



Promotio Iustitiae

Secrétariat pour la Justice Sociale et l'Écologie (SJES), Curie Généralice de la Compagnie de Jésus, Rome, Italie

Leadership et Gouvernance : Un appel à réconcilier et à recréer

Théologie de l'autorité prophétique et de la gouvernance dans la Compagnie de Jésus

Pavulraj Michael SJ

Caractéristiques de l'autorité ignatienne : une orientation qui porte ses fruits

Sarah Broscombe

L'exercice du pouvoir à la manière de Jésus

Carlos Rafael Cabarrús Pellecer SJ

Gouverner dans un esprit ignatien aujourd'hui

Sandie Cornish

Sur l'autorité dans les œuvres de la Compagnie de Jésus

David Fernández SJ

Perspectives sur la collaboration, la mise en réseau et le discernement dans la planification apostolique : Redécouvrir la collaboration comme une grâce

Sandra Chaoul

Le *leadership* dans les œuvres jésuites d'apostolat social : Un apprentissage au cœur de l'engagement

Elisabeth Garant

Dix années de formation à l'exercice du pouvoir ignatien

José M. Guibert SJ

La gouvernance au service de la mission : le rôle des conférences

Mark Raper SJ

Défis et possibilités en termes d'autorité dans le contexte de la conférence des Jésuites aux États-Unis

David McCallum SJ

Leadership et Gouvernance : Typologie et Enjeux pour une société viable, stable et prospère

Paulin Manwelo SJ

Gouvernance et exercice du pouvoir dans le contexte actuel

Stany Pinto SJ & Erwin Lazrado SJ

Défis du leadership et de gouvernance dans la promotion de la justice sociale et de l'écologie dans l'Église et la Compagnie

Ludovic Lado SJ

Enjeux et difficultés associés à l'exercice du pouvoir et au gouvernement dans le cadre de la promotion de la justice sociale et de l'écologie

Yolanda González Cerdeira

Éditeur : Xavier Jeyaraj SJ
Éditeur associé : Bernard Goubin SJ
Coordinateur de rédaction : Rossana Mattei

Promotio Iustitiae, publié par le Secrétariat pour la Justice Sociale et l'Écologie de la Curie Généralice de la Compagnie de Jésus à Rome, paraît en français, anglais, espagnol et italien, et est disponible sur internet à l'adresse suivante : www.sjweb.info/sjs/.

Le numéro 101 de *Promotio Iustitiae*, publié en 2009, fut le dernier numéro que nous avons imprimé. Nous n'avons publié ensuite que des versions électroniques. Par conséquent, nous vous recommandons chaudement d'imprimer ce numéro pour le mettre à disposition dans les salles de lecture, les bibliothèques, etc.

Si quelque chose vous a frappé dans ce numéro, n'hésitez pas à nous le faire savoir brièvement. Pour communiquer une lettre à publier dans un prochain numéro de *Promotio Iustitiae*, veuillez utiliser le l'adresse électronique : sjes-sec@sjcuria.org.

La reproduction d'articles est encouragée ; merci de citer *Promotio Iustitiae* comme source, ainsi que notre adresse, et de nous envoyer une copie de la reproduction.

Table de Matières

Éditorial	5
Xavier Jeyaraj S	
Théologie de l'autorité prophétique et de la gouvernance dans la Compagnie de Jésus.....	7
Pavulraj Michael S	
Caractéristiques de l'autorité ignatienne : une orientation qui porte ses fruits	13
Sarah Broscombe	
L'exercice du pouvoir à la manière de Jésus	18
Carlos Rafael Cabarrús Pellecer SJ	
Gouverner dans un esprit ignatien aujourd'hui.....	23
Sandie Cornish	
Sur l'autorité dans les œuvres de la Compagnie de Jésus.....	28
David Fernández SJ	
Perspectives sur la collaboration, la mise en réseau et le discernement dans la planification apostolique : Redécouvrir la collaboration comme une grâce	33
Sandra Chaoul	
Le <i>leadership</i> dans les œuvres jésuites d'apostolat social : Un apprentissage au cœur de l'engagement.....	38
Élisabeth Garant	
Dix années de formation à l'exercice du pouvoir ignatien	43
José M. Guibert SJ	
La gouvernance au service de la mission : le rôle des conférences	48
Mark Raper SJ	
Défis et possibilités en termes d'autorité dans le contexte de la Conférence des Jésuites aux États-Unis.....	53
David McCallum SJ	
Leadership et Gouvernance : Typologie et enjeux pour une société viable, stable et prospère	59
Paulin Manwelo SJ	
Gouvernance et exercice du pouvoir dans le contexte actuel	64
Stany Pinto SJ & Erwin Lazrado SJ	
Défis du leadership et de gouvernance dans la promotion de la justice sociale et de l'écologie dans l'Eglise et la Compagnie.....	71
Ludovic Lado SJ	

Enjeux et difficultés associés à l'exercice du pouvoir et au gouvernement dans le cadre de la promotion de la justice sociale et de l'écologie.....76
Yolanda González Cerdeira



Éditorial

Xavier Jeyaraj, SJ

Les deux dernières Congrégations générales ont exprimé l'importance de l'exercice du pouvoir et de la « gouvernance au service de la mission universelle » (CG 35, D 5). La CG 35, reconnaissant la nature exigeante de ce ministère (D 5, n. 171), a proposé trois principes directeurs pour les structures de gouvernance au sein de la Compagnie de Jésus : a) elles doivent découler d'une perspective d'universalité plus étendue ; b) elles doivent être rationalisées, modernisées et assouplies dans la mesure du possible, et c) elles doivent mieux articuler les valeurs ignatienues et les façons de procéder dans notre vie et notre travail contemporains.

Jésus était un *chef serviteur* avec une vision claire, qui donnait l'exemple et construisait une équipe autour de lui. Il se souciait des faibles, des marginalisés et investissait dans leur autonomisation. Il était aussi un *chef prophétique* qui critiquait et même condamnait l'autorité qui s'appuyait fortement sur les pouvoirs du droit qui contrôlent et dominent. Jésus a montré que l'exercice du pouvoir n'est pas un outil pour gouverner et dicter, mais une mission pour réconcilier et recréer de justes relations avec Dieu, les autres et la création (CG 35, D 3, n. 12).

La CG 36, D 2 sur « Gouvernance renouvelée pour une mission renouvelée » s'exprime ainsi : « La gouvernance dans la Compagnie est personnelle, spirituelle et apostolique ». Elle ajoute que « le discernement, la collaboration et la création de réseaux offrent trois perspectives importantes sur notre façon contemporaine de procéder », et permettent de « rationaliser la gouvernance et de la rendre plus flexible et plus efficace sur le plan apostolique ».

Dans le présent numéro de *Promotio Iustitiae* – 125 sur **Leadership et Gouvernance : un appel à réconcilier et à recréer**, les auteurs abordent et reflètent non seulement les points de vue de Jésus, de la Bible, de la théologie, de la spiritualité et de l'orientation ignatienne et de la mission apostolique de la Compagnie, mais insistent également sur les nombreux défis et opportunités qui se présentent à la Compagnie de Jésus aujourd'hui dans les différentes conférences. Les auteurs ont une approche plutôt réaliste et stimulante et apportent de précieuses suggestions pour que l'exercice du pouvoir et la gouvernance deviennent « personnels, spirituels et apostoliques ».

Pavulraj dans son article indique comment Jésus a associé le service à la prophétie et a provoqué ses disciples à suivre son exemple. *Sarah* insiste sur le fait qu'une réelle orientation vers Dieu a vraiment façonné l'action et la décision de saint Ignace dans sa vie. Elle compare cette orientation vers Dieu à l'aiguille de la boussole qui revient toujours vers le nord, alors qu'elle a été temporairement déviée par force. *Carlos Rafael*, quant à lui, compare le caractère

d'un chef à celui d'un saumon qui revient à son lieu de naissance en nageant à contre-courant. *Sandie, David et Sandra* insistent sur le fait que l'exercice du pouvoir et la gouvernance ignatienne doivent être de caractère spirituel et apostolique, car il ne s'agit pas d'une mission personnelle, mais de la *Missio Dei*. Tous ces auteurs, de différentes manières, appellent à un véritable discernement ignatien – qui peut demeurer relativement incertain – et à collaborer avec un cœur et un esprit ouverts si nous désirons vraiment recevoir les grâces de l'œuvre de Dieu dans et à travers nous.

En ce qui concerne un exercice du pouvoir partagé et nourrissant, *Élizabeth*, s'appuyant sur sa propre expérience au Canada, appelle à une « pédagogie de compagnonnage » dans l'accomplissement de la mission commune. Bien que la diminution du nombre des jésuites aujourd'hui puisse être considérée comme une faiblesse, elle peut aussi offrir aux jésuites et aux laïcs l'occasion de « créer de nouvelles relations », de commencer à former des laïcs à la manière ignatienne et « d'emprunter des chemins inconnus ».

David McCallum (Canada-USA), *Mark* (Asie-Pacifique), *Manuelo* et *Ludovic* (Afrique-Madagascar), *Guibert* (Espagne, Europe), *Stany et Erwin* (Asie du Sud) et *Yolanda* (Amérique latine), en se basant sur leur expérience personnelle, leur connaissance et l'analyse de l'exercice du pouvoir et de la gouvernance tant dans les diverses Conférences de Provinciaux de la Compagnie de Jésus qu'ailleurs dans le monde d'aujourd'hui, partagent leurs réflexions sur les défis et les possibilités d'exercer le pouvoir et de gouverner en vue de promouvoir la justice et la réconciliation dans l'Église et la Compagnie de Jésus.

Ces articles, j'en suis convaincu, apporteront à chacun d'entre nous un éclairage pour discerner les voies de l'Esprit ; ils permettront à chacun de réexaminer ses propres manières humaines d'exercer le pouvoir et de gouverner et ils nous ramèneront à nos racines afin que nous puissions répondre, comme dit *McCallum*, « aux exigences croissantes et aux nécessités de cette mission apostolique, surtout en une période de volatilité accrue, d'incertitude et de désorganisation sociale, économique et politique », avec un sens accru de la *missio Dei*.

Original anglais

Traduction Elizabeth Frolet



Théologie de l'autorité prophétique et de la gouvernance dans la Compagnie de Jésus

Pavulraj Michael, SJ
Université grégorienne, Rome

Mémoire et vision

La 35e Congrégation générale établit trois principes pour guider notre réflexion sur la gouvernance dans la Compagnie de Jésus à partir des expériences des dernières décennies et de notre mission apostolique : « a) Nos structures de gouvernance et nos façons de procéder doivent découler d'une plus grande universalité. b) Les structures de gouvernance devraient être rationalisées, modernisées et rendues plus flexibles dans la mesure du possible. La Compagnie est organisée en fonction de sa mission. c) Les circonstances changeantes exigent que l'on améliore l'articulation des valeurs ignatiennes et les façons de procéder dans notre vie et notre travail contemporains » (CG 35, D 5, n. 1). Notre réflexion s'articule autour de ces trois principes parce qu'elle invite la Compagnie à lire les signes de notre époque et à répondre de manière significative comme l'ont fait saint Ignace et les premiers compagnons. En outre, elle nous appelle à élaborer une théologie comme les prophètes l'ont fait en ayant recours à la mémoire et à la vision quand on leur a demandé de répondre au contexte d'une manière efficace. Les prophètes sont censés accomplir leur appel en se positionnant dans une tension dynamique entre la mémoire et la vision. D'une part, les prophètes avaient un sens aigu de ce que Dieu avait fait dans la vie de la communauté. Les prophètes appellent le peuple à se souvenir et à répondre dans la célébration, la louange, le récit et la proclamation du Dieu connu d'Israël dans sa propre histoire de promesse, de délivrance, d'alliance et de construction communautaire dans le pays. Une telle remémoration a permis l'affirmation de la fidélité de Dieu et a servi de base pour renouveler leur propre engagement envers les obligations de partenariat dans l'alliance de Dieu – un engagement qui comprenait les revendications de la justice et de la vertu. D'autre part, les prophètes possédaient aussi une vision de ce que Dieu peut encore faire au-delà des défis, des limites et des circonstances de leur temps. La fidélité de Dieu dans l'engagement envers son peuple ne réside pas dans le passé. Dieu est souverain dans toute l'histoire, donc actif pour ouvrir de nouvelles possibilités à son peuple pour son propre avenir. Les prophètes peuvent oser rêver des rêves et avoir des visions et leur message a poussé les personnes vers de nouvelles possibilités dans un partenariat renouvelé avec Dieu qui réside non seulement dans le passé, mais qui les précède pour créer de nouveaux futurs. Des images riches et créatives imaginent

l'avenir de Dieu pour l'humanité – du royaume pacifique (Is 7, 14) à la nouvelle alliance écrite sur le cœur (Jérémie 31 : 31-34) en passant par les os desséchés qui peuvent revivre (Ez 37, 1-14) jusqu'à la réapparition de l'oint de Dieu (Is 45, 1-8 ; Jer 23, 5 et 33 ; Za 3, 8).

Les prophètes enseignent aux personnes que l'autorité, même pour les plus nobles principes, ne peut être poursuivie pour atteindre des buts et des objectifs individuels. Elle est exercée en solidarité avec l'ensemble des personnes et dans les contextes concrets des réalités sociales, historiques, culturelles et religieuses de leur vie. Le style d'autorité que Jésus a enseigné et élaboré ne se basait ni sur le commandement et le contrôle, ni sur le statut et le pouvoir. Il n'a pas enseigné des techniques, mais a formé le caractère – un personnage centré sur un cœur de serviteur semblable au Christ. Il a façonné le service avec la prophétie et a défié ses disciples de suivre cet exemple – d'être comme lui. Du point de vue du Royaume, cela rend l'autorité façonnée sur Jésus et centrée sur son caractère intérieur supérieur à tous les styles d'autorité laïques. Jésus a également partagé sa vision avec un cercle plus large de disciples et avec les masses, et il a inspiré la confiance et l'enthousiasme au sujet de sa vision d'un Royaume de Dieu à venir (Mt 4, 17 ; Mc 1, 15 et Luc 4, 16-20). En façonnant sa vision du Royaume et en enseignant des paraboles, il a permis aux personnes de voir sa vision par elles-mêmes, et il en a attiré beaucoup vers sa vision. Jésus le Messie a créé une communauté de personnes qui étaient concentrées sur sa vision du Royaume, et il les a dirigées, éduquées, motivées et inspirées.

Caractéristiques des autorités prophétiques dans les *Constitutions*

Les *Constitutions* de la Compagnie de Jésus décrivent le Général de la Compagnie comme un prophète possédant la mémoire et la vision, héritant des vraies qualités des prophètes de l'Ancien Testament et de Jésus-Christ du Nouveau Testament. Tout d'abord, le Général « devrait être étroitement uni à Dieu notre Seigneur et intimement lié à lui dans la prière et dans toutes ses actions » (*Cons.* 723). Il est important que l'autorité soit une personne de prière ; il est également important qu'elle possède la spiritualité d'un contemplatif en action. La raison de l'union avec Dieu est qu'« il pourra d'autant mieux obtenir de Dieu, source de tout bien, pour tout le corps de la Compagnie, une grande part de ses dons et de ses grâces ». Deuxièmement, il devrait être « une personne dont l'exemple dans la pratique de toutes les vertus soit une aide pour les autres membres de la Compagnie » (*Cons.* 725). Il devrait être un modèle pour toute la Compagnie dans la pratique de toutes les vertus, spécialement dans la pratique de la charité et de l'humilité véritable. Ces deux vertus rendront le chef prophétique très aimable envers Dieu notre Seigneur et envers les êtres humains. Il devrait savoir allier douceur, efficacité, gentillesse et sévérité. La magnanimité, la force et la constance sont des qualités importantes pour le Général de la Compagnie, « pour supporter la faiblesse d'un grand nombre » (*Cons.* 728). En tant que troisième qualité, le chef « doit être doté d'une grande compréhension et d'un bon jugement » (*Cons.* 729) avec une capacité de discernement et de conseil. Le chef prophétique devrait être intelligent, instruit, prudent et discret. Quatrièmement, il devrait être « vigilant et soucieux d'entreprendre des projets et de les mener à bien » (*Cons.* 730). L'autorité proactive doit s'appliquer avec assiduité à la gouvernance et devrait faire preuve d'énergie et de courage dans l'accomplissement de ses tâches en évitant la négligence. Cinquièmement, comme le dit Ignace, « elle concerne le corps, en ce qui concerne la santé, l'apparence et l'âge, ainsi que l'énergie physique nécessaire pour remplir sa fonction » (*Cons.* 731). Sixièmement « elle devrait posséder des caractéristiques

extrinsèques telles que la réputation, la haute estime et tout ce qui contribue au prestige qu'il exerce sur ceux qui sont à l'intérieur et à l'extérieur de la Compagnie » (Cons. 734).

