ (ETATS-UNIS) ——

et acquises à travers un programme spécial doté de ressources suffisantes, avec des attentes claires et une évaluation rigoureuse des résultats ; et enfin la conviction qu'une telle formation doit s'étendre sur toute la vie des jésuites.

Proposition de programme de formation des jésuites  
au leadership et à la gouvernance

*But et objectif*

Du fait que tous les jésuites, et en particulier ceux qui sont ordonnés, sont appelés exercer l'autorité au niveau formel ou informel, en vertu de leurs *vœux apostoliques* et de leur *rôle*, la Compagnie de Jésus entend préparer des hommes adultes, équilibrés et orientés vers la mission à exercer cette autorité. Par « autorité » nous entendons ici l'attribution d'un pouvoir en échange du service à une organisation ou à des personnes.

*Valeurs*

À la différence du modèle en vigueur dans le monde des affaires, consistant à faire coïncider les aspirations personnelles au leadership avec les besoins organisationnels, ce modèle-ci vise plutôt à encourager la disponibilité des jésuites à la mission : à être envoyés, et à l'être avec efficacité. C'est pourquoi ce programme se base sur les valeurs suivantes :

- 1) notre héritage ignatien et jésuite
  - 2) être des hommes d'Église
  - 3) un leadership de service
  - 4) diversité et inclusivité
  - 5) prière et discernement
  - 6) formation s'étendant sur toute la vie
  - 7) disponibilité et ouverture aux nouveaux défis et horizons
- a) aller au-delà de sa « zone de confort »
  - b) aller au-delà de ses 'perspectives paroissiales'
  - c) vers une perspective internationale

### *Les hommes à former*

Les hommes à former proviennent des milieux les plus divers, présentent une vaste gamme d'expériences de leadership et d'apprentissage, et se situent dans une tranche d'âge très large. C'est la raison pour laquelle un programme de formation unique, valable pour tous, ne serait ni souhaitable, ni productif. Les hommes commenceront à des niveaux différents, avanceront à des rythmes différents, et apprendront de manière différente. Cette diversité ne signifie pas toutefois qu'on ne peut pas poser des conditions préalables et des critères dans la formation au leadership et à la gouvernance ; la réussite du programme dépend au contraire de ces conditions préalables et de ces critères. Mais pour nos hommes, cette réussite pourra advenir par des chemins différents.

### *Aptitudes au leadership*

Les aptitudes au leadership peuvent se présenter sous la forme de vertus (par ex. générosité), de dispositions naturelles (par ex. ouverture) ou de compétences (par ex. pour diriger la prière). Si nous pouvons former les personnes aux vertus, renforcer leurs dispositions naturelles et leur transmettre des compétences, nous ne pourrions le faire que si ces personnes ont des prédispositions à être formées, et si elles se montrent capables d'entreprendre une telle formation. Un programme de formation ne peut ni partir de zéro, ni suppléer à l'absence des prédispositions et des capacités essentielles. Il faut donc s'assurer dès le départ que les personnes à former présentent les conditions requises pour une formation réussie.

En considérant ces conditions préalables comme acquises, nous pouvons considérer les progrès accomplis dans l'acquisition des compétences comme des stades qui mènent progressivement à la maîtrise. Cette maîtrise consiste à renforcer ses dispositions naturelles à l'aide d'une série de compétences dans différents domaines en fonction du lieu des activités d'apprentissage. Par exemple, les aptitudes à l'expression personnelle peuvent être étendues pour y inclure celles au partage de foi dans la vie communautaire, celles en matière d'homilétique dans la vie apostolique, et celle d'une vision partagée dans le leadership des organisations. La maîtrise n'est donc pas uniquement un progrès vertical ;

elle comporte aussi une expansion horizontale des prédispositions individuelles, pour y inclure les dimensions de la vie communautaire et apostolique. Cette expansion n'est pas nécessairement séquentielle ; il peut y avoir simultanément une croissance dans la dimension individuelle, communautaire et apostolique de diverses compétences.