Finalement, Ignace termine en disant « enfin il doit exceller dans toutes les vertus, être un des plus méritoires dans la Compagnie, et connu comme tel pendant un temps considérable. Si l'une des qualités mentionnées précédemment venait à manquer, il ne devrait pas être dépourvu de probité irréprochable, ni d'amour pour la Compagnie, ni de bon jugement associé à une bonne éducation » (Cons. 735). Ignace était très réaliste en étant conscient qu'il ne serait pas facile de trouver un individu qui réunirait toutes ces qualités de manière équilibrée. Ces caractéristiques du Général de la Compagnie de Jésus sont à la source de l'autorité prophétique aux différents niveaux de gouvernance.

Autorité prophétique et gouvernance pour la mission

L'autorité prophétique imprègne et soutient toutes les dimensions de la gouvernance dans la Compagnie de Jésus. Pour la gouvernance centrale, le Supérieur Général, qui est un homme de Dieu et de prière, est une source d'unité dans le corps universel de la Compagnie (Cons. 666, 719). Comme la gouvernance dans la Compagnie est toujours mesurée selon un équilibre approprié d'union et de diversité, « la charge de Général doit être exercée de manière à respecter la diversité tout en la mettant au service de notre mission et de notre identité universelles » (CG 35, D 5, n. 7). La Compagnie de Jésus est un corps orienté vers la mission. Pour les jésuites, l'identité est inséparable de la mission, dont la centralité façonne toutes les dimensions de la vie et des structures. C'est une action apostolique d'une qualité distinctive, qui forme et détermine pour ainsi dire par principe que la plus grande gloire de Dieu est toujours l'objectif – *ad majorem Dei gloriam*. L'identité jésuite peut se définir ainsi : un communicateur de la Parole autopropulsé, guidé par l'Esprit, pénétré de Parole, envoyé en mission sous la bannière de la Croix, un être si dévoué à notre entreprise apostolique qu'il se donne à fond au discernement apostolique communautaire dont il est devenu un adepte, si absorbé par cet engagement envers le Christ dans la mission, qu'il apprécie tout soutien qu'il peut apporter à ses compagnons jésuites. La mission promue par les dirigeants jésuites est vraiment un tissu sans couture. Elle ne cesse jamais, car elle est divine. Les jésuites en mission sont à la fois « hommes pour les autres » et « hommes avec les autres » (CG 34, D 14, n. 34). Cette caractéristique fondamentale de notre façon de procéder exige une attitude et une disponibilité à coopérer, à écouter et à apprendre des autres, à partager notre héritage spirituel et apostolique. Tout en reconnaissant l'autorité du Général de la Compagnie de Jésus pour la mission universelle, il est important de noter qu'aujourd'hui « la coopération entre Provinces et Régions pour réaliser la mission apostolique de la Compagnie est une nécessité indéniable » (CG 35, D 5 n. 17).

Être « hommes pour les autres » et être « hommes avec les autres » sont les aspects critiques de notre charisme et approfondissent notre identité jésuite. Dans notre manière de procéder, les principes de l'unité de la gouvernance (*cura personalis, cura apostolica*), de la subsidiarité et de l'autorité suffisante pour exercer sa fonction doivent être appliqués de manière appropriée comme l'a fait Jésus. Ainsi, la gouvernance de la Compagnie de Jésus en général et des communautés jésuites en particulier vise la mission : « De sa position privilégiée au sein de la communauté, le supérieur est également responsable, avec chaque membre, du développement de sa vie apostolique. Concrètement, cela engage le supérieur local à diriger

sa communauté dans une vie commune jésuite caractérisée par la célébration de l'Eucharistie, la prière, le partage de la foi, le discernement communautaire, la simplicité, l'hospitalité, la solidarité avec les pauvres et le témoignage selon lequel 'les amis du Seigneur peuvent faire le monde' » (CG 35, D 5, n. 34). Le Cardinal Carlo Maria Martini dit : « S'il existe quelque chose que l'on doit reconnaître aux jésuites au cours de leur histoire, malgré toutes leurs fautes et leurs erreurs, c'est, je pense, le fait qu'ils n'ont jamais cherché à s'établir sur le déjà 'existant' ou 'déjà connu', et qu'ils se sont constamment sentis invités à découvrir, à définir, à atteindre de nouveaux horizons d'évangélisation et de service à la culture et au développement humain. C'est pourquoi la notion de frontière (...) a toujours attiré les jésuites comme un obstacle à franchir, une ligne d'arrivée à atteindre et à dépasser. »

Discernement-Collaboration-Networking dans la gouvernance des jésuites pour la mission

Les priorités apostoliques de la Compagnie et les critères ignatiens de discernement pour les déterminer et rechercher les moyens de les rendre efficaces sont des thèmes liés les uns aux autres et, puisqu'ils se réfèrent précisément à la concrétisation de la mission apostolique, ils se situent au cœur des *Constitutions* de la Compagnie de Jésus. Ce grand désir apparaît dans la partie VII des *Constitutions* de manière palpable, plus dense et défini, mais avec des résonances évidentes dans tout le reste. La capacité de voir les rapports entre l'idéal et le réel, l'universel et le concret, est, comme l'affirme l'épithète, vraiment divine. Car c'est ce que Jésus-Christ a pu unir, le divin et l'humain, l'universel et le particulier. Les conseils d'Ignace à Lainez et Salmeron alors qu'ils se rendent au Concile de Trente en tant que consultants théologiques constituent un exemple de ce processus. Alors qu'ils remplissent ce grand rôle, Ignace leur enseigne à s'engager dans l'enseignement du catéchisme aux enfants. Les deux apostolats, nobles et humbles, sont les moyens authentiques qui permettent à l'homme de rechercher, de trouver et de servir Dieu. C'est pourquoi le discernement, la collaboration et la constitution de réseaux ne peuvent être compris que du point de vue de la découverte de moyens novateurs d'embrasser notre mission. Les jésuites discernent, collaborent et travaillent en réseau pour le bien de la mission comme des prophètes modernes. Notre spiritualité adaptative et notre tradition de dialogue avec le monde exhortent les jésuites à réaligner les structures existantes afin de trouver de meilleures réponses aux défis mondiaux et aux problèmes internationaux à partir d'une approche collaborative impliquant une action concertée plus étendue. Notre nouvelle façon apostolique de procéder exige un changement culturel au sein de la Compagnie de Jésus afin de produire des responsables possédant les nouvelles compétences nécessaires à une vision et une autorité dans une mission universelle et collaborative. L'autorité au sein de la Compagnie de Jésus est aujourd'hui un ministère très exigeant. Lorsque nous observons le monde contemporain, « le besoin de coopération internationale, de nouvelles structures de partenariat avec les autres et les attentes accrues concernant la qualité de la vie communautaire ne sont que quelques-uns des facteurs qui requièrent de nouvelles attitudes et de nouvelles compétences chez les supérieurs et ceux qui dirigent les activités à tous les niveaux de gouvernance. Une formation spécifique pour les jésuites et d'autres personnes aux postes de direction est nécessaire » (CG 35, D 5, n. 30).

Le discernement, don précieux d'Ignace, fait partie intégrante de notre vie apostolique personnelle et collective. Il commence dans la contemplation de Dieu à l'œuvre dans notre

monde (SE 23, 236) et nous permet d'obtenir de meilleurs résultats en joignant nos efforts aux desseins de Dieu. Le processus de discernement exige une « dialectique » continue de la parole existentielle de Dieu, entre la manière dont elle se manifeste à travers des situations concrètes et la parole prophétique de Dieu révélée dans le Christ, dans l'Évangile et dans la tradition vivante. La dialectique consiste à s'occuper de tous les facteurs que présente la situation concrète et ensuite à réfléchir à la lumière de la parole prophétique de Dieu, jusqu'à ce que le jésuite puisse enfin évaluer, interpréter et déterminer la réponse que Dieu exige de lui ici et maintenant. Ainsi, le discernement de la volonté de Dieu est au cœur de l'autorité prophétique et de la gouvernance de la Compagnie, car lorsque nous suivons la voie d'un disciple, nous sommes constamment confrontés à des situations changeantes dans lesquelles nous devons apprendre à être fidèles à l'Évangile et à l'Esprit, et fidèles à nous-mêmes. Cela implique de faire constamment des choix, d'essayer d'intégrer la prière et la vie, la contemplation et l'action. Le discernement est ce qui « nous enracine dans l'Église dans laquelle l'Esprit travaille et distribue ses différents dons pour le bien commun » (Discours du Pape François à la CG 36, 24 octobre 2016). Le discernement sert de fondement à la prise de décision par l'autorité compétente pour notre façon de procéder (CG 36, D 2, n. 4).

La CG 35 a déclaré que « la collaboration dans la mission... exprime notre véritable identité en tant que membres de l'Église, la complémentarité de nos divers appels à la sainteté, notre responsabilité mutuelle pour la mission du Christ, notre désir de rejoindre les gens de bonne volonté au service de la famille humaine et la venue du Royaume de Dieu » (CG 35, D 6, n. 30). La compréhension mutuelle et le respect sont indispensables dans notre collaboration avec les personnes de bonne volonté : une réelle appréciation de la dignité, de l'égalité et de la différence de nos vocations, et une volonté de reconnaître les dons, les besoins et les sensibilités propres à chaque groupe. La CG 36 reconnaît « le rôle décisif de nos partenaires dans la vitalité actuelle de la mission de la Compagnie et exprime sa gratitude à tous ceux qui contribuent et jouent un rôle important dans le ministère jésuite. Cette mission est approfondie et le ministère est étendu par la collaboration de tous ceux avec qui nous travaillons, en particulier ceux qui s'inspirent de l'appel ignatien » (CG 36, D 2, n. 6).

Les jésuites sont constamment poussés à découvrir, redéfinir et atteindre les « *magis* » (SE 23, 95, 97, 98, 149, 151, 152, 155, 167). Les réseaux doivent être créés à tous les niveaux, local, régional international, avec parfois des relations complexes qui chevauchent les différents niveaux d'un même problème. La CG 34 encourage fortement la coopération régionale et mondiale : « Ces réseaux de personnes et d'institutions devraient être capables de répondre aux préoccupations mondiales par le soutien, le partage d'informations, la planification et l'évaluation ou la mise en œuvre de projets difficilement réalisables dans les structures provinciales. Il est possible d'envisager des réseaux de spécialistes qui diffèrent en termes d'expertise et de perspectives, mais qui partagent une même préoccupation, ainsi que des réseaux de départements universitaires, de centres de recherche, de revues savantes et de groupes de promotion régionaux. Il est possible d'envisager une coopération dans et par l'intermédiaire des agences internationales, des organisations non gouvernementales et d'autres associations émergentes d'hommes et de femmes de bonne volonté » (G 34, D 21, n. 14). Pour les jésuites, les frontières et les limites ne sont pas des obstacles ou des fins, mais de nouveaux défis à relever, de nouvelles opportunités à accueillir. En effet, notre audace est sacrée, « une certaine agressivité apostolique » (CG 34, D 26, n. 27), qui caractérise notre

manière de procéder, n'est possible que grâce à de bons réseaux : « La collaboration conduit naturellement à la coopération. Les nouvelles technologies de communication permettent des formes d'organisation qui facilitent la collaboration. Elles offrent la possibilité de mobiliser des ressources humaines et matérielles à l'appui de la mission et de dépasser les frontières nationales et les frontières des provinces et des régions. L'établissement de réseaux qui est souvent mentionné dans les documents récents de la Congrégation, repose sur une vision partagée et exige une culture de générosité, d'ouverture à travailler avec les autres et un désir de célébrer les succès. Les réseaux dépendent également de personnes capables de fournir une vision et une autorité pour la mission de collaboration » (CG 36, D 2, n. 8).

Ainsi, la théologie de l'autorité prophétique et de la gouvernance dans la Compagnie de Jésus trouve sa source dans les prophètes de l'Ancien Testament et son sommet en Jésus le prophète des prophètes. Les jésuites du troisième millénaire, qui possèdent la mémoire et la vision, se retournent vers le charisme d'Ignace et rejoignent le monde contemporain avec une fidélité créative. Jésus imprègne les fils d'Ignace de la vision du règne de Dieu, vision qui l'a opposé aux royaumes du monde. Ainsi, l'autorité et la gouvernance au sein de la Compagnie de Jésus sont libératrices, rédemptrices, prophétiques, transformatrices et salvifiques.

Original anglais

Traduction Elizabeth Frolet



Caractéristiques de l'autorité ignatienne : une orientation qui porte ses fruits

Sarah Broscombe

Coordonnateur, Ignatian Leadership Program, Yorkshire, Royaume-Uni

L'autorité ignatienne est sur une courbe de changement irrévocable. Sans surprise, peut-être : l'histoire de la Compagnie est remplie d'exigences extraordinaires et de changements terriblement créatifs en réponse. Mais jusqu'à récemment, presque tous les dirigeants ignatien étaient des jésuites. L'autorité était donc une extension de la formation jésuite, souvent instinctive plutôt que délibérée. Cette formation (noviciat, études approfondies, vie communautaire [quoique relativement peu conventionnelle], expériences, point de vue des Exercices Spirituels et Constitutions jésuites) n'homogénéise pas les individus, mais intègre une manière de procéder et une rencontre structurée avec une spiritualité particulière, qui produit des approches et un vocabulaire communs pour penser l'autorité et la gouvernance. Pour les dirigeants laïcs ignatien, la formation est moins approfondie et cohérente. Leur rencontre avec ce que signifie être ignatien peut avoir lieu en pratiquant des Exercices Spirituels, ou en suivant des cours de formation, ou même simplement en lisant.

Ces différentes formations ne facilitent pas la généralisation des caractéristiques de l'autorité ignatienne. Elles indiquent l'urgence de la nécessité d'une compréhension partagée. Si les laïcs doivent devenir des autorités ignatiennes dignes de confiance, nous devons être capables de définir ce qu'est l'autorité ignatienne. Les besoins formatifs diffèrent : lorsque les jésuites qui dirigent perçoivent souvent des besoins d'expertise en gestion technique, pour les responsables laïcs, il n'est pas toujours facile de savoir comment diriger de manière typiquement ignatienne. Si nous ne pouvons pas exprimer clairement les caractéristiques que doit posséder un dirigeant ignatien, et aider les personnes à développer ces attitudes, qualités et actions, comment pouvons-nous devenir « des collaborateurs toujours meilleurs de l'œuvre de Dieu dans le monde » ?¹ Les dirigeants ignatien, jésuites et laïcs, ont besoin de ressources pour s'épanouir dans l'autorité en tant que personnes capables d'apporter de la consolation et un amour perspicace, la « *discreta caritas* » d'Ignace². C'est peut-être la raison pour laquelle les deux dernières Congrégations générales de la Compagnie de Jésus mettent en avant l'autorité et la gouvernance comme priorités.

¹ Arturo Sosa SJ, Supérieur Général, « Sur le discernement en commun » lettre à toute la Compagnie, 27 Sept 2017, p. 2

² Ignace à Juan Nunes, Patriarche pour l'Éthiopie : Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, Vol 8, 680-690

Cet article a commencé en décrivant le nouveau contexte et le défi auquel font face les dirigeants ignatiens ; un monde où l'autorité par osmose formative ne suffit plus, car tous les dirigeants ignatiens ne sont pas ou ne seront pas des jésuites et de nombreux dirigeants ignatiens ont des besoins formels urgents qui doivent être satisfaits si nous voulons servir la mission universelle. Définir le cœur de l'autorité ignatienne est une tâche qui est hors de portée et de cet article, mais les paragraphes suivants proposent une approche de l'autorité ignatienne en tant qu'orientation qui porte des fruits particuliers. J'aborderai d'abord la portée et les limites de la théorie de l'autorité laïque, puis je me concentrerai sur certaines facettes de l'autorité ignatienne en termes d'orientation et de fruits.

L'excellence en matière d'autorité est un domaine d'étude en plein essor. Il y a de multiples recherches, données et outils à exploiter ; entre autres la souplesse de l'autorité, les neurosciences du fonctionnement humain, et l'intelligence émotionnelle du commandement. En guise d'instantané, les bons chefs doivent posséder des qualités personnelles telles que la conscience de soi, l'intégrité, l'authenticité et le courage ; ils doivent stimuler les relations interpersonnelles, motiver les autres, ils doivent avoir de l'empathie et être de bons communicateurs ; stratégiquement, ils doivent être visionnaires, déterminés et axés sur leur mission. Aucune de ces caractéristiques n'est unique à l'autorité ignatienne, bien qu'un grand nombre lui correspondent. Les chefs ont certainement besoin de connaissances et de compétences techniques, et la formation à l'autorité ignatienne s'appuiera sur la théorie de l'autorité laïque pour les mettre en valeur. Mais l'orientation profonde est différente.