Cependant, nul ne possède à lui seul la *maîtrise* de *toutes* les compétences de leadership souhaitées dans *tous* les domaines. Cela ne doit pas empêcher la formation au moins au niveau minimum de compétence dans les domaines où les dons individuels de la personne, sa personnalité et ses opportunités rendent la *maîtrise* improbable. En outre, certaines compétences sont tellement essentielles pour notre identité religieuse et notre mission que leur maîtrise doit être considérée comme un *critère de référence* à certains stades du processus de formation. Si notre équipe spéciale ne spécifie pas les compétences à inclure dans la catégorie *de référence*, elle pense néanmoins que la définition et l'application de ces critères de référence sont nécessaires à la réussite du programme de formation.

L'équipe spéciale considère que dans les domaines de compétence suivants, **une formation au leadership est importante pour tous les jésuites** :

- Engagement pour une croissance personnelle de toute la vie à travers le discernement ignatien
- Assimilation des concepts de base et les dynamiques du leadership et de l'autorité
  - Compétences ecclésiales
  - Compétences en matière de communications
  - Compétences sociales
  - Compétences relationnelles
  - Compétences en matière de gestion
  - Habitudes personnelles disciplinées
  - Souci de soi

A la fin du document, on trouvera un tableau des attitudes et aptitudes de base qui illustrent et manifestent ses compétences.

*Processus de formation*

Ce processus de formation sera mis en œuvre de façon systématique dans toute l'assistance. Il sera supervisé dans chaque province par le directeur de la formation, et au niveau local par le supérieur local et par d'autres formateurs, comme il sera plus approprié.

*Il comprendra les éléments suivants :*

a. Examen et évaluation de chaque personne qui se porte candidat, et admission en fonction de ses prédispositions et aptitudes à être formée au leadership et à la gouvernance selon le programme présenté ici.

b. Une première présentation du leadership et de l'exercice de l'autorité, ainsi que des attentes de la Compagnie en matière de formation dans ce domaine pendant le noviciat (2<sup>ème</sup> année) préluant à l'évaluation des aptitudes au leadership et à l'identification des domaines de croissance et de développement pour chaque homme.

c. Définition par chaque homme de *son programme personnel de formation au leadership et de son portfolio\** dans le cadre du processus d'admission aux vœux ; ce portfolio le suivra même après ses vœux définitifs et sera mis à jour régulièrement.

d. Manifestation de la part de chaque homme de la volonté d'aller jusqu'au bout de son programme à travers un « plan d'action » permanent, en exploitant toutes les opportunités offertes par les programmes, activités ministérielles et expériences personnelles. Ce « plan d'action » sera mis à jour régulièrement.

e. Supervision permanente avec soutien, direction, mise à jour et responsabilisation (au niveau local par les supérieurs et les directeurs des œuvres) aux principales étapes (par le directeur de la formation).

f. Auto-évaluation annuelle, suivie d'un entretien avec le supérieur local et avec le superviseur.

g. Tutorat à chaque étape.

h. Évaluation au moyen de différents outils, prises de décision aux principales étapes et bonne coordination et communication à chaque étape et entre les étapes.

i. Adaptation et utilisation du *ad gubernandum* pour soutenir la formation permanente des hommes qui ont prononcé leurs vœux définitifs.

## CONFERENCE DES PROVINCIAUX SJ (ETATS-UNIS)

\*Le portfolio – qui ne doit pas être une liste de tâches à exercer ou une série de « sauts de puce » – sera utilisé pour garder une trace de ses initiatives, afin que lui-même et d'autres puissent réfléchir, évaluer et planifier les prochaines étapes de sa croissance dans les compétences de leadership et de gouvernance.

### *Programmes*

L'initiative et la volonté de chaque homme sont au cœur même de la formation. C'est lui qui est responsable de son portfolio, soutenu par des évaluations régulières et feedback, supervision, tutorat et opportunités de formation. L'équipe spéciale a considéré quatre grands types de programme pour cette formation :

1. *Les programmes communs destinés à tous* : Ce sont des programmes que, théoriquement, tous les jésuites en formation devraient suivre entièrement, si possible à des époques préétablies (ou avant d'aborder l'étape suivante de leur formation). Cela pourrait être par exemple les cours de théorie du leadership (trois crédits) proposés localement, ou un programme national de « ministère de gestion ».

2. *Programmes à la demande* : À la demande des jeunes jésuites, des écoles ou des individus audacieux voudraient *créer* des programmes pour répondre à ces besoins, et auxquels les jésuites peuvent décider de participer. On peut citer par exemples l'atelier de Pat McGrath pour se préparer à devenir membre d'un conseil d'administration, ou un atelier d'été dans un collège pour se familiariser avec la programmation des cours et la gestion des classes.

3. *Programmes externes* : Les jésuites peuvent profiter d'un certain nombre de programmes existant à l'extérieur pour répondre à leurs besoins de formation. Par exemple les ateliers sur l'addiction, les cours d'été intensifs ou les cours *Dale Carnegie*.

4. *Programmes personnalisés* : Dans chacune de ses tâches, le jésuite doit rechercher activement et négocier des opportunités et un tutorat pour continuer sa formation au leadership et à la gouvernance. Ainsi, pendant la

régence, un accord peut être trouvé par exemple pour qu'il s'initie, sous la supervision d'un tuteur, aux dynamiques de groupe, aux nouvelles technologies de l'apprentissage ou à la direction de la prière publique, dans le cadre de son ministère. Ou encore pour qu'il travaille, avec l'aide de son directeur spirituel ou d'un accompagnateur, sur ses relations avec les femmes qui exercent un rôle d'autorité.

***Accountability [responsabilité, l'obligation de rendre compte]***

Pour donner de bons résultats, le programme doit comporter un processus de responsabilité et de contrôle appliqué de façon rigoureuse et cohérente dans toutes les provinces, communiqué à l'intéressé et coordonné à chaque passage d'une étape à l'étape suivante. La responsabilité implique, entre autres, une évaluation et des décisions à propos de chaque homme aux diverses étapes de sa formation.

**La responsabilité comprend :**

- responsabilité vis-à-vis de soi-même
- responsabilité vis-à-vis du superviseur ou des directeurs du programme
- responsabilité vis-à-vis de ses pairs
- responsabilité vis-à-vis des supérieurs religieux
- responsabilité vis-à-vis du directeur de la formation

**Les progrès dans la formation au leadership et à la gouvernance seront vérifiés et évalués comme suit :**

- au moment de la candidature : pour évaluer les prédispositions et les aptitudes ;
- à la fin du noviciat : pour définir le programme personnel de formation au leadership et le portfolio et élaborer un premier plan d'action ;
- aux transitions entre les différentes étapes : pour faciliter *les prises de décision* (par ex., partir ailleurs, rester sur place, remédiation, prise en considération d'une autre vocation) et mettre à jour le plan d'action.

## CONFERENCE DES PROVINCIAUX SJ (ETATS-UNIS)

En outre, il y aura un dialogue informel constant et une évaluation formelle annelle avec le supérieur local et avec un superviseur professionnel.

### Les outils de vérification et d'évaluation comprendront :

- Un instrument d'auto-vérification annuelle ;
- Des *informations* (comprenant des questions sur la formation au leadership et à la gouvernance et un feedback sur celles-ci).
- Un instrument pour l'évaluation périodique à 360 degrés.

### *Pour les hommes qui ont prononcé leurs vœux définitifs*

L'équipe spéciale recommande que les provinciaux utilisent l'*ad gubernandum* comme outil principal pour encourager et les inviter les hommes à entreprendre une formation permanente au leadership et à la gouvernance.

C'est pourquoi l'information sur cette modalité doit être mise à jour régulièrement pour être toujours actuelle, et présentée lors du compte de conscience comme partie du discernement apostolique personnel, pour aider chacun à identifier les domaines où une croissance serait possible dans la formation au leadership et à la gouvernance. Elle peut aussi être utilisée comme outil pour identifier la préparation spécifique nécessaire en vue d'un rôle de leadership à exercer prochainement, ou pour déterminer l'adéquation ou la non-adéquation d'une personne à ce rôle, que ce soit dans le domaine de la gouvernance de la Compagnie ou dans celui du leadership apostolique.

### *Formation des formateurs*

Tant la formation que la supervision de la formation nécessitent des formateurs dotés de compétences spécifiques.