Dans son *Traité sur la gouvernance de saint Ignace de Loyola*, Pedro de Ribadeneira accorde la même importance à ce qu'Ignace disait, faisait et était. Le portrait qu'Ignace a tracé du « genre de personne que le Supérieur général devrait être » dans les Constitutions³ est celui d'un chef qui n'est pas un simple expert, mais un miroir et un modèle, « une personne dont l'exemple de toutes les vertus aidera les autres membres de la Compagnie »⁴. Dans les deux textes, le rôle de modèle est essentiel à l'authenticité d'un chef ignatien : « Pour aider les autres à progresser, ils doivent avoir le plus grand soin et donner le plus d'importance aux progrès qu'ils font eux même, s'efforcer d'être plus parfaits et grandir chaque jour dans la vertu. »⁵ Mark Rotsaert SJ observe : « Ce principe est toujours valable aujourd'hui : votre exemple est plus important que vos paroles. »⁶ Les Exercices spirituels contiennent ce principe intégrateur, engageant tout ce que nous pensons, faisons et sommes. Les Exercices ne vous servent pas principalement d'enseignement : ils vous changent, à travers les relations humaines.

³ The Constitutions of the Society of Jesus and Their Complementary Norms (Les Constitutions de la Compagnie de Jésus et leurs Normes complémentaires) : A Complete English Translation of the Official Latin Texts (Une traduction complète en anglais des textes latins officiels) (Saint Louis : Institute of Jesuit Sources, 1996) Part IX, Chapter 2, [723-735]. Dorénavant cette source sera abrégée en CN.

⁴ CN [725-726]

⁵ Pedro de Ribadeneira, *Treatise on the Governance of St Ignatius Loyola*, trans. Joseph A. Munitiz (Oxford : The Way Books, 2016) [5 :1]. Dorénavant cette source sera abrégée en Ribadeneira, *Traité*.

⁶ Mark Rotsaert SJ in Ribadeneira, *Treatise*; Afterword p. 50. Il poursuit, encore plus provocateur: "If you want to undertake great things for Our Lord, you should not fear to lead a life like his... This is still the only way for a good apostle." (Si vous désirez entreprendre de grandes actions pour notre Seigneur, vous ne devriez pas craindre de mener une vie comme la sienne... C'est la seule manière de devenir un bon apôtre.)

L'autorité ignatienne ne peut donc être réductible à un schéma fini de « compétences essentielles » à l'aune duquel nous pouvons nous mesurer. Mais tout comme Ignace qui dans les Constitutions décrit les qualités d'un bon dirigeant pour les jésuites, nous pouvons nous attendre à ce que certaines qualités se développent chez des chefs s'engageant à être ignatien.

Commençons là où Ignace commence ; l'amitié avec Dieu⁷. La véritable orientation vers Dieu influence chaque action et décision. Comme pour l'aiguille d'une boussole, le nord (la présence de Dieu, le mouvement du Saint-Esprit dans notre vie) exerce toujours de soi une attraction. Même temporairement déviée par une force, l'aiguille, lorsqu'elle est relâchée, retourne de sa propre volonté vers son nord, son orientation divine.

Avec une orientation constante — où, comme dans le Principe et Fondement des Exercices, la louange de Dieu, la révérence et le service ont la première place —, la liberté grandit. La liberté ignatienne est à la fois une « indifférence » (« être disposé à vouloir renoncer à quelque chose par amour de Dieu »⁸) et une disposition active ouverte, non encombrée et donc également capable d'accueillir ou de tout laisser aller. La liberté est une grâce que nous recherchons. À partir de cette base, les Exercices progressent dans la compréhension de soi en tant que pécheur aimé. Être totalement aimé dans l'expérience ressentie de ma propre vulnérabilité apporte l'humilité ; il ne s'agit pas de la fausse humilité du dégoût de soi ou de l'inutilité, mais de l'acceptation de mon besoin réel de rédemption. L'humilité favorise l'authenticité, parce qu'elle contrecarre la pression du perfectionnisme. C'est intrinsèquement libérateur.

La Méditation sur les deux Étendards⁹ résume le défi de l'humilité pour les dirigeants ignatien. Elle présente deux sagesses ou ensembles de valeurs¹⁰. D'une part, l'Ennemi offre richesses, honneur et orgueil, avec le soi comme absolu. Les Deux Étendards sont absurdes quand on se propose d'exercer une autorité responsable, à moins de croire en l'œuvre de Dieu dans le monde. Michael Ivens SJ nous avertit de ne pas sous-estimer la plausibilité des valeurs de l'Ennemi ; les richesses, l'honneur et l'orgueil peuvent sembler raisonnables et nécessaires quand nous les percevons comme crédibilité, légitimité, excellence et qualité. Agir avec discernement quand l'égoïsme s'introduit n'est pas chose facile ; les entraves de l'Ennemi sont subtilement et vraisemblablement déguisées. La sagesse de Jésus est paradoxale et même invraisemblable, jusqu'au moment où nous comprenons que c'est la seule façon de rester aux côtés du Christ que nous aimons. La pauvreté, les humiliations et l'humilité ne sont pas recherchées par masochisme, mais par amour. Ils favorisent la liberté.

« Vous les reconnaîtrez à leurs fruits »¹¹. À la fois dans les Constitutions¹² et dans le traité de Ribadeneira¹³, l'amitié avec Dieu se manifeste inévitablement, pour Ignace, dans l'action

⁷ « ...étroitement unis à Dieu notre Seigneur et proche de lui dans la prière et dans toutes ses opérations » CN [723]

⁸ Joe Munitiz SJ *ibid*, Glossaire.

⁹ Exercices spirituels [136-147]

¹⁰ Ce résumé de la Méditation des Deux Étendards est basé sur le commentaire de Michael Ivens : *Comprendre les Exercices Spirituels*, Michael Ivens SJ, Gracewing, Leominster UK, 1998, p. 105-113.

¹¹ Mathieu 7, 16

¹² CN [730]

¹³ En ce qui concerne la sélection des hommes pour la Compagnie : « Ainsi, il était plus disposé à accepter quelqu'un qu'il espérait être exceptionnel dans les questions pratiques tout en donnant le bon

pratique. Les dirigeants ignatien ne sont pas seulement des contemplatifs ou des théoriciens. Ils sont féconds quand ils vivent les conséquences de leur relation avec Dieu. Lorsqu'ils agissent, leur autorité est caractérisée par un « goût et une odeur » distincts : « Bien qu'il soit nécessaire d'avoir de l'autorité pour aider et faire du bien aux autres, et c'est pour cette raison qu'il faut l'acquérir, cette autorité ne s'obtient pas avec tout ce qui a la saveur ou l'odeur du monde, mais plutôt avec (...) une véritable humilité, montrant par des actes plutôt que par des mots qu'une personne est disciple et imitatrice d'un Christ humble, ne voulant rien ni ne cherchant autre chose que sa gloire.¹⁴»

Les biographes d'Ignace utilisaient les « âmes aidantes » presque comme une abréviation pour la mission jésuite¹⁵. Nous « aidons les âmes » à travers l'amour discernant. Ribadeneira devient lyrique sur la « *discreta caritas* » d'Ignace¹⁶. Mark Rotsaert SJ, lorsqu'il parle des implications du Traité pour notre époque, dit : « De même, l'amour montré... devrait toujours être celui de la *discreta caritas*, un amour capable de discerner ce qui est bon et ce qui doit être fait ».¹⁷ La magnanimité que le Pape François décrit de la manière suivante « Un grand cœur, ouvert à Dieu et aux autres »¹⁸, qu'Ignace privilégie pour le Père général, favorise l'amour éclairé. L'hypothèse des Exercices spirituels¹⁹ – « plus prompt à justifier qu'à condamner »²⁰ – nous aide à la cultiver et a été démontrée par la générosité d'Ignace lorsqu'il parlait de ses frères jésuites²¹.

Le discernement – « les mouvements ressentis dans le cœur et pesés par l'esprit²² » – est fondamental à la manière ignatienne de procéder. « Le discernement est une quête de grâce – presque un sens esthétique – pour les mouvements de l'action salvifique de Dieu présents dans toutes nos dynamiques relationnelles (...) C'est une sagesse opérationnelle issue du fait que nous savons à qui nous appartenons, où notre cœur réside vraiment. Il nous demande d'être attentifs au mouvement de l'Esprit, à la fois dans le monde et en nous-mêmes, pour

exemple (...) plutôt que quelqu'un qui pouvait avoir un diplôme universitaire et une certaine capacité, mais aucune aptitude pour les questions pratiques. » Ribadeneira, Traité [1, 4]

¹⁴ Ibid, [5 :10]

¹⁵ Quand Ignace fut déçu de ne pouvoir rester à Jérusalem, « il inclinait finalement davantage à étudier pendant un certain temps pour pouvoir aider les âmes » (Saint Ignace de Loyola, Écrits personnels : Souvenirs, Journal des Motions intérieures, Lettres choisies comportant le texte des Exercices Spirituels, traduction Joseph A. Munitiz et Philip Endean (Londres : Penguin Books, 1996), Autobiography [50]. Ceci est une référence parmi beaucoup d'autres pour « aider les âmes » et « sauver les âmes » dans l'autobiographie.

¹⁶ « Son principal moyen était de gagner leur cœur avec l'amour d'un père très doux et aimant » ; « Pour résumer, il n'y a pas de mère qui prenne tant de soin de ses enfants que notre Père béni lui-même » ; « Un amour si soucieux et si affectueux qu'il est impossible de l'exprimer avec des mots. »

Ibid, [3 introduction ; 3, 11; 3, 12]

¹⁷ Mark Rotsaert SJ, postface, in Ribadeneira, Traité p. 48

¹⁸ Discours du Pape François aux étudiants des écoles jésuites d'Italie et d'Albanie (7 June 2013), https://w2.vatican.va/content/francesco/fr/speeches/2013/june/documents/papa-francesco_20130607_scuole-gesuiti.html

¹⁹ « ... dans un esprit magnanime et avec une grande libéralité envers leur Créateur et Seigneur », Exercices spirituels [5]

²⁰ Exercices spirituels [22]

²¹ « Lui-même a toujours bien parlé d'eux », Ribadeneira, Traité [3, 6] ; « Il a montré son amour d'une manière merveilleuse en recouvrant et en enterrant dans l'oubli perpétuel les fautes de ceux qui les reconnaissaient. » Ibid [3, 10]

²² Saint Ignace de Loyola, Écrits personnels (op. cit.), Glossaire

nous rendre compte de tout ce qui nous rend sourds ou déformés²³. » Ignace s'attend à ce que cette 'sagesse opérationnelle' ou 'prudential' soit présente chez un Père général. Les dirigeants ignatien sont des personnes qui discernent continuellement, donc ouvertes en permanence au changement. Grandir dans le discernement est une composante-clé des Exercices spirituels, essentielle chez un chef ignatien.

'La tâche de consolation' est une vocation particulière et belle pour les dirigeants ignatien. D'autres peuvent perdre espoir, mais nous ne le pouvons pas : nous sommes des personnes de l'Incarnation et de la Résurrection. 'Trouver Dieu en toutes choses' est une attitude d'espoir – notre tâche n'est pas 'd'amener' Dieu, mais de trouver et de collaborer avec Dieu déjà présent, incarné. Dans son allocution lors de la CG 36, le pape François lie consolation, joie et amour : « Dans les Exercices, Ignace demande à ses compagnons de contempler 'la tâche de consolation' comme quelque chose de spécifique du Christ ressuscité... La joie n'est pas un 'surplus décoratif' mais un indicateur clair de la grâce : il indique que l'amour est actif, opérationnel, présent. »

En conclusion, je crois que l'autorité ignatienne est une orientation profonde et intégrative qui porte ses fruits, et non un modèle ou un schéma d'autorité. Nous avons décrit certains aspects de cette orientation (authenticité, amitié avec Dieu, liberté, humilité) et les fruits qu'elle apporte (aide aux âmes, magnanimité, discreta caritas, discernement, sagesse opérationnelle, ouverture au changement et consolation). Certes, les dirigeants ignatien doivent renforcer leurs compétences techniques et professionnelles, mais celles-ci n'ont pas la primauté. Le fameux dicton ignatien, 'Travaillez comme si tout dépendait de vous, priez comme si tout dépendait de Dieu', est le point de rencontre de l'orientation et de l'action. Toute personne de bonne volonté peut grandir dans l'indifférence, dans l'humilité et dans la magnanimité, mais si ces qualités ne proviennent pas d'une orientation vers Dieu, elles ne sont pas ignatiennes, mais simplement admirables. Notre amitié avec Dieu est la source qui rend notre autorité harmonieuse, et c'est d'elle que découlent nos attitudes et nos actions.

Original anglais

Traduction Elizabeth Frolet

²³ James Hanvey SJ, "Because you give me hope", *Thinking Faith*, 30 Avril 2013: https://www.thinkingfaith.org/articles/20130430_1.htm



L'exercice du pouvoir à la manière de Jésus

Carlos Rafael Cabarrús Pellecer, SJ

Mouvement ignatien pour la formation intégrale (MIFI), Guatemala

I. Caractéristiques des personnes qui possèdent une autorité naturelle

Au cours de cette présentation, nous parlerons de la personnalité du collaborateur qui dirige les œuvres de la Compagnie de Jésus. Nous soulignons le besoin de personnes qui sont non seulement des dirigeants, mais aussi des pionniers ; qui ouvrent des horizons. S'il possède de l'autorité et qu'il est un pionnier dans tous les domaines du travail, tant dans le domaine administratif qu'opérationnel, et des activités de fond, ses principales caractéristiques seront les suivantes :

1. Il devra exceller

Les domaines sont variés : intellectuel, sport, organisation, arts...

Il se distingue par les traits suivants :

- *La bonhomie* : affabilité, simplicité, gentillesse et honnêteté de caractère et de comportement. Cela ressort à travers la qualité de sa personnalité, positive et cohésive.
- La capacité de *la coopération*.
- La capacité de *créer des équipes* et de construire des ponts.
- Il propose ; il n'impose pas, mais il intègre la pensée des autres.
- *Il respecte le dissident*.
- *Il est spontanément solidaire*.
- Enthousiasme. Il propose des solutions créatives.
- Il a travaillé sur ses caractéristiques négatives et a amélioré les positives.
- Ses mots et ses actes sont cohérents.
- Il pousse les autres à lutter pour leurs propres rêves, car ses propres réalisations montrent que c'est faisable. Et il ne gère pas seulement bien les choses, il fait de bonnes choses.

Une personnalité avec de l'autorité a la particularité de ressembler au « saumon ». Il sait retourner à son lieu d'origine et nager à contre-courant. Il connaît sa **source**, cet ensemble des qualités qui confère l'identité la plus profonde – l'ADN psychologique –. Il explore et développe la conscience – dans des moments où la responsabilité politique surgit – et la grâce est donnée là où Dieu se révèle comme *l'Eau vive*, l'expérience spirituelle.

Cette personne se distingue par son absence de préjugés, d'attachements et de peurs... Elle dédaigne l'argent, le pouvoir et les intérêts uniquement personnels. Le bon chef sait que sa position est temporaire et qu'il doit toujours être utile : il est remplaçable, tandis que l'institution dure.

Il a beaucoup d'empathie pour les autres. Cela lui confère des compétences sociales. Il devient un « *espace sûr* » pour les autres et possède une attitude positive face à la vie.

Le chef dont nous parlons s'oppose à celui dont la mauvaise autorité dérive de l'autoritarisme, de l'égoïsme absolu, et qui encourage la flatterie et l'hypocrisie.

L'autorité se manifeste dans différents secteurs. Les différentes autorités doivent collaborer à la croissance personnelle et institutionnelle. Maintenant, dans les œuvres de la Compagnie, les chefs devront avoir une influence politique, car le charisme de l'institution consiste à avoir un impact qui transforme les situations chaotiques, encourage et promeut un *lieu de qualité pour la vie*. Utopie.

Il est important que le *chef ait une autorité morale* : son autorité consiste à faire grandir les personnes. Il a pour caractéristique de les « encourager » et de les inciter à faire des suggestions et des propositions ; il génère des habitudes de réflexion. Les dirigeants dont nous parlons n'exercent pas de « pouvoir », car ordinairement cela écrase les gens et les projets. Par contre ils exercent une « autorité », dont le meilleur rôle est « d'animer » les processus ; d'animer les personnes.

2. Doit s'indigner et se battre pour le bien commun

Il s'indigne face aux anti-valeurs : contre la condition malheureuse où se trouvent les personnes / contre le pillage de l'environnement / contre le racisme, le machisme / contre l'injustice / contre le manque de solidarité. Il s'indigne avec véhémence. Et cela le pousse à combattre toutes ces situations et à chercher des solutions structurelles.

3. Ce doit être une personne qui, même si elle ne fait pas l'expérience de la foi, est attirée par le chemin et le projet de Jésus, quand il lui est présenté

3.1 De Jésus dont l'enseignement le plus précieux était : de partager avec nous le vrai nom de Dieu, et non du dieu punisseur et du dieu des armées. Jésus nous a appris à donner à Dieu le nom qu'utilisent les enfants pour appeler leur père : Abba. Cela change radicalement l'image de Dieu et la relation que l'on peut avoir avec lui (Mt 6, 1 ; Rom 8, 15). Jésus a eu cette expérience, dans les bras de Marie et dans les longues périodes de prière silencieuse, seul dans les lieux désertiques où il s'est recueilli. Et il nous a explicitement communiqué cette relation intime dans le « Notre Père »...