### Les formateurs peuvent être :

- Des jésuites missionnés pour le travail de formation
- Les supérieurs des communautés qui ont des hommes en formation

- Les directeurs des œuvres et les membres des œuvres responsables de la supervision et du tutorat des hommes en formation

**La formation des formateurs peut offrir une formation dans les domaines suivants, selon les besoins :**

- leadership (théorie et pratique)
- rôle des modèles
- tutorat
- supervision
- conseil
- évaluation

L'équipe spéciale recommande que le processus de formation des formateurs jésuites comprenne une auto-vérification et l'élaboration d'un plan d'action personnalisé.

#### **Lancement du programme**

Avant le lancement du programme, un important travail préparatoire est nécessaire. L'équipe spéciale recommande en particulier les initiatives suivantes :

1. Envoi d'une lettre des provinciaux au niveau national présentant le programme, en insistant sur son importance cruciale, sur les conditions requises, sur le processus à suivre et sur la volonté très ferme de le mettre en oeuvre.
2. Désignation d'un comité de direction national et s'une équipe chargée de superviser sa mise en oeuvre et de coordonner les initiatives suivantes :

#### **Créer et construire**

a. Définir le programme de leadership dans le détail et de façon systématique dans toutes les provinces, et se mettre d'accord sur les critères de références, la responsabilité et les objectifs.

———— CONFERENCE DES PROVINCIAUX SJ (ETATS-UNIS) ————

b. Identifier et recruter le personnel qui formera et soutiendra les formateurs et les tuteurs (éduquer les éducateurs).

c. Promouvoir ce programme de leadership dans les orientations provinciales et dans les colloques des supérieurs.

**Mettre à jour et vérifier**

d. Insérer les conditions requises pour le leadership dans les critères d'admission au noviciat.

e. Faire préparer un instrument pour l'évaluation initiale et pour l'élaboration du programme individuel et du portfolio

f. Modifier les *informations* à tous les niveaux pour y inclure les neuf types de formation au leadership

g. Mettre en place les processus d'auto-vérification annuelle et de feedback de la part des supérieurs/superviseurs des hommes en formation

h. Mettre en place le processus d'évaluation périodique à 360 degrés

i. Mettre à jour l'information *ad gubernandum* tous les 3 à 5 ans ; mettre à jour les divers processus en fonction des besoins ; avoir un partage d'information avec les personnes pour soutenir leur plan d'action

**Former et soutenir**

j. Mettre en place des ateliers pour former les assistants à la formation, recteurs des maisons de formation et directeurs des novices

k. Mettre en place des ateliers pour sensibiliser les supérieurs locaux aux programmes de formation

l. Veiller à ce que les supérieurs et les formateurs effectuent une auto-vérification et rédigent leur plan d'action

m. Proposer une formation aux personnes (en particulier à celles qui travaillent dans nos œuvres) intéressées au tutorat

**Mobiliser et mettre en oeuvre**

n. Sélectionner le personnel qui sera chargé de présenter une introduction aux novices, de superviser l'évaluation initiale et d'élaborer le portfolio

o. Etablir une liste des ressources (ateliers disponibles, où, lesquels et quand, par ex. Séminaire de leadership de la province du Sud et JSEA) ;

les organiser dans toute l'assistance et les rendre disponibles (par ex. nouveau programme BC ,Villanova); tenir cette liste à jour

p. Recruter des professionnels à l'extérieur du réseau ignatien pour le tutorat des hommes.

q. Mettre en place des ateliers pour les jésuites qui doivent servir ou servent déjà dans les conseils d'administration

r. Lors des rencontres annuelles des provinciaux avec les directeurs des œuvres, examiner les opportunités de leadership qui peuvent se présenter pour les hommes en formation

s. Résumer et utiliser les derniers *ad gubernandum* pour le feedback dans les prochaines manifestations

t. Mettre en place les structures internes, processus et responsables du suivi des révisions annuelles

u. Révision annuelle de la mise en œuvre du programme de formation au leadership

### ***Conclusion***

Ces recommandations ne peuvent pas être appliquées du jour au lendemain ; un travail préparatoire important est nécessaire. L'équipe spéciale considère que ce travail préparatoire doit débiter aussi tôt que possible pour le bien de notre mission et de notre capacité d'accomplir cette mission. L'équipe spéciale est d'accord avec les provinciaux sur le fait que créer et mettre en œuvre un programme efficace de formation « demandera un engagement très fort de la part des provinciaux et un changement de culture dans la formation des jésuites ».