3.2 Son insistance constante et énergique : à proclamer le Royaume de Dieu, dont la meilleure traduction se trouve dans la certitude que, malgré tout, « un autre monde est possible » (Lc 4, 18 ; Mt 10, 5-7).

3.3 Son activité principale : la guérison des cœurs en les libérant du mal (Mt 11, 28) et en offrant le pardon (Jn 8, 10). D'autre part, il a guéri des corps avec son corps (Mt 4, 23 ; Mc 5, 25).

3.4 Sa joie fondamentale qui est le dîner : Il l'a fait savoir clairement en s'invitant aux noces (Jn 2, 1-12), grand symbole de son projet du Royaume. Il le confirme lorsqu'il encourage les repas avec des amis : avec Zachée (Luc 19), avec Marthe, Marie et Lazare (Luc 10, 38) avec un pharisien nommé Simon (Lc 7, 36-5) ; avec les publicains et les collecteurs d'impôts (Mc 2, 16)... Tout cela avec son sceau fondamental et son invitation : **partager**, mot clé évangélique. En outre il organisait « des repas pour des convives » avec des foules affamées où le pain était partagé (Mt 14, 13-21), et Jésus leur parlait de son projet en utilisant des paraboles : le Royaume de Dieu ressemble à... un semeur (Marc 4, 1-9) à la graine de moutarde (Mc 4, 30-32) au levain (Lc 13, 20), à une fête de noces (Lc 14, 15-24).

3.5 Sa stratégie : créer des disciples hommes et femmes, en plusieurs groupes : les apôtres qu'il envoyait par paires et qui devaient fondamentalement être douze (Mt 10, 2), et les disciples assez nombreux, qui marchaient avec lui et l'accompagnaient toujours, surtout certains d'entre eux qui l'ont suivi jusqu'à la croix. Par ailleurs, il existait un groupe de collaborateurs qui accueillait chez eux les apôtres que Jésus envoyait pour annoncer le Royaume de Dieu (Mt 10, 9-14).

3.6 Son combat : s'opposer aux pouvoirs qui écrasent les personnes. Il a lutté contre le pouvoir religieux, la Loi du sabbat (Lc 13, 3-17) que Jésus viole systématiquement en raison de l'inhumanité qu'elle produit, ce qui le mènera à une sentence de mort. Contre la sacralisation du Temple, en montrant que nous devons adorer Dieu « en esprit et en vérité » et non en n'importe quel temple (Jn 4, 23-24).

Il a lutté contre le pouvoir social : il vit dans la Galilée des Gentils (Mt 4, 15), c'est-à-dire dans la marge géographique des Juifs. Il a enfreint les lois et les coutumes juives : il était accompagné de femmes – ce qui était mal vu. Jésus n'était pas marié et cela constituait une perte de prestige dans la culture juive, ce pour quoi on l'a traité d'« eunuque » (Mt 19, 12). Il a parlé contre le pouvoir patriarcal absolu dans la famille, exhortant à quitter cette structure (Lc 14, 26). La majorité de ses guérisons concernaient des personnes non juives. Parmi les lépreux qu'il a guéris, il n'a reconnu que celui qui n'était pas juif... Il guérit le subordonné du centurion, qui était évidemment romain. Et puis, lors de l'épisode de la rencontre avec la cananéenne, non seulement il se laisse interpeller par une femme – quelque chose d'inhabituel – qui n'est pas juive, mais le plus merveilleux dans cette rencontre est que cette femme l'« évangélise », lui fait changer d'avis, et le fait s'exclamer : « Femme, grande est ta foi » (Mc 7,28).

Il a combattu le pouvoir économique. Il a renversé les tables des collecteurs d'impôts dans le Temple, et armé d'un fouet il a chassé les « banquiers » (Mc 11, 15-18).

Il a combattu le pouvoir politique. Les chefs religieux disaient que Jésus « excitait le peuple » (Lc 23, 2). Devant le piège qu'ils lui ont tendu plus tard pour savoir ce qu'il pensait de l'impôt, Jésus a désacralisé la figure de l'empereur en demandant quelle était l'image qui apparaissait sur la pièce. En répondant : que l'on rende à César ce qui appartient à César et à Dieu ce qui est à Dieu, Jésus dit très clairement que César n'est pas Dieu, puisqu'il permet de se faire graver en effigie (Mc 12, 17). Il rend donc la pièce, ayant désacralisé l'empereur romain, et lui ayant ôté ses fondements théocratiques... Ce qui lui vaudra la mort. Et la mort sur la croix, car c'est ainsi qu'étaient exécutés ceux qui subvertissaient l'ordre romain.

Avant son martyre, *il a légué sa tradition la plus intime* : la Cène, qu'il a ordonné de préparer soigneusement afin de la partager avec ses amis les plus proches. C'est à ce moment-là qu'il fait ses adieux en fournissant un exemple remarquable de sa personne et de sa façon d'agir. Dans les synoptiques, il nous enseigne que nous devons diviser et partager cette nourriture essentielle afin de garder vivante sa mémoire (Mc 14, 22 ss.). Tandis que chez Jean, lui qui parle toujours du pain venant du ciel, la cène est décrite comme un simple geste de service, celui qui à cette époque était le symbole du respect et de l'accueil dans la maison : le lavement des pieds (Jn 13, 1-15).

3.7 La fin était déjà prévisible. Ils le condamnent, le torturent et le clouent à une croix, qui cause de terribles souffrances. Là, il est accompagné par les plus fidèles : des femmes, sa mère, Marie de Magdala et Jean. À ce moment, Jésus va s'exclamer, à fendre le cœur, pourquoi m'as-tu abandonné ! (Mt 27, 46) Les mots qui décrivent l'échec de sa vie sont inscrits sur le bois afin que tous puissent le voir ! De manière ironique : « Jésus de Nazareth, Roi des Juifs »... Tout est fini ! Le pire de cette injustice serait de croire que, en ces moments de terrible souffrance et d'angoisse, ce ne sont pas les structures politiques et économiques qui sont coupables, mais que c'est son Abba qui l'aurait trahi ! ... Ici nous sentons la méchanceté la plus blessante du péché... Mais Jésus avant d'expirer nous remet aux mains de sa Mère et, revenant brièvement à lui, il termine en disant : « En tes mains je remets mon esprit ! » (Lc 23, 46).

3.8 Cependant, nous savons et avons expérimenté que Jésus est ressuscité. Il est le Vivant qui nous donne espoir, nous encourage. Il est présent à nous sous de nombreuses formes et en différentes occasions. Il nous appelle à marquer l'histoire du sceau de la Trinité : le Père, le Fils et la Ruah. Cette Trinité qui, d'après Ignace, nous pousse à suivre sa volonté « d'opérer la rédemption de la race humaine ». (E.E. 107).

II. Travail d'équipe, dans les institutions de la Compagnie

Action pertinente avec des actions concrètes

Les tâches qui nous ont été confiées sont les plus délicates de tous les travaux de formation. C'est pourquoi nous devons travailler de manière personnelle, mais surtout en équipe, *avec une série d'actions-clés*.

1. *Travailler à construire ou à renforcer l'équipe* : Le renforcement de l'équipe est crucial. Ceci s'évalue en vérifiant si nous réalisons réellement l'intégralité chez les personnes. Besoin de transmettre nos réussites à d'autres instances.
2. *Générer un corps* : Revoir et évaluer constamment la qualité et pas seulement l'activité. Vérifier par les résultats et pas seulement par les activités.
3. *Définir ce qui constituerait une équipe*.
4. *Que la plus grande gloire de Dieu – que l'humanité vive – soit notre grand critère d'action*. Ceci nous incite à établir concrètement le Magis : espérer que si Dieu le demande et le veut, « nous ferons plus que ce que nous pouvons ».
5. Nécessité d'enseigner de manière plus inclusive les droits humains et de la nature.
6. Le grand objectif est de contribuer à un changement de civilisation.
7. La génération du tissu social, la grande stratégie de cohésion et d'action sociopolitique.

III. L'exercice du pouvoir pour la transformation sociale

La raison d'être des œuvres de la Compagnie de Jésus ne réside pas seulement dans la formation des sujets ; mais dans la formation de personnes conscientes, compétentes, compatissantes et engagées.

Dans ces semenciers, nourris plutôt à travers des activités parascolaires, vous trouverez des personnes avec un « esprit pionnier » ; *elles ouvrent de nouveaux horizons*. Tout cela pour contribuer à la transformation de cette société chaotique et inégale, qui génère l'inégalité et la corruption, en recherchant un bon endroit pour vivre : Utopia. Tout cela ne s'obtient que par des actions structurées avec d'autres acteurs avec lesquels nous faisons l'expérience de l'harmonie et de la capacité d'alliances stratégiques.

*Original espagnol
Traduction Elizabeth Frolet*



Gouverner dans un esprit ignatien aujourd'hui

Dr Sandie Cornish

Praticien de l'enseignement social catholique, Australie

La gouvernance et la spiritualité se rencontrent dans l'ordre des relations, des systèmes et des processus pour le bien de la mission. Le défi qui se pose pour la gouvernance ignatienne est de garantir qu'elle soit guidée par des valeurs, des attitudes, des motivations et des engagements qui expriment notre spiritualité, c'est-à-dire notre compréhension de Dieu, du monde et de notre place dans celle-ci.

La gouvernance d'entreprise en droit civil australien est décrite comme « le cadre des règles, des relations, des systèmes et des processus au sein desquels l'autorité est exercée et contrôlée au sein des entreprises. Elle englobe les mécanismes par lesquels les entreprises et les responsables sont tenus de rendre compte. »¹ Les tâches de gouvernance comprennent la détermination de la mission et du but de l'organisation, la définition de la vision stratégique et des objectifs, la supervision de la planification organisationnelle, le choix et le suivi des performances de la direction générale, la surveillance financière, la garantie de ressources adéquates, la surveillance de la morale et de la réputation, la défense des intérêts de l'organisation, la gestion des risques, le respect des lois et règlements pertinents.² Par ailleurs, Lucas et coll. soulignent que dans le cas du droit ecclésiastique la gouvernance « se rapporte à la formulation de la politique et que celui qui gouverne est responsable de la politique. Les administrateurs, en revanche, mettent en œuvre la politique ainsi déterminée. »³

En Asie-Pacifique, ce sont souvent des laïcs qui administrent, dirigent ou entreprennent la gouvernance civile des ministères créés par des instituts religieux. Dans certains cas, les instituts religieux transfèrent la gouvernance ecclésiastique des ministères selon le droit canon à

¹ Justice Owen in the HIH Royal Commission, *The Failure of HIH Insurance Volume 1: A Corporate Collapse and Its Lessons*, Commonwealth of Australia, April 2003 at page xxxiv. Cited in ASX Corporate Governance Council, *Corporate Governance Principles and Recommendations*. (ASX Corporate Governance Council: 2014). 3. <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>. Consulté le 6 Décembre 2017.

² Voir par exemple : l'Institute of Community Directors Australia, Women's Leadership Institute Australia, and Our Community. *Get on a Board (Even Better - Become the Chair): Advancing Diversity and Women in Australia*. (North Melbourne: Our Community, 2011), 70 - 74; Fishel, David. *The Book of the Board: Effective Governance for Non-Profit Organisations*. 2nd ed. (Annandale: The Federation Press, 2008), 6-8.

³ Lucas, Brian, Peter Slack, and William D'Apice, *Church Administration Handbook*. (St Pauls, 2008), 50-51.

de nouvelles personnes juridiques publiques qui incluent des laïcs en tant qu'administrateurs. Ceux qui prennent en charge la gouvernance ecclésiale doivent comprendre la nature spirituelle d'une telle gouvernance. Tout en ne s'attaquant pas spécifiquement à ce phénomène, la CG 35 a reconnu que des structures et des circonstances changeantes « exigent une meilleure articulation des valeurs et des façons de procéder ignatiennes » et peut exiger « certaines clarifications sur la façon d'exercer la gouvernance pour rester authentiquement ignatien »⁴. Les réflexions de ce texte visent à contribuer à cette tâche.

Spiritualité et Gouvernance

Si nous comprenons la spiritualité comme étant une manière de comprendre Dieu, le monde et notre place en son sein, exprimée en valeurs, attitudes, motivations ou dispositions, engagements et pratiques,⁵ la gouvernance et la spiritualité se rencontrent dans l'ordre des relations et des manières convenues de procéder – dans la *manière* plutôt que dans l'*objet* de la mission. Alors que la gouvernance peut être perçue comme structurelle, procédurale et impersonnelle, la CG 36 décrit la gouvernance dans la Compagnie comme « personnelle, spirituelle et apostolique ».⁶ Elle sert et soutient la mission à la fois par la *cura personalis* et la *cura apostolica* – en s'occupant de la mission et des personnes qui y participent. Les personnes ne sont jamais de simples instruments de la mission et doivent toujours être comprises dans le réseau des relations qui soutiennent notre être. Nous allons maintenant considérer quelques défis que la gouvernance doit affronter face à l'appel à réconcilier ou mettre en ordre nos relations avec Dieu, les autres et le reste de la création.

Réconciliation avec Dieu

Dans le gouvernement ignatien, nous ne décidons pas vraiment de notre mission, mais plutôt nous discernons comment nous sommes appelés à participer avec Jésus à la *missio Dei* car « en tant que serviteurs de la mission du Christ, nous sommes invités à l'assister, tandis qu'il restaure nos relations avec Dieu, avec d'autres êtres humains, et avec la création. »⁷ Ceux qui assument des rôles de gouvernance doivent cultiver la liberté intérieure qui leur permet de mettre de côté des petits projets familiaux, des perspectives particulières, ou le sentiment de représenter un certain groupe d'électeurs.

Le discernement pour la mission n'est pas seulement une planification stratégique utilisant un langage différent. Une analyse du contexte ne nous alertera pas sur la présence du péché et de la grâce, ni sur l'appel de Dieu à nous, à moins que nous efforcions activement de trouver Dieu dans les données. Le discernement, comme l'explique la CG 36, « commence par la contemplation de Dieu à l'œuvre dans notre monde, nous permet de produire plus de fruits en joignant nos efforts aux desseins de Dieu » et « sert de base aux décisions prises par l'autorité compétente sur notre manière de procéder. »⁸

⁴ CG 35, D 5, n. 1c

⁵ Mason, Michael, Andrew Singleton, and Ruth Webber. *The Spirituality of Generation Y: Young People's Spirituality in a Changing Australia*. Mulgrave: John Garratt Publishing. 39–41.

⁶ CG 36, D 2, n. 1

⁷ CG 35, D 3, n. 18

⁸ CG 36, D 2, n. 4

Le discernement pour la mission n'est pas un portefeuille de gouvernance qui peut être délégué ; c'est la responsabilité de tous dans un rôle de gouvernance. Par conséquent, les laïcs chargés de la gouvernance doivent recevoir une formation et être inclus dans les processus de discernement plutôt que d'être simplement sollicités pour l'expertise technique. Mes recherches doctorales suggèrent qu'une formation substantielle des laïcs à la spiritualité ignatienne dans l'apostolat social est nécessaire dans la région Asie-Pacifique s'ils veulent devenir de véritables partenaires des œuvres ignatiennes, et il en va de même pour les gouverneurs.⁹ Cela nous amène aux défis que doit affronter la gouvernance ignatienne pour favoriser de bonnes relations avec les autres.

Réconciliation avec les autres

Comment nos systèmes de gouvernance peuvent-ils eux-mêmes incarner de bonnes relations avec les autres ? Peuvent-ils mieux exprimer la solidarité, adopter une option pour les pauvres et respecter les actions et la vocation de leurs collègues ?

Faisant écho à l'appel du pape François à une mondialisation de la solidarité, les CG récentes nous ont appelés à agir davantage comme une seule Compagnie, pour que la gouvernance se tourne vers un bien plus grand et universel pour un partage plus efficace des ressources humaines et matérielles pour la mission.¹⁰

La mondialisation exige une réévaluation de l'exercice à plusieurs niveaux de la subsidiarité au sein de la Compagnie. Certaines décisions peuvent maintenant être prises plus efficacement au niveau de la Conférence et au niveau international, et à chaque niveau, la gouvernance doit être exercée dans un esprit de communion sans se limiter à la coordination technique. Par ailleurs, la nécessité d'une collaboration à plusieurs niveaux et multisectorielle a été accompagnée par l'expansion du travail en réseau au sein de la Compagnie, en particulier dans l'Apostolat social. La CG 36 a situé le potentiel de cette approche et de ses réalisations dans le contexte de la volonté de Vatican II de meilleurs rapports synodaux au sein de l'Église.¹¹ Ces développements concernent à la fois une ecclésiologie (notre nature en tant qu'église) et une action efficace (ce que nous faisons).

L'option de la Compagnie pour les pauvres¹² place les personnes et les communautés pauvres parmi les préoccupations centrales de la gouvernance ignatienne. Ses racines plongent dans le désir d'Ignace de suivre Jésus, pauvre et humble, et la confirmation de sa mission lors d'une vision à La Storta où il a vécu l'expérience d'être placé par le Père avec Jésus portant sa Croix. Cela soulève des questions sur la façon dont les systèmes de gouvernance peuvent inclure de manière significative les peuples crucifiés et leurs perspectives, et être transparents et responsables envers les pauvres eux-mêmes, permettant à leur expérience de remettre en question notre façon de comprendre et de vivre une option pour les pauvres. La base

⁹ Cornish, S. J. (2016). How Catholic social teaching and Ignatian spirituality interact within the praxis of the Jesuit conference Asia Pacific Social Apostolate network in relation to vulnerable migrants in and from Asia (Thèse de doctorat, Australian Catholic University). Tiré de <http://researchbank.acu.edu.au/theses/624>

¹⁰ CG 35, D 5, n. 1a

¹¹ CG 36, D 2, n. 8-9

¹² CG 35, D 1, n. 6

christologique de cet engagement ignatien peut également présenter des défis pour l'action interconfessionnelle dans certains contextes.

Les CG 35 et 36 ont abordé la collaboration pour des raisons à la fois pragmatiques et ecclésiologiques¹³. La CG 36 mentionne à juste titre les progrès de la collaboration et cite les obstacles importants qui subsistent¹⁴. Ma recherche, qui impliquait une étude de cas sur les pratiques du réseau de l'apostolat social de la Conférence des Jésuites Asie-Pacifique en ce qui concerne les migrants vulnérables en Asie, a révélé que les chercheurs jésuites et non-jésuites avaient des perceptions nettement différentes au sujet de la collaboration des jésuites et de leurs organisations, et des interprétations différentes du concept de collaboration.¹⁵ La Compagnie pourrait améliorer sa connaissance d'elle-même en écoutant plus attentivement les expériences et les opinions des collègues. Sont-ils traités comme des égaux et inclus dans la gouvernance ou sont-ils en grande partie cantonnés à l'administration et à l'exécution des décisions des autres ? Peuvent-ils en fait être inclus dans la gouvernance ecclésiale des structures actuelles ? Par exemple, alors que la CG 35 reconnaissait la direction des œuvres ignatiennes et jésuites par des collègues d'autres traditions religieuses¹⁶, le droit canon exige que les administrateurs des personnes juridiques publiques soient catholiques.

Réconciliation avec la création

Le troisième élément des bonnes relations est la réconciliation avec le reste de la création. Notre gouvernance peut faire état d'un « triple résultat », nous pouvons appliquer des filtres éthiques positifs et négatifs à nos investissements, et nos systèmes et processus peuvent être revus pour récompenser la réduction, la réutilisation et le recyclage. Tout cela est bon et nécessaire, mais le grand défi ici consiste à passer d'une éthique d'intendance ou de durabilité écologique, à une éthique de soins et de parenté comme le faisait le pape François dans *Laudato Si'*.¹⁷ Se comprendre soi-même comme faisant partie de la création – pas en tant que gestionnaires ou utilisateurs responsables de la création – est plus une question de spiritualité que d'éthique.

Ici, la vision du monde pré-moderne d'Ignace répond directement aux besoins de notre temps. Dans le Second Exercice de la Première Semaine, Ignace nous invite à réfléchir sur nos péchés et à expérimenter « un cri d'étonnement avec un sentiment accru, passant en revue toutes les créatures, comment elles m'ont laissé en vie et m'y ont conservé (...) le ciel, le soleil, la lune, les étoiles et les éléments, les fruits, les oiseaux, les poissons et les animaux ; et la terre, comment elle ne s'est pas ouverte pour m'engloutir... »¹⁸ Nous sommes aussi des créatures et Dieu maintient notre existence à travers toutes les autres créatures qui nous accompagnent, nous aidant à connaître, aimer et servir Dieu. La réponse que cet Exercice appelle ne surgit

¹³ Par exemple, CG 36, D 2, n. 5 pose la discussion de la collaboration à suivre dans le contexte de la diminution du nombre de jésuites et répète l'affirmation de la CG 35 selon laquelle la collaboration et la coresponsabilité expriment la complémentarité des différentes vocations au sein de l'Église.

¹⁴ CG 36, D 2, n. 7

¹⁵ Cornish, op. cit.

¹⁶ CG 35, D 6, n. 11

¹⁷ François, *Laudato Si'*, 2015, voir en particulier le chapitre 4 qui traite de l'écologie intégrale et le chapitre 6 qui, entre autres, appelle une profonde conversion écologique de nature spirituelle.

¹⁸ Sp Ex [60]

pas du sentiment du devoir, mais de la gratitude et de l'émerveillement. Voici l'espace dont notre gouvernance doit procéder pour vraiment promouvoir la réconciliation avec le reste de la création.

Conclusion

Le développement continu d'une gouvernance authentiquement ignatienne appelle une réflexivité sophistiquée qui retourne notre regard vers nous-mêmes en tant qu'acteurs. L'expérience, la pensée et l'action des autres peuvent stimuler et enrichir notre pratique et aiguïser notre discernement. Dieu travaille dans le monde, et pas seulement à travers la Compagnie ! Les personnes participant à la gouvernance doivent se déplacer entre une variété de sources et de ressources et les intégrer, parmi lesquelles les sources de la foi. Par exemple, nous avons vu que la collaboration et la mise en réseau permettent de structurer des relations ayant le potentiel de promouvoir de bonnes relations. Ignace et ses premiers compagnons ont décrit leurs relations en utilisant l'expression « amis dans le Seigneur » et mes recherches ont confirmé que l'accompagnement et l'amitié sont des pratiques fondamentales du Réseau de l'apostolat social JCAP. Les faire dialoguer avec des théologies contemporaines telles que le traitement de l'amitié par Swinton comme pratique rédemptrice, et avec la compréhension de l'hospitalité de Bretherton comme relation avec des voisins avec lesquels nous pourrions être en désaccord sur les conceptions du bien, nous permettront de mieux exprimer comment le fait d'être des amis, des compagnons de pèlerinage pourrait guider la gouvernance ignatienne.¹⁹ Des liens plus explicites pourraient également être établis avec les concepts de l'enseignement social catholique tels que la solidarité en tant que vertu chrétienne, la subsidiarité et l'unité de la famille humaine. De plus, relier la réflexion sur la gouvernance à la communion et aux liens synodaux nous rappelle que nous faisons partie d'un corps apostolique au sein de l'Église, auquel nous contribuons et dont nous tirons des leçons.

En résumé, la gouvernance authentiquement ignatienne sera : au service de la mission du Christ, perspicace, attentive aux expériences et aux opinions des autres, surtout des pauvres, souple dans l'adaptation des façons de procéder pour interpréter de manière créative les exigences de la subsidiarité dans un contexte de mondialisation, et sophistiquée dans sa réflexivité.

Original anglais
Traduction Elizabeth Frolet

¹⁹ Swinton, John. *Raging with Compassion: Pastoral Responses to the Problem of Evil*. Grand Rapids, Michigan: William B. Eerdmans Publishing, 2007; Bretherton, Luke. *Hospitality as Holiness: Christian Witness Amid Moral Diversity*. London : Ashgate, 2006.



Sur l'autorité dans les œuvres de la Compagnie de Jésus

David Fernández, SJ

Université ibéro-américaine, Mexique

Note préalable

Je vais présenter ce sur quoi j'ai réfléchi et ce que j'ai appris durant mon service en tant que directeur du travail, notamment à la tête d'un Centre pour les droits de l'homme et ensuite en tant que recteur de trois universités différentes. Je ne parlerai donc pas de ce que j'ai fait ou ce que je fais, mais de ce que je recommande.

Prémisse

La conception ignatienne de l'autorité ne diffère pas vraiment de l'idée de service gouvernemental : on a de l'autorité dans la mesure où l'on sert les autres ; et l'on sert mieux les autres en gouvernant ou faisant preuve d'une autorité personnelle, spirituelle et apostolique. Servir et gouverner sont une seule et même chose. Je sers les autres en les gouvernant et pour que ce gouvernement soit authentique, je dois l'exercer avec la conscience de servir les autres, en répondant à un appel particulier de Dieu.

Étant donné la nature ignatienne de la direction et du gouvernement jésuites, ils ont nécessairement une composante charismatique ou spirituelle et une autre de nature pratique ou institutionnelle.

Comme le dit saint Paul : un corps sans esprit est un cadavre, mais un esprit désincarné ne peut avancer, il est inutile, il lui manque une âme. Les deux éléments sont nécessaires : charisme et institution. Sans charisme, l'institution se bureaucratise et perd ses objectifs ; sans institution, le charisme est perdu dans l'histoire, il ne peut pas durer, il ne peut fonctionner dans la réalité.

La partie charismatique vise à aligner l'institution sur les objectifs et les buts proposés par la Compagnie de Jésus, sur la Mission de la Compagnie universelle. La tâche principale du directeur est alors d'aligner ou de faire concorder les buts de l'œuvre et le Projet apostolique commun, les Congrégations générales, les plans sectoriels régionaux et universels de l'Institut. Le but de l'autorité est toujours apostolique.

La partie institutionnelle vise à rationaliser les ressources, à créer une structure et à gérer le personnel afin que ces objectifs apostoliques puissent être atteints. Par exemple, elle effectue

des contrôles de sorte que la planification du travail soit effectuée. Si nous étions des anges, aucun règlement ni contrôle ne serait nécessaire. Cependant, les êtres humains sont faillibles et contradictoires : c'est pourquoi nous avons besoin de règles et de mécanismes de surveillance.

Le charisme

La première chose à prendre en compte est que l'Œuvre existe pour accomplir la mission qui lui a été confiée par la Compagnie de Jésus : c'est, comme on l'a dit, un travail apostolique. Elle n'existe pas pour le bénéfice de ses collaborateurs, mais pour réaliser la mission. Chaque collaborateur, dans ce sens, est appelé à ajouter sa richesse à l'institution, et non à chercher à en profiter. Très souvent, ceux d'entre nous qui ont l'autorité se méprennent et permettent que « pour le bien personnel » de certains collaborateurs, ceux-ci restent dans l'institution ou que certaines inefficacités soient tolérées. Cela revient à confondre le travail apostolique avec un centre d'accueil ou de charité pour les employés ou les collaborateurs qui le composent.

Avec l'autorité on entend inviter les membres de l'institution à s'approprier de la mission jésuite : les élever dans le véhicule de la mission réconciliatrice de la justice, dans le dialogue interculturel et interreligieux. C'est une mission très importante et qui comporte d'énormes défis. Par conséquent, il est nécessaire d'encourager les collaborateurs à rêver à grande échelle, à être généreux, à surmonter leurs petits projets personnels pour se diriger vers l'ambitieux projet commun. Cela implique aussi de montrer avec des faits qu'il est possible d'avancer dans la direction qui distingue le grand projet institutionnel : la réalisation d'une société juste, équitable, heureuse, dans laquelle règne le Père de tous et de toutes.

Le fait que l'œuvre serve à la mission du corps apostolique signifie aussi que je n'en suis pas le directeur pour être mieux aimé, ou pour aider mes amis ou ma famille, ou pour exceller personnellement. Je suis directeur afin que l'œuvre puisse réaliser la mission qui lui a été confiée. En ce sens, le directeur doit être ou prétendre être absolument libre de toute contrainte : affections, intérêts, pressions, élections précédentes, pour mettre au centre la mission apostolique de l'œuvre et le Corps de la Compagnie.

Une tâche importante du directeur n'est pas de couvrir ses collaborateurs avec des préférences, un cocooning excessif, des distinctions indues. Il s'agit de les soutenir pour qu'ils soient fidèles à la Compagnie de Jésus et non aux jésuites de service ; au travail dans son ensemble et non à un gouvernement particulier. Le plus souvent, les collaborateurs ou collègues les plus ignatien ne sont pas ceux qui disent « suivre la ligne », mais ceux qui « s'en moquent » ; ceux qui travaillent intensément pour mener à bien la mission foi-justice à partir de la position où ils se trouvent, que ce soit au-dessus, au milieu ou en dessous de l'organigramme. Ce ne sont pas ceux qui ont une meilleure formation ignatienne, mais ceux qui accomplissent réellement la tâche apostolique jésuite et la réalisent « selon notre façon de procéder ». Comme l'a écrit un romancier latino-américain : il ne faut pas oublier que écrire signifie écrire, et non proclamer que l'on écrit.

Gouverner, c'est également communiquer... Une autorité ignatienne sait comment diriger l'information dans toutes les directions de l'institution, au même titre que les aspirations, les manières et les attitudes qu'il faut avoir dans le travail, afin que tout le monde soit bien conscient de ce qu'il faut obtenir, de la manière de le faire, avec qui et en quels termes.

De même, celui qui dirige le travail doit promouvoir la participation de tous les collaborateurs au discernement et à la planification institutionnelle : prier collectivement, intégrer les équipes, s'entendre sur le processus général, revoir la mission et la vision à la lumière de ce qui est compris comme étant la volonté de Dieu, faire un diagnostic du travail, identifier les processus stratégiques et leurs objectifs, etc. Tout cela doit être étudié à tous les niveaux de l'organigramme et recueilli par l'institution.

Les institutions

Cette composante de l'autorité ignatienne exige des outils de gestion administrative professionnels pour se développer correctement. Cela implique une planification et une évaluation rigoureuses et permanentes. La première chose à faire est de définir une structure organisationnelle.

Sans doute, le premier élément à considérer concernant la structure organisationnelle de toute institution est la nécessité de répondre aux objectifs fixés par la mission et la vision institutionnelles. En d'autres termes, la structure dépend des activités décidées par la mission et des objectifs fixés par la vision de l'œuvre.

Une université, par exemple, dont la mission met l'accent sur l'enseignement, devra posséder une structure dans laquelle la majorité de son personnel participera aux domaines qui répondent aux exigences de l'enseignement et elle n'aura probablement pas de troisièmes cycles, ou en aura très peu. Par contre, une université dont la mission met l'accent sur la recherche devrait avoir une structure dont les entités et le personnel agissent en grande partie dans les domaines qui répondent aux exigences de la recherche. Il est probable que la majeure partie de l'enseignement se concentrera sur les diplômés universitaires et que les activités de diffusion et de liaison seront plus nombreuses que dans le premier cas.

Je réitère donc l'évidence : la structure dépend des fonctions qu'elle se propose d'assurer : les buts, les objectifs et les résultats poursuivis par l'institution.

Néanmoins, il faut reconnaître que les réalisations obtenues par une certaine structure est le produit de l'interaction entre les personnes qui occupent des postes dans la structure, la structure elle-même et l'environnement.

Pour un même environnement, il est possible qu'une mauvaise structure produise des résultats positifs en raison des personnes qui occupent des postes de direction ; ou vice versa, une bonne structure peut être improductive parce que les personnes qui s'y trouvent ne sont pas appropriées. De ce qui précède, on peut également conclure qu'il n'y a pas de modèle unique qui donne des résultats. Il existe plusieurs structures capables d'obtenir des résultats.

La structure doit donc être dynamique, doit se poser des questions, doit s'adapter aux changements de l'environnement, mais surtout doit être modifiée lorsqu'elle n'atteint pas les résultats attendus.

Ensuite, les évaluations sont nécessaires. La structure et les employés qui y occupent des postes doivent être évalués en fonction des résultats qu'ils produisent, ensuite modifiés et évalués à nouveau, de manière à produire un cercle vertueux qui donne des résultats efficaces.

Le milieu de travail affecte l'interaction entre les personnes intégrées dans la structure. Il peut aider ou entraver la réalisation des objectifs. Par conséquent, un environnement qui conduit à l'obtention de résultats doit être encouragé. Le milieu peut varier en fonction de l'accent mis sur la tâche ou le bien-être des gens. Le milieu souhaitable est celui qui réalise un équilibre adéquat entre la tâche à réaliser et la satisfaction des employés. Les meilleurs résultats sont obtenus dans la mesure où les objectifs de l'établissement sont alignés avec les objectifs ou le projet de vie des collaborateurs.

L'administration de l'interaction entre la structure, le personnel et l'environnement est l'un des défis auxquels doit faire face tout directeur, qu'il soit recteur d'université ou directeur d'une autre de nos œuvres.

La situation peut sembler très complexe et c'est le cas. C'est pourquoi les exigences techniques de ceux qui occupent les postes de direction doivent être très élevées si vous voulez obtenir non seulement de bons résultats, mais les meilleurs possibles.

Toutes les structures ne sont pas financièrement viables. Selon les conditions locales, certaines structures peuvent générer des revenus pour couvrir les dépenses, mais d'autres ne le font pas. Par exemple, dans de nombreux pays d'Amérique latine, la principale source de revenus de nos universités est constituée par les frais de scolarité de premier cycle. Dans ce modèle, les coûts de recherche, de travail en réseau et de communication sont couverts par les revenus provenant des étudiants de premier cycle. Cela signifie que l'enseignement doit être la part la plus importante de la structure.