Nous espérons avoir montré le chemin pour aller de l'avant, un chemin que nous pouvons tous suivre et qui contribuera à nous préparer à répondre de façon plus efficace à l'appel du Christ.

### ***Programme de formation au leadership – Compétences souhaitées***

Tous les jésuites sont appelés à exercer une autorité formelle – en particulier ceux qui sont ordonnés

- en vertu de leurs vœux apostoliques
- et en vertu de leur rôle (par ex. professeur dans un collège, curé de paroisse, administrateur)

## CONFERENCE DES PROVINCIAUX SJ (ETATS-UNIS)

Par autorité, nous entendons : l'attribution d'un pouvoir en vue d'un service rendu à l'organisation

### *Le leader jésuite: Quelques suggestions d'activités et programmes*

#### **Recherche une croissance personnelle de toute la vie à travers le discernement ignatien**

- participe régulièrement à : retraites, direction spirituelle, examen, liturgie, prière, lectures spirituelles, compte de conscience
- participe à une ou plusieurs expériences d'insertion
- s'engage dans des activités apostoliques en dehors de sa zone de confort
- lit et assimile les documents de l'Église et de la société
- s'engage dans des programmes d'enrichissement pendant toute la vie
- projette et prend régulièrement une année sabbatique

#### **Assimile les concepts et les dynamiques du leadership et de l'autorité**

- participe au processus préparatoire au noviciat en parallèle avec le processus d'admission aux vœux (initiation au leadership ; évaluation des aptitudes ; élaboration d'un portfolio de formation au leadership)
- Suit un cours de 3 crédits sur la théorie du leadership/autorité

#### **Compétences ecclésiales**

- participe à des ateliers ou à des programmes de formation pour développer son aptitude à donner une direction spirituelle et/ou des retraites
  - acquiert des compétences liturgiques, en particulier en homilétique et en prière publique à travers des cours, ateliers et/ou tuteurs
  - Participe a des expériences interconfessionnelles et interreligieuses
  - Est disponible et collabore volontairement avec l'Église locale
- Compétences en matière de communication
- Acquiète les savoir-faire voulus dans les médias, les communications, les systèmes informatiques et les technologies d'apprentissage

- acquiert le savoir-faire voulu en matière de communications, médias, systèmes informatiques et technologies de l'apprentissage
- développe ses compétences en matière de programmation des cours, élaboration de programmes, prise de parole en public, rédaction d'un texte convaincant (par exemple cours de Dale Carnegie, cours de théâtre)
- apprend à exposer son point de vue, à gérer le présent, et à envisager le futur

#### **Compétences sociales**

- comprend et pratique le savoir-vivre et le protocole (habillement correct, hygiène personnelle, bonnes manières à table, présentation d'un invité ou de soi-même aux autres, à travers des ateliers et/ou le tutorat)
- Apprend l'art de l'hospitalité (capacité d'accueillir une réunion, de mener une conversation en société)

#### **Compétences relationnelles**

- pratique l'écoute active (à travers le partage de foi, compétences de bases de conversation)
- comprend et respecte les limites professionnelles dans son ministère (par ex. praesidium)
- entretient des relations détendues avec les hommes et les femmes
- développe et manifeste la capacité de se faire des amis
- collabore facilement avec les laïcs
- accepte le leadership des figures laïques faisant autorité
- est bien formé aux dynamiques de groupe
- valorise les communautés et y participe activement (jésuites, professionnelles, ou civiles en général)
- entretient des relations en dehors de sa zone de confort, en particulier avec les personnes issues d'autres cultures ou marginalisées

#### **Compétences en matière de gestion**

- apprend les techniques de résolution des conflits (ateliers, tutorat)
- apprend à élaborer un programme et à diriger efficacement une réunion
- a des compétences en matière de gestion du temps et des ressources, de priorisation

## CONFERENCE DES PROVINCIAUX SJ (ETATS-UNIS)

- se montre capable de participer efficacement aux réunions (à travers le tutorat, le feedback, l'action)
- apprend à lire un bilan, un compte de profit et pertes, une déclaration de flux de trésorerie, un rapport d'audit
- apprend à déléguer, à collaborer et à consulter