Actuellement, pour la Compagnie de Jésus, le but ultime de ses œuvres pastorales, sociales et éducatives est la transformation de la société en une société plus humaine, plus solidaire, plus juste et plus équitable, plus conforme aux valeurs de l'Évangile. Réaliser cette transformation est le principal défi de l'université jésuite et donc de sa structure.

Ce but détermine les actions que nous devons entreprendre, la structure que nous devons adopter et la culture et le milieu de travail que nous devons établir et partager.

Collaboration et travaux en réseau

Le Pape insiste sur le fait que les problèmes du monde sont liés les uns aux autres. Nous voulons répondre aux soins de la maison commune, à la crise de la migration mondiale, aux conflits ethnico-religieux et à la pauvreté dans le monde. Cela pousse la Compagnie vers de nouvelles frontières et l'oblige à unir ses efforts en son sein, et avec beaucoup d'autres à l'intérieur et à l'extérieur de l'Église, qui veulent contribuer à la solution de ces problèmes.

En fait, dans le domaine de l'éducation, en particulier, nos activités en réseau ont augmenté et l'accès à l'éducation pour les plus défavorisés a été étendu. Nous déployons de nouvelles initiatives de coordination qui s'adressent aux personnes marginalisées, en particulier dans le domaine de l'éducation. Mais nos activités se sont également multipliées dans le domaine de l'écologie, de la communication, de l'enseignement supérieur et de l'impact social. Nous sommes plus sensibles au problème de la migration universelle. Nous offrons des réponses variées aux réfugiés et aux migrants. Je crois sincèrement qu'il existe un sentiment plus profond de mission mondiale.

Cependant, nous ne savons pas toujours comment agir en réseau. Nous avons peu d'intellectuels et d'experts dans le dialogue interculturel et interreligieux. Nous avons besoin d'une réflexion critique sur l'impact de la crise sur nos institutions. Notre impact social et écologique doit être plus efficace et doit collaborer avec des réseaux extérieurs à la Compagnie. Nous reconnaissons que nous sommes dépassés, que nous devons quitter certaines de nos institutions traditionnelles ou faire en sorte qu'elles soient exclusivement gérées par des laïcs. L'attachement aux structures actuelles peut être un obstacle. Travailler avec les jeunes offre un énorme potentiel, mais avons du mal à le faire.

Il ne fait aucun doute qu'intrinsèquement, les activités de la direction institutionnelle consistent actuellement à favoriser la collaboration et à promouvoir les réseaux apostoliques. Cela signifie améliorer l'utilisation de la technologie numérique et des médias sociaux, et répondre de manière plus coordonnée à la crise migratoire mondiale. Soutenir, renforcer et approfondir le travail en réseau dans l'apostolat intellectuel.

En ce qui concerne la collaboration avec les autres, je pense que c'est aussi un aspect constitutif de la mission de diriger toute institution de la Compagnie. Je crois sincèrement que dans ce domaine certains progrès ont été faits. Pour évoquer certains aspects, de nombreux non-jésuites se sont engagés avec succès à encourager, diriger et inspirer nos institutions. À l'extérieur, la Compagnie travaille dans un réseau mondial avec des institutions connexes, telles que des ONG. Les CVX comptent environ 20 000 membres. De même, l'Apostolat de la Prière et le Mouvement Eucharistique des Jeunes ont été renouvelés et ont beaucoup grandi. Nous avons un processus de discernement partagé avec de nombreux collaborateurs. Des progrès modestes sont donc réalisés.

Cependant, nous devons aussi reconnaître que certains jésuites sont incapables de collaborer, que ce soit avec d'autres jésuites ou avec des laïcs. La dichotomie "nous-eux" est encore forte.

Conclusion

Le charisme et les institutions sont les deux pieds avec lesquels toute activité jésuite doit progresser et, sont par conséquent, les éléments que toute direction ignatienne doit intégrer dans nos œuvres. L'un sans l'autre produit un déséquilibre. Toutes nos œuvres doivent être des entreprises durables dans le temps, tant sur le plan économique qu'organisationnel. C'est pourquoi elles doivent être efficaces et efficientes. Sinon, elles seront appelées à périr. Par contre, une administration purement efficace ou lucrative n'a aucune raison d'être incluse dans le cadre des objectifs de la Compagnie dans le monde et dans nos pays. Les œuvres n'existent pas pour faire de l'argent (pour cela nous pourrions être actionnaires d'une société multinationale). Bien sûr, elles existent pour accomplir la tâche apostolique. Mais sans efficacité économique, sans durabilité, elles ne peuvent pas exister et ne peuvent pas remplir leur mission fondamentale. La tâche consiste à tenir compte de ces deux dimensions.

*Original espagnol
Traduction Elizabeth Frolet*



Perspectives sur la collaboration, la mise en réseau et le discernement dans la planification apostolique : Redécouvrir la collaboration comme une grâce

Sandra Chaoul

Projet de leadership ignatien, Europe

Depuis le jour où l'on m'a demandé de soumettre un article sur la collaboration, j'ai hésité à développer ce qui a déjà été écrit sur le sujet. La CG 35 a mentionné que « pour répondre aujourd'hui aux besoins pressants de notre monde complexe et fragile, de nombreuses mains sont sûrement nécessaires.¹» Beaucoup d'autres articles et décrets portaient la même invitation et j'avais du mal à trouver une approche pertinente et authentique du sujet. Puiser dans ma pratique de coaching et offrir quelques perspectives sur les attitudes qui soutiennent la collaboration me semblait pertinent. Néanmoins, je savais qu'entre comprendre ce que la collaboration implique théoriquement et vivre en collaboration, il existe un fossé souvent frustrant. Je me demandais comment nous pourrions commencer à appliquer ce que nous savons, à la lumière de la riche tradition et du discernement ignatien.

Au milieu de tout cela et malgré un certain sentiment d'exposition et de vulnérabilité lié à cet exercice d'écriture, étant donné que mon implication dans la planification apostolique a été récente, il y avait un désir profond de reconnaître l'appel de Dieu ; et une conviction croissante que la collaboration qui est pertinente pour notre mission aujourd'hui est non seulement efficace, mais constitue également une rencontre affective et éclairante que nous sommes appelés à redécouvrir comme une occasion pour la grâce.

Thèmes collaboratifs émergents

L'intérêt pour le sujet des compétences collaboratives a considérablement augmenté ces dernières années au sein des milieux d'affaires et les demandes de formation sont devenues fréquentes. Ayant participé à des discussions similaires dans le contexte du développement d'ateliers d'apprentissage sur le sujet, j'inclus ci-dessous certains des thèmes qui ont émergé de notre travail².

¹ CG 35, D 6, n. 30

² Ces ateliers ont été créés pour un certain nombre d'organisations au Moyen-Orient en collaboration avec Mme Nicole Abboud Bakhache et étaient basés sur les travaux de recherche de Chrislip, David (2002), Archer, David ; Cameron, Alex (2008), Jonathan Clark (2008) et Hank Rubin (2009).

Une tendance récurrente dans la discussion était que l'intérêt des organisations va au-delà de la collaboration pour le plaisir. Les défis deviennent trop complexes pour être résolus individuellement et la capacité à générer des solutions adaptatives dépend de plus en plus de la capacité à collaborer³. Les conversations se sont donc concentrées davantage sur la promotion de la collaboration dans un but précis, pour saisir les occasions et résoudre les problèmes qui ne peuvent être résolus seuls plutôt que de simplement encourager l'esprit d'équipe ou adopter un style favorisant les relations positives.

La réalité de notre interdépendance a également mis en avant la nécessité de développer une nouvelle relation personnelle et organisationnelle au pouvoir ; ainsi qu'une nouvelle compréhension de l'information, des contacts et des ressources en tant que moyens collectifs pour atteindre un objectif commun plutôt que des possessions individuelles.

Nous avons également réalisé que les connaissances que nous détenons aujourd'hui risquent de devenir obsolètes dans quelques années, ce qui a accentué le besoin de regarder au-delà de notre expertise actuelle et d'en atteindre d'autres.

Avec toute la complexité et les défis que cette nouvelle orientation comporte, la collaboration promet également d'ajouter de la profondeur, de la créativité et de l'innovation au milieu de travail. Dans ce contexte, les institutions étaient intéressées par l'identification des aptitudes et des compétences nécessaires pour créer davantage de cultures de collaboration. En résumé, et sans être exhaustif, la liste comprenait :

- Être engagé dans la collaboration comme un moyen de redéfinir l'avenir ensemble (rester connecté à la raison et au résultat souhaité de la collaboration)
- Développer la capacité à générer des solutions innovantes (créativité et résilience face à la résistance)
- S'engager dans un développement continu de soi et des autres (apprentissage continu, disponibilité et volonté d'encadrer les collaborateurs, ouverture aux commentaires, voir les erreurs comme des occasions d'apprentissage)
- Conscience de soi (attention à ses propres émotions et réactions)
- Compréhension interpersonnelle (empathie, prise de perspective, acceptation de la différence) et capacité à gérer des situations relationnelles complexes
- Regard positif (confiance dans notre propre capacité) et capacité à générer la confiance
- Partager le pouvoir et la crédibilité des résultats (reconnaître la limite à son autorité et ouvrir des espaces pour les autres)
- Diffuser l'énergie et la communication dans le groupe (développer les compétences de dialogue et les approches facilitatrices)
- Développer des réseaux divers et intégrés (établir des liens, relier des idées, des personnes et des ressources)

³ Les solutions aux défis actuels ne résident plus entre les mains d'un individu en position de pouvoir mais dans l'intelligence collective des parties prenantes à tous les niveaux. Pour plus de détails, voir le travail de Ronald Heifetz (Adaptive Leadership).

Bien que les perspectives ci-dessus fournissent des points de vue pertinents, elles semblent guider uniquement notre esprit vers ce que la collaboration implique. Au-delà des compétences techniques et des processus qui la soutiennent, la tâche de promouvoir une réelle collaboration au sein de notre environnement externe semble nécessiter un travail interne difficile à engager. Construire la confiance implique de créer des liens authentiques et de développer la sécurité émotionnelle donnant la possibilité aux personnes de prendre les risques appropriés et d'exposer les vulnérabilités. Il s'agit d'un effort interpersonnel qui nécessite de prendre le temps de nouer des relations et de connaître ceux avec qui nous coopérons, tout en les considérant comme étant aussi capables que nous, de les approcher avec ouverture et sans arrogance, et de compter sur notre capacité à les inspirer plutôt qu'à exercer sur eux des pressions à travers notre statut ou nos titres. Donner consciemment du pouvoir, c'est renoncer au contrôle que nous avons sur le projet et faire confiance au groupe et à sa capacité de fonctionner sans que nous en dirigeons le cours.

Même les compétences apparemment plus techniques, telles que le développement d'approches facilitantes ou la création de réseaux, comportent leurs propres défis. Ce qui semble plus pertinent que de construire nos techniques de dialogue pour la collaboration, c'est de prendre conscience des pièges dans lesquels nous pouvons facilement tomber lorsque nos compétences de communication deviennent des outils de manipulation et de contrôle. De même, si le réseautage personnel n'est peut-être pas une tâche difficile en soi pour certains d'entre nous, faire preuve de plus de générosité pour mettre cette base de pouvoir au service de notre mission partagée n'est pas aussi facile.

Pour que tous ces points de vue changent la culture de nos organisations et favorisent une nouvelle manière de collaborer et de travailler en réseau au sein de nos œuvres apostoliques, l'accent devrait plutôt être mis sur la capacité de collaborer plutôt que d'acquérir simplement des compétences. La spiritualité ignatienne offre dans le discernement une pratique pertinente capable de nous aider à intégrer ces attitudes et à renouveler nos partenariats pour la mission.

Discernement et collaboration : une rencontre transformatrice avec les autres

Cette approche discernante de la collaboration est moins un rituel auquel nous participons pour mieux fonctionner ensemble, et plus une ouverture continue à reconnaître la présence active de Dieu dans notre travail collectif. Elle invite à entrer dans le processus tout en ayant Dieu devant nous, et tente de voir nos expériences de collaboration comme Il les verrait ; entrer dans le processus avec une disposition généreuse qui cherche à trouver une part du divin chez les autres. Par cette présence et réceptivité à Dieu, qui nous invite à collaborer avec Lui, et par notre ouverture aux autres, la collaboration devient une rencontre transformatrice.

En observant les expériences récentes de collaboration apostolique, je peux partager à quel point une attitude de discernement et l'expérience des exercices spirituels ont été précieuses pour nous aider à passer d'une simple compréhension de ce que la collaboration exige pour essayer de vivre en collaboration. Sans généraliser cela à tout type de partenariat, je partage ci-dessous certains des apprentissages et des grâces que ces expériences ont apportées.

Un lieu pour un renouvellement personnel stimulant. J'ai beaucoup appris sur la collaboration en la pratiquant plutôt qu'en lisant à ce sujet. Grâce au discernement, travailler avec les autres nous a permis d'en apprendre plus sur nous-mêmes. Comme nous sommes devenus plus présents aux autres et à nos mouvements intérieurs, nous avons commencé à reconnaître les peurs personnelles, les préjugés et les résistances. Avec le Christ au centre de ce processus, nous avons également trouvé des grâces de force, de courage et de compassion envers les autres et envers nous-mêmes.

Cela n'était pas toujours confortable. Chaque expérience comportait son propre ensemble de tensions et de tentations qui n'ont pas toujours été faciles à reconnaître ou à gérer. Les pièges du contrôle, de l'image et du jugement sont toujours à proximité. La tentation de réduire et de faire taire nos perspectives individuelles sous prétexte de mieux collaborer avec les autres est également réelle ; tout comme le risque de devenir autosuffisant, d'ignorer les autres et de fonctionner de manière indépendante. Comme l'a observé le pape François : pour Ignace, le discernement est « un instrument de lutte pour connaître le Seigneur et le suivre de plus près ». Apporter une attitude de discernement et garder notre attention sur le Christ a aidé nos luttes à devenir fertiles. La collaboration est devenue à la fois une chance de s'affirmer et de se montrer pleinement, de partager avec les autres ce que nous savons et ce que nous sommes tout en restant ouvert à ce qu'ils apportent individuellement à cette relation.

La grâce des conversations spirituelles. Prendre le temps de prier ensemble et de s'engager dans des conversations spirituelles a aidé à jeter les bases d'une confiance qui a facilité notre travail lorsque la tension est apparue. Le niveau de liberté d'être vu dans notre authenticité reposait sur le temps d'écoute, offrant des espaces sûrs et libres de jugement, risquant de révéler aux autres à la fois nos dons et nos imperfections et un désir profond de trouver Dieu. L'expérience de créer des ouvertures pour partager et être présent à ce qui bougeait en chacun de nous était souvent stimulante, *et pas seulement parce que le partage crée des liens* (je dis cela parce qu'il y avait des moments où les conversations étaient épuisantes et frustrantes). Ce qui a rendu vivifiantes certaines expériences était, d'une part, le fait que dans le discernement et notre ouverture personnelle, nos moments de prière étaient un lieu pour expérimenter Dieu ; et d'autre part, les conversations spirituelles qui suivirent furent pour nous l'occasion de partager nos consolations. Dans ces expériences, le processus a libéré une énergie et une créativité qui ont rendu notre travail non seulement plus efficace, mais profondément plus consolant.

La grâce de partager la mission. Être chargée en tant que laïque par un supérieur jésuite ou une institution de participer à des projets apostoliques diminue souvent l'autorité que l'on exerce et accroît les limites qui l'accompagnent. Cependant, rester connecté, à travers le discernement, à l'appel commun qui nous a mis ensemble, a créé un enthousiasme, et j'ose le dire, un sens positif du droit qui a fait de chacun une partie intégrante de la mission. Le désir de mener la même mission, d'une manière plus large et plus profonde, était le lien de raccordement clé à partir duquel sont nés tous les travaux de réseautage et d'intégration qui ont suivi.

Une proposition audacieuse

Au-delà du développement de nos compétences techniques et de l'adaptation de nos structures pour faciliter le travail collaboratif, rejoindre la collaboration, créer des réseaux et pratiquer le discernement dans la planification apostolique propose une nouvelle façon de vivre notre mission. Notre réponse à cet appel pourrait bien renouveler notre manière de faire les choses, et éventuellement nous changer intérieurement, car en plus de l'invitation à nous laisser aller, à devenir humbles et à embrasser l'ambiguïté du discernement, vivre la collaboration avec un esprit et un cœur ouverts équivaut à la promesse d'obtenir les grâces de travailler avec Dieu.

Original anglais
Traduction Elizabeth Frolet



Le *leadership* dans les œuvres jésuites d’apostolat social : Un apprentissage au cœur de l’engagement

Élisabeth Garant

Directeur général du Centre de justice et de Faith & Journal 'Relations', Canada

Les réflexions que je propose dans cet article s’enracinent dans l’engagement qui me lie depuis maintenant vingt-deux ans à la Compagnie de Jésus, notamment depuis dix ans à titre de directrice du centre d’analyse sociale de la Province du Canada français, le Centre justice et foi. Elles tenteront de rendre compte des démarches et des conditions à mettre en place afin de favoriser l’émergence d’un *leadership* au service de la mission.

Au fil des ans, j’ai aussi été à même de prendre part ou d’observer le mode de fonctionnement de diverses instances décisionnelles de la Compagnie, dans le cadre des mandats qui m’ont été confiés par le Provincial, tels que ceux de déléguée à l’apostolat social, de répondante pour le Service jésuite aux réfugiés (SJR) au Canada français ou de membre du comité d’appui au discernement de notre Province. En fréquentant les lieux et les milieux où la mission de la Compagnie s’élabore et se déploie, particulièrement en matière d’apostolat social, j’ai été en mesure de découvrir et de m’approprier une manière de procéder unique, en raison de son ancrage spirituel et des pratiques relationnelles qui rendent possible un « *leadership* partagé ».

Cette façon de vivre et d’exercer l’autorité au sein des œuvres jésuites devient alors une dimension constitutive de la réalisation de la mission. Elle témoigne de l’esprit de réconciliation qui guide la manière dont nous tâchons d’être présents au cœur du monde, et aussi de l’attitude de co-création que nous nous efforçons de déployer, tant à l’égard des autres qu’avec le Créateur. Et ce, afin de répondre avec audace aux nouveaux signes des temps.

Le désir d’un *leadership* partagé

Que nous soyons jésuites ou non-jésuites, le fait de collaborer à une œuvre de la Compagnie de Jésus nous permet de prendre la mesure de la richesse de cette démarche de co-création et de *leadership* partagé, c’est-à-dire dans une aventure inédite de recherche collective. Reposant sur le discernement, la collaboration et le travail en réseau – comme nous le rappelle le 2^e décret de la 36^e Congrégation générale – cette méthode éprouvée est au service de la réalisation de la mission.

Les directrices et directeurs doivent évidemment assumer diverses responsabilités, et prendre des décisions sur un certain nombre de questions afin d'assurer la bonne marche des œuvres qui leurs sont confiées. Mais il fut surtout faire en sorte que la mission soit le socle d'appartenance de toute une équipe, en permettant à toutes les personnes qui la composent de contribuer à son actualisation. D'abord par le croisement et la complémentarité de leurs expertises respectives. Ensuite par le développement d'un climat d'écoute les amenant à être attentifs à ce qui disent leurs collègues et leurs concitoyens, de manière à s'assurer de la pertinence des actions mises de l'avant. Un tel *leadership* doit faire en sorte que chaque personne puisse apporter sa modeste contribution à un projet qui la dépasse et qui l'amène inévitablement ailleurs, là où des besoins se révèlent plus urgents.

Et c'est dans cette expérience réelle de complémentarité que le désir d'assumer un « *leadership* partagé » peut être semé et développé. Il faut avoir goûté à cette manière de procéder, en avoir bénéficié dans son engagement et avoir été témoin de sa force prophétique pour désirer la répéter. Le *leadership* peut ensuite se déployer dans la durée de la pratique et par des relectures d'expériences que l'accompagnement personnalisé ou en groupes permet.

Discernement

Il faut aussi avoir été touché dans son propre cheminement par les bienfaits du discernement, par le mélange des forces de déplacement et de confirmation que cette pratique fait vivre et par la liberté profonde qu'elle suscite pour désirer le faire vivre dans le contexte d'une œuvre. Il n'est jamais aisé d'animer et de mettre en place un processus de discernement en commun. Nous sommes souvent confrontés à un rythme de travail stressant ponctué par des échéanciers, des défis organisationnels, des difficultés de conciliation entre des personnalités et des idéologies qui s'affrontent, etc. Il faut réussir à créer des moments et des espaces de réflexion collective afin de briser le rythme et de prendre le temps de nous écouter les uns et les autres, de manière à être davantage attentifs à ce qui peut nous échapper dans le roulement habituel de nos tâches.

Il n'est pas facile non plus de faire du discernement en commun dans un contexte où l'équipe est souvent composée de personnes aux sources de conviction différentes. Dans un lieu comme le Centre justice et foi, c'est la justice sociale qui est le dénominateur commun et non la foi chrétienne. Cette réalité pose donc des défis particuliers de transmission de la manière de procéder, car il faut traduire en langage séculier la richesse de la spiritualité. Il faut permettre aux membres de l'équipe de s'outiller afin qu'ils soient davantage attentifs à ce qui échappait jusque-là à leur attention. Il faut réfléchir à la manière de leur faire vivre des expériences de confirmation et de liberté, au sein du processus décisionnel. L'actualisation continue de la mission et sa pertinence en dépendent.

Collaboration

Au cours des dernières décennies, les équipes chargées de mener à bien la mission des œuvres se sont diversifiées. La collaboration est donc devenue essentielle afin que la mission puisse se poursuivre : collaboration entre jésuites et non-jésuites, collaboration entre hommes et femmes, collaboration entre personnes qui ne partagent pas le même credo religieux, etc. Le développement d'une culture de la collaboration ne saurait, ici comme ailleurs, reposer sur la mise en application de préceptes théoriques. Cette culture est au contraire le fruit d'un

apprentissage qui se déploie en étant plongé dans le cœur de la mission et qui nous amène à être plus attentifs aux dynamiques de pouvoir qui peuvent nuire à la contribution des personnes, aux préjugés qui assignent les uns et les autres dans des apports prédéterminés, aux écueils qui se dressent dans l'effort de composer avec les situations de vie des uns et des autres.

Certains contextes ecclésiaux peuvent aussi teinter ou conditionner la façon dont nous vivons la collaboration. Ainsi au Québec, malgré des crispations et certains reculs au cours des dernières années, l'Église a à son crédit des prises de positions courageuses. Des mouvements de laïcs et de chrétiennes féministes qui ont également suscité un certain nombre de changements institutionnels en faveur d'une participation plus active de toutes et de tous. L'Église québécoise a privilégié une pastorale de proximité, une option partagée aussi par les jésuites du Canada français. La collaboration au sein des œuvres et l'ouverture à un « *leadership* partagé » en ont certainement été facilitées.

Travail en réseau

La complexité des enjeux de notre monde nous invite de plus en plus à travailler avec d'autres, à jouer un rôle actif au sein des coalitions et à contribuer à réunir autour d'un projet commun des acteurs et des actrices pouvant gagner à découvrir la complémentarité de leurs apports respectifs. Le « *leadership* partagé » et le *leadership* de service ne se limite pas à la régie interne des œuvres. Il nous permet aussi de nouer des liens avec d'autres instances de la société civile afin que les transformations sociales puissent être le fruit d'une collaboration active entre diverses organisations et d'une meilleure concertation des efforts, minimisant ainsi les risques de chevauchements et de multiplication des initiatives parallèles.

Le contexte de la société québécoise facilite la mise en œuvre de cette façon de procéder, eu égard à son réseau d'organismes communautaires reconnu pour son dynamisme, sa créativité et sa capacité de revendication. Une œuvre jésuite d'analyse sociale comme la nôtre est en mesure de mener une réflexion rigoureuse et souvent même avant-gardiste sur certaines questions complexes. Et ainsi mobiliser l'opinion publique, en étroite collaboration avec diverses coalitions au sein desquelles nous nous insérons. Or, dès l'instant où elle a été partagée, cette réflexion ne nous appartient plus. Nous entrons alors, jésuites comme non-jésuites, dans une démarche de solidarité qui nous forme et nous transforme pour un meilleur service de la mission.

Nourrir un *leadership*

Assumer la responsabilité des œuvres ou le *leadership* sur des enjeux importants au sein de la Compagnie est certes exigeant. Les équipes que nous dirigeons sont soumises à du stress et à des tensions. S'y ajoutent les risques de surmenage et d'épuisement, les difficultés rencontrées dans la réalisation de la mission. Dans mon propre parcours, ce qui m'a principalement nourri au fil des ans se situe à trois niveaux : d'abord au plan personnel, en puisant dans ma spiritualité ; ensuite au plan inter-œuvres, par des rencontres de directeurs et directrices, et enfin dans la vie de la Compagnie, par des espaces ouverts de participation.

Au plan personnel

Tôt dans ma vie de chrétienne engagée socialement, je me suis reconnue dans la spiritualité ignatienne, en raison de la place de choix qu'y occupent l'incarnation et l'action, elles-mêmes nourries par cette confiance profonde en ce plus grand que soi qui est à l'œuvre au cœur du monde. Cela m'a toujours semblé être une puissante voie d'intériorité et d'engagement. J'avais été initiée aux Exercices spirituels dans la vie courante avant de m'engager avec la Compagnie de Jésus. Mais au fil de mon engagement à la direction du Centre justice et foi, j'ai senti le besoin de refaire le cheminement des exercices et de nourrir ma vie intérieure. Cela me permet de me donner avec passion à la mission qui m'est confiée tout en me rappelant régulièrement qu'elle ne m'appartient pas, qu'elle ne dépend pas que de mes efforts et, ainsi, me disposer à recevoir l'inédit qui surgit inévitablement dans le travail avec d'autres, qui est essentiel à la mission mais qui dérange par ses remises en question. C'est dans le retour aux sources de ma spiritualité que je puise le désir d'accueillir et de me laisser déplacer. Nourrir le leadership comporte donc de rendre disponibles des ressources d'accompagnement au sein de la Compagnie ou avec des partenaires de la famille ignatienne. Et de considérer que cela puisse faire partie de la responsabilité que l'on confie aux personnes. La chose paraîtra sans doute plus évidente pour un jésuite dont la vie en communauté est rythmée par divers temps de ressourcement. Il faut cependant trouver des modalités adaptées aux non-jésuites afin de rendre possible un tel ressourcement. Les instances (Province, conseil d'administration et équipe) doivent être des soutiens en ce sens.

Au plan inter-œuvres

Dans la Province du Canada français, plusieurs non-jésuites ont été nommés directeurs ou directrices d'œuvres. Cette nouvelle réalité a fait émerger le besoin de rencontres périodiques avec le Provincial afin de partager notre vécu et de nous entraider à assumer nos responsabilités respectives. C'est ainsi qu'est née la Table des directeurs et directrices d'œuvres qui s'est réunie à raison de deux rencontres par année. La proposition de mener une réflexion sur le leadership ignatien a aussi été mise de l'avant dans ce contexte. Chaque rencontre s'est articulé autour d'un texte ou d'un récit partagé par un directeur et une directrice d'œuvre, à propos des défis auxquels cette personne a été confrontée dans l'exercice du leadership ignatien. Cela nous a aidé à revoir nos pratiques, à enrichir les solutions possibles pour relever des défis communs au leadership des œuvres jésuites et nous a rendus plus solidaires de la vie des œuvres et de leurs équipes.

Dans la vie de la Compagnie

Enfin, la meilleure formation au leadership pour les œuvres et la mission de la Compagnie repose me semble-t-il sur une pédagogie de la fréquentation. Au Canada français, la Compagnie fait face à une certaine fragilité en raison du nombre décroissant de jésuites. Ce fut donc l'occasion de faire l'expérience d'une autre manière d'animer la vie de la Province jésuite, en invitant des non-jésuites à collaborer activement aux réflexions, rencontres et démarches permettant de penser et de vivre la mission. Paradoxalement, la diminution du nombre de jésuites dans le travail des œuvres nous a motivés, un certain nombre d'entre nous, à être plus attentifs à la vie de la Compagnie, à sa spiritualité et à son héritage. Nous avons donc dû créer des rapports nouveaux entre jésuites et non-jésuites et nous avons osé nous

engager sur des sentiers inédits. Jésuites et non-jésuites avons énormément appris de ce « leadership partagé ». Ce fut certainement pour moi ma meilleure école.

Original français



Dix années de formation à l'exercice du pouvoir ignatien

José M. Guibert, SJ

Recteur – Université de Deusto, Bilbao, Espagne

En 2008, le discernement réalisé en tant qu'évaluation du projet apostolique d'une province jésuite européenne a conduit à la formulation du besoin de « formation à l'exercice du pouvoir ignatien » comme l'un de ses objectifs stratégiques. Dans cet article, nous présentons brièvement pourquoi cette initiative a été réalisée, en quoi elle consistait et quelles conséquences ou leçons nous pouvons en tirer.

Pourquoi cela a-t-il été fait : tout commence par un projet de Province

Il s'agissait d'une province jésuite de petite taille géographique, avec de nombreuses initiatives apostoliques, et avec une moyenne d'âge très élevée en ce qui concerne les jésuites : c'était l'une des plus anciennes provinces jésuites de la Compagnie universelle (en raison du manque de vocations dans un contexte très sécularisé, son nombre est passé de 500 jésuites en 1980 à 200 trente ans plus tard). D'autre part, c'était une province avec de nombreuses institutions et près de deux mille collaborateurs laïcs embauchés pour ces institutions. Il s'agissait de la province de Loyola, créée en 1962 et qui fusionna avec quatre autres en 2014 pour créer l'actuelle province d'Espagne.

Comment penser au futur ? Il y a cinq ans, un processus a été mené pour formuler un projet provincial, en s'inspirant de la CG 34 : « Chaque province doit évaluer sa planification apostolique en utilisant les critères établis dans les Constitutions à la lumière de notre mission aujourd'hui » (D 3, n. 22). L'initiative était ambitieuse. Plus de quatre cents personnes (jésuites et laïcs) ont participé à son élaboration. La revitalisation des communautés jésuites a été proposée. Un programme de formation à l'identité et à la mission a été créé, avec trois ans de formation ignatienne exigeante, spécialement pour les laïcs. Les thèmes de la formation étaient les suivants : connaissance de soi-même ; contexte social, politique et économique ; spiritualité (spécialement ignatienne) ; histoire et manière de procéder de la Compagnie de Jésus (en incluant les plans apostoliques actuels) ; théologie.

Par ailleurs, des documents ont été créés pour expliquer l'identité des institutions jésuites et une méthode destinée à l'évaluation apostolique des œuvres a été conçue. De nouvelles commissions devant générer des projets apostoliques intersectoriels ont analysé conjointement des problèmes tels que le travail avec les jeunes, les vocations, les migrations, la justice sociale, la spiritualité, la réconciliation, l'acculturation, etc. Certaines communautés jésuites ont été fermées et de nouvelles institutions d'apostolat social ont été créées.

Ce projet apostolique représentait un renouvellement important dans l'esprit des personnes et des institutions. Cinq ans après ses débuts, avec un nouveau provincial et avec l'expérience accumulée, une évaluation du projet a été réalisée. Les initiatives précédentes ont été confirmées et d'autres ont été ajoutées. Parmi les nouveautés de cette deuxième phase du projet provincial, il faut mentionner le « plan de formation à l'exercice du pouvoir ignatien » qui visait explicitement des gens ayant une position de dirigeant. Ce sont eux, jésuites et laïcs, qui doivent réaliser le projet de la province.

Ce qui a été fait : les personnes, les équipes, la mission

Le plan de formation consiste en trois sessions de quatre jours de formation, pendant une année, avec quelques travaux entre ces sessions. Il a lieu dans le sanctuaire de Loyola, en internat. Des personnes de différentes institutions apostoliques y participent conjointement : pastorale, éducation, sociale, universitaire, culturelle, etc.

Au cours de chaque session, nous voulons tenir compte de l'un de ces trois axes fondamentaux : la personne qui dirige, générer une équipe, réaliser une vision. Dans quel ordre ? Certains ont suggéré qu'il est approprié de connaître d'abord la vision/mission ; puis de réfléchir à ce dont les gens ont besoin pour mener à bien cette mission ; et, en dernier lieu de réfléchir à la personne capable de diriger cette équipe en vue de cette vision. Cependant, ce ne fut pas l'ordre suivi. Pourquoi ? Pour la simple raison que nous savons très bien « parler » et « débattre » de la mission jésuite, mais parfois avec peu de discernement ou d'implication affective personnelle. Nous pouvons tomber dans le piège des exercices théoriques, des débats idéologiques ou d'une planification pure et froide. D'autre part, si nous commençons par « le dirigeant », nous invitons tout le monde à réfléchir personnellement à la manière dont ils se chargeront de leur responsabilité de chef, avec quelles faiblesses et quelles forces, avec quelle motivation, avec quelle expérience d'exercices spirituels, etc.

Par conséquent, la première session est une invitation à se connaître, comme point de départ. Connaître son propre style d'autorité. Approfondir les éléments de l'intelligence émotionnelle, être conscient de ce que l'on est et peut être, comment on vit ce qu'on fait réellement, comment on réfléchit sur ses expériences, etc. Approfondir les éléments de la formation ignatienne : être sujet de discernement, travailler des éléments de maturité humaine, de vocation de service, de liberté et de générosité, etc. Ce sont les éléments de la première semaine des *Exercices spirituels*.