### Habitudes personnelles disciplinées

- participe au développement intellectuel permanent
- recherche régulièrement un feedback sur sa conduite personnelle et professionnelle (auprès de ses pairs et de ses superviseurs), et discerne les réponses appropriées
- apprend et pratique la gestion du temps et la priorisation (à travers la lecture, ateliers, tuteur)

### Aptitude au souci de soi

- élabore et applique un programme de remise en forme
- s'éduque à se libérer des addictions à travers des ateliers ou autres moyens (par ex. alcool, télévision, sexe, ordinateurs, dépenser de l'argent, nourriture, fitness)

## ANNEXE

### *Principales données de base*

1. Les compétences de leadership vis-à-vis des personnes sont nécessaires pour tous les jésuites, dans leur vie religieuse communautaire comme dans leur vie apostolique.
2. Les compétences de leadership vis-à-vis d'une organisation sont nécessaires pour quelques jésuites appelés au leadership et/ou à la gouvernance.
3. Ces compétences peuvent être établies et enseignées.
4. L'apprentissage et le renforcement des compétences doivent être intentionnels et dotés de ressources suffisantes.
5. Les jésuites doivent être responsables de l'acquisition des compétences voulues en fonction de l'âge et des étapes de formation.
6. Une formation réussie au leadership et à la gouvernance nécessite un engagement fort de la part des provinciaux et un changement de culture dans la formation jésuite.

*APOSTOLATS*

**Leadership des personnes**

**Compétences de vie apostolique** Quelques exemples

*Prise de parole en public*  
*Défendre un point de vue*  
*Négociation/Coaching*  
*Direction spirituelle*  
*Rôle d'administrateur*  
*Connaissances et compétences en matière de médias*

**Compétences de vie communautaire** Quelques exemples

*Discernement*  
*Disponibilité*  
*Participation au groupe*  
*Écoute/empathie*  
*S'ouvrir aux autres*  
*Résolution des conflits*

**Leadership des organisations**

**Compétences de direction et de gestion** Quelques exemples

*Gestion des ressources humaines*  
*Gestion financière*  
*Planification stratégique*  
*Prises de décisions organisationnelles*  
*Promotion de la Mission*  
*Identité*  
*Tutorat*

**Compétences de gouvernance** Quelques exemples

*Manifestation d'écoute*  
*Prendre des décisions avec/pour d'autres*  
*Missionner*  
*Discernement en groupe*  
*Délégation de pouvoirs*  
*Administration des biens*  
*Intervention*  
*Formation de nos hommes*

———— CONFERENCE DES PROVINCIAUX SJ (ÉTATS-UNIS) ————

**ASSEMBLÉE JÉSUIE DES ÉTATS-UNIS**

ÉQUIPE SPÉCIALE SUR LA FORMATION AU LEADERSHIP ET À LA GOUVERNANCE

**Betsy Bliss**

Managing Director, Bear Stearns & Co. (San Francisco)

**David De Marco, S.J.**

Socius to Director of Novices, Loyola House (Berkeley)

**Michael Earsing**

Principal, Jesuit College Preparatory (Dallas)

**Gretchen Kessler**

Principal, Regis Jesuit High School - Girls Division (Aurora)

**Thomas McClain, S.J.**

Pastor, St. Mary Student Parish (Ann Arbor)

**Brian McDermott, S.J.**

Rector, Jesuit Community at Loyola College (Baltimore)

**Richard McGowan, S.J.**

Professor, Carroll School of Management at Boston College (Chestnut Hill)

**John Paul, S.J.**

Director of Formation, Wisconsin Province (Milwaukee)

**Mario Prietto, S.J.**

Rector, Jesuit Community at the University of San Francisco (San Francisco)

**Katarina Schuth, OSF**

Endowed Chair for the Social Scientific Study of Religion, University of St. Thomas:

St. Paul Seminary - School of Divinity (St. Paul)

**Michael Sheeran, S.J.**

President, Regis University (Denver)

**Facilitateurs des réunions**

**Steven Dillard, S.J.**

Secretary for Formation, Jesuit Conference

**Charles Kelley, S.J.**

Director of Assistancy Planning, Jesuit Conference