La deuxième session se concentre sur la capacité à construire une équipe pour la mission. Des outils tels que la sélection des membres d'une équipe, les compétences de communication, la gestion des conflits, etc. sont étudiés. Mais, ces outils, plus ou moins connus, sont accompagnés explicitement d'éléments ignatians qu'il convient d'approfondir. Diriger des discernements communs ou des processus de délibération ignatienne. Accompagner les gens dans la vraie vie, dans ce contexte, dans une vie en mission. Promouvoir ses propres valeurs et une mystique qui va au-delà des tâches concrètes. Présenter aux personnes une dimension corporative, en sachant déléguer des responsabilités.

Enfin, la troisième session consiste à présenter la mission actuelle de la Compagnie dans l'environnement où se trouvent les personnes et leurs institutions. Cette présentation décrit les grands termes qui définissent la mission de la Compagnie de ses origines à aujourd'hui :

la foi, la justice, le dialogue, l'acculturation, la réconciliation, etc. L'autorité de la Compagnie sera également présente, à travers la présentation de projets apostoliques actuels, des travaux intersectoriels, de la situation des œuvres apostoliques, des besoins de collaboration, etc. Les participants seront invités à être des sujets de changement et de discernement, à mener à bien la planification apostolique, etc. C'est une introduction à la vie réelle et au gouvernement de la Compagnie, en les invitant à assumer de nouvelles responsabilités.

Le plan de formation se termine par la réalisation d'un projet spécifique, qui dure un an et demi, dans lequel on demande au participant d'appliquer certains des enseignements de ce plan dans son domaine de travail.

En résumé, nous sommes confrontés à un plan de formation qui a débuté en 2001. En janvier 2018, la huitième édition commence avec un nouveau groupe. Sur une période de plus d'un an, pendant trois semaines, on réunit des groupes de 25-30 personnes qui pensent assumer, à leur niveau, des responsabilités dans la gouvernance des institutions, et en participant, à leur niveau personnel, aux intuitions ignatiennes. Chacun possède certaines capacités pour devenir un chef. Il s'agit de développer ce potentiel et de l'unir au charisme ignatien et à l'engagement concret et historique de mener à bien certaines institutions au service de la mission de la Compagnie de Jésus.

Leçons apprises : les besoins du gouvernement apostolique des institutions

Après avoir décrit ce que nous avons fait et pourquoi cela a été fait, nous pouvons présenter quelques considérations à propos de cette expérience. Ce chemin qui a commencé soulève des questions très importantes pour notre avenir. De tout ce processus, nous tirons les conclusions suivantes :

- Un plan « théorique » de l'autorité ignatienne est une chose. Un plan « intégré » dans un projet provincial en est une autre. L'intérêt de ce plan n'est pas académique. Il ne s'agit pas d'un exercice d'entraînement sans contexte, sans environnement ou sans application. Il doit répondre au contexte spécifique et faire partie de la stratégie gouvernementale d'une province. Il n'y a pas de plan de leadership ignatien sans projet apostolique à mettre en œuvre.
- Bien que l'intérêt ne soit pas « académique », nous sommes confrontés à un nouveau concept qui devrait être approfondi. Articuler les valeurs ignatiennes et les façons de procéder dans les institutions et avec leurs membres est un défi. Cela implique un changement de mentalité : nous ne sommes pas ignatiens à « certains moments » et administrateurs, directeurs ou travailleurs à « d'autres ». Les dirigeants ont du mal à inclure des critères ignatiens explicites dans leur gestion. Et les ignatiens ont du mal à s'ouvrir pour nourrir spirituellement des métiers « profanes » comme ceux de la gestion. Il s'agit d'appliquer les vieilles idées de la contemplation dans l'action à la sphère de travail et institutionnelle et de chercher et trouver Dieu en tout.
- C'est une expérience de gouvernance. La planification apostolique est une initiative qui vise à aligner les institutions et les tâches sur des objectifs et des processus communs. Cela implique un certain degré de transparence dans les processus et les décisions, la participation structurée, la consultation, le discernement commun. Cela suppose de la

clarté de la part de la Compagnie : que voulons-nous offrir à nos collaborateurs et que demandons-nous à ceux à qui nous proposons de partager notre mission.

- La question de l'avenir des institutions jésuites est dans l'air. Il ne s'agit pas du futur en tant qu'institutions, car en tant qu'entités privées, il existe des personnes très précieuses qui peuvent continuer leur tâche. Mais plutôt de l'avenir de la nature jésuite de ces institutions. Si nous ne savons pas comment traduire notre charisme en emplois concrets pour nos nombreux collaborateurs ; si nous ne recréons pas notre manière d'enseigner, d'enquêter, de faire des actions pastorales et sociales, etc. ; si nous ne travaillons pas ensemble sur des projets partagés... nous n'avons pas d'avenir. L'avenir de la stratégie de « maintien » des institutions dépend de la présence physique des jésuites, qui sont de moins en moins nombreux. Par contre, une stratégie de « recreation » ou de « revitalisation » et une nouvelle façon de diriger les institutions, avec les laïcs, a davantage d'avenir.
- Les œuvres jésuites ont un grand potentiel, c'est pour cela qu'elles ont été créées, mais elles comportent un risque. Elles ne peuvent plus servir en réalité dans le but pour lequel elles ont été créées, car les circonstances ont changé. Parfois, elles exigent beaucoup de ressources et deviennent une fin en soi. Les maintenir pour les maintenir peut être le signe d'un gouvernement inadéquat. Il est nécessaire de trouver des formules pour évaluer et améliorer leur contribution à la mission globale de la Compagnie.
- L'autre tentation, en ce qui concerne les institutions, est opposée : que la Compagnie ne s'y engage pas suffisamment. Dans certains contextes, les jésuites vieillissent, ce qui conduit à un manque d'idées et de ressources. Ou bien ils sont trop individualistes pour travailler avec les autres dans une institution. Il semblerait alors que la seule attitude intelligente serait d'abandonner les institutions et les engagements. Parfois, c'est vraiment le cas, car rien n'est éternel. Mais d'autre fois c'est le signe d'un manque d'esprit apostolique, d'une négligence manifeste ou d'un manque d'intérêt réel pour un bon service. Nous devons penser non seulement aux Jésuites, mais aussi aux laïcs. Ne penser qu'aux jésuites conduirait à fermer la plupart de nos institutions. L'Église perdrait ainsi une importante présence sociale et apostolique. Si la direction jésuite échoue, la mission peut exiger de promouvoir la direction laïque ignatienne d'une nouvelle manière. C'est aussi un signe des temps.
- Par conséquent, il s'agit d'un exercice concret de collaboration entre les jésuites et les laïcs, ou d'autres. « La collaboration dans la mission a abouti à de nombreuses bénédictions pour les apostolats et la Compagnie de Jésus » (CG 35, 6 décembre, n° 15). C'est une manière pour les jésuites de partager la plus intime de leur tradition. C'est une activité qui a un sens du point de vue de sentiment d'appartenance et du point de vue de l'identité partagée. Pour les jésuites comme pour les laïcs, il s'agit d'un exercice qui part d'une vision individualiste pour arriver à une vision corporative. C'est un bel exercice de dépasser le travail de chacun ou chacune d'entre nous et de le concevoir comme un engagement à une mission globale et universelle. Les Exercices spirituels ont toujours été partagés par de nombreux laïcs. Il peut être nécessaire maintenant de faire connaître les intuitions des *Constitutions de la Compagnie* et de traduire ces valeurs dans le monde laïc et institutionnel, dans un contexte multiculturel et multireligieux. Il y a beaucoup à faire.
- Dans les projets de formation ignatien, nous devons prendre soin de la dimension affective. Il ne s'agit pas seulement de travailler de plus en plus. Nous devons prendre

soin de l'union des esprits et des cœurs. Le processus de formation n'a pas seulement un but cognitif : il ne s'agit pas de savoir plus, mais de s'impliquer dans un projet. Il possède une dimension de séduction, d'attraction, d'illusion et de motivation. En fin de compte, c'est une dimension vocationnelle. Tout cela est déjà en train de se réaliser dans de nombreux endroits de manière créative.

Original espagnol
Traduction Elizabeth Frolet



La gouvernance au service de la mission : le rôle des Conférences

Mark Raper, SJ

Myanmar Mission Supérieure, Yangon

La gouvernance dans la Compagnie est constamment renouvelée, à la fois par les Congrégations Générales et sous la direction du Père Général, afin de « mieux servir et soutenir la mission de la Compagnie, la *Missio Dei* ». La gouvernance jésuite, comme la CG 36 l'a réaffirmé, est « personnelle, spirituelle et apostolique », il s'agit donc de guider le corps de la Compagnie, avec discernement et fraternité, pour accomplir sa mission. Il est maintenant entendu que les structures de gouvernance de la Compagnie doivent se développer continuellement afin de relever les défis actuels. Parmi les facteurs influençant la structure actuelle de la Compagnie, on peut citer le monde de plus en plus interdépendant dans lequel nous vivons, la diminution démographique significative de la Compagnie dans certaines régions, la vitalité visible apportée à la vie apostolique par les collaborateurs et le désir accru d'établir des réseaux efficaces avec d'autres. La CG 36 a répondu à de nombreuses questions soulevées après la CG 35, a révisé la gouvernance à chaque niveau et a donné de nouvelles orientations et tâches à chacun : au Général et à son conseil, aux présidents et aux conférences, aux supérieurs majeurs et jusqu'aux supérieurs locaux.

Cet article se penche sur ce qui a été appris dans la Conférence jésuite d'Asie-Pacifique au cours des dix dernières années depuis la CG 35 et que la CG 36 a précisé. Il explique comment le rôle de la Conférence s'est développé afin de faciliter la coresponsabilité entre les supérieurs majeurs au service de la mission universelle de la Compagnie, les efforts pour promouvoir l'exercice du pouvoir parmi les jésuites et les collaborateurs et la pertinence des réseaux pour la gouvernance courante de la Compagnie.

Gouvernance et exercice du pouvoir

La gouvernance fait normalement référence à la façon dont une organisation discerne ses orientations et priorités dans un contexte donné, assurant une mise en œuvre efficace, renforçant la cohésion, prenant soin du personnel et des ressources, et préservant l'intégrité du corps. Il faut également veiller à ce que les structures, les politiques et les systèmes appropriés soient mis en place et respectés, afin que la Compagnie puisse s'acquitter efficacement de sa mission. Alors que la bonne gouvernance exige un bon exercice du pouvoir, il serait trompeur de confondre exercice du pouvoir et autorité. L'exercice du pouvoir dans le ministère de la Compagnie ne se limite pas à l'autorité, ni même exclusivement aux jésuites.

Les deux CG 35 et CG 36 ont encouragé l'exercice du pouvoir et des initiatives épanouies à travers la Compagnie et parmi les compagnons de mission.

Les conférences facilitent la mission universelle

Les six Conférences des Supérieurs majeurs, dont le rôle a été souligné dans la CG 35 et élaboré dans la CG 36, ont constitué un développement notable dans les structures de gouvernance de la Compagnie. Ils reflètent un désir croissant de répondre à la nature mondiale de nombre de nos défis apostoliques. Déjà en 2003, lorsque le général Peter-Hans Kolvenbach rédigeait de nouvelles directives pour les provinciaux, il mettait l'accent sur le caractère international et supranational de la mission et de la gouvernance de la Compagnie. « Il est évident que », dans un monde de plus en plus interdépendant, « les Provinciaux ne peuvent gouverner leurs provinces comme des entités isolées, mais comme unies et solidaires avec le 'corps entier' de la Compagnie et avec le Général. »

La CG 36 a demandé aux Conférences « d'entreprendre une étude sur leur façon de procéder » en utilisant les directives de la CG 35, D 5, n. 17-23 comme « le fondement de leur auto-évaluation ». Les résultats souhaités de l'auto-évaluation comprennent : (i) une plus grande cohérence entre les statuts des six conférences, notamment en ce qui concerne la prise de décision et la coresponsabilité ; (ii) des processus de discernement qui incluent l'implication du Président dans la planification apostolique et des ressources humaines des Provinces afin de faciliter la mission universelle ; (iii) une clarification de la capacité des Conférences à détenir des ressources à des fins apostoliques et de formation et (iv) les modalités d'engagement entre les Présidents et le Père général afin de faciliter la mission universelle.

L'expérience de la Conférence des Jésuites d'Asie-Pacifique (JCAP)

Au cours des dix années qui ont suivi la CG 35, la façon dont les conférences fonctionnent et peuvent fonctionner a été de mieux en mieux comprise. À la Conférence jésuite d'Asie-Pacifique (JCAP), le partage d'expériences au niveau de la conférence a aidé chaque unité (province, région et mission) à améliorer sa propre gouvernance. Les réunions régulières des Supérieurs majeurs, des socii, des trésoriers, des formateurs, des responsables du développement et d'autres responsables locaux facilitent l'échange d'expertise, d'expériences et d'informations, facilitent les discussions et améliorent la compréhension des différentes directives des Congrégations générales et de la Curie générale, contribuent au mentorat par les pairs, permettent un apprentissage communautaire, fournissent un soutien mutuel et fraternel. Les nouveaux responsables apprécient particulièrement ces plates-formes. En outre, ils peuvent discuter d'un éventail de questions communes telles que la sauvegarde des mineurs et personnes vulnérables, la sensibilisation à l'environnement, la pédagogie ignatienne – pour n'en citer que quelques-unes – ce qui aide considérablement les représentants à mieux gérer leurs défis et à s'informer mutuellement.

À l'inverse, la conférence a servi de véhicule pour aider la gouvernance au niveau universel. La conférence est un lieu de discernement fraternel des priorités apostoliques. Cela signifie qu'il faut consacrer du temps pour que les membres de la conférence développent un véritable sentiment de solidarité, en partageant le fruit de leur prière, de leurs joies et de leurs préoccupations de manière personnelle et confidentielle. Parmi les principaux facteurs qui ont permis à la conférence de porter ses fruits on trouve : le temps et les ressources pour des

réunions régulières ; la manière dont ces réunions sont organisées pour partager la sagesse, réfléchir, discerner et décider ; la disponibilité et l'attention du coordinateur au niveau de la conférence pour bien préparer et assurer le suivi et fournir un soutien compétent aux unités particulières ; l'existence d'un groupe de base avec qui planifier la préparation et le suivi ; une culture d'ouverture, de partage et de confiance entre tous.

La conférence a également servi de plate-forme pour examiner les besoins des petites régions et des territoires de mission, pour coordonner le soutien à leur gouvernance et pour les soutenir en termes de ressources financières, d'expertise, de personnel et d'exercice du pouvoir.

Création de réseaux au sein de la Conférence

La création de réseaux au niveau de la Conférence a catalysé un plus grand partage des ressources entre les unités et un plus grand engagement dans des projets de collaboration aux niveaux bilatéral et multilatéral. Par exemple, de nouveaux projets d'éducation au Timor-Leste, en Thaïlande, au Cambodge et au Myanmar ont bénéficié du soutien d'autres unités de la Conférence. Les réseaux de conférence fournissent des plates-formes où l'expérience, les ressources, l'expertise et l'information sont partagées. Parmi les avantages de l'utilisation régulière de réseaux, il faut citer la solidarité et l'encouragement qui viennent de la fraternité des pairs, ce qui aide à réduire l'isolement ou l'état d'épuisement de certains membres dans leurs ministères exigeants. Les réseaux internationaux offrent une perspective plus universelle de la Compagnie.

Le rôle des coordinateurs est essentiel : pour faciliter les réseaux, organiser des programmes bien structurés et signifiants lors des réunions, ainsi que la disponibilité de ressources financières pour des réunions régulières et d'autres activités. La participation des membres enrichit un réseau. Le soutien des supérieurs majeurs est crucial pour la participation des jésuites et des collaborateurs laïcs. L'amélioration de la fonction de communication à la conférence est également un facteur qui favorise la sensibilisation et la solidarité internationales.

À l'étape suivante, le Père Nicolás a insisté pour que chaque conférence discerne et adopte des priorités apostoliques communes aux provinces et régions membres des conférences. Malgré les difficultés, l'établissement de priorités communes à la conférence a permis au JCAP de mener à bien des projets que les unités individuelles ne pouvaient pas réaliser seules. Par exemple, dans 'Reconciliation with Creation', un programme de formation en ligne destiné aux agents de développement durable a été conçu et lancé, bénéficiant aux participants de différents pays. Le réseau des ministères auprès des migrants mène des recherches conjointes et cherche à collaborer avec le réseau des collègues et universités jésuites d'Asie-Pacifique.

La formation – une priorité au niveau universel

Il est de plus en plus reconnu que la formation dans la Compagnie a une dimension internationale. En général, l'étude de la théologie est considérée comme relevant de la responsabilité des conférences, tandis que la responsabilité des études initiales appartient toujours aux provinces. Les décisions relatives à la formation de jésuites individuels appartiennent bien entendu à leurs supérieurs majeurs respectifs. Entre les deux, la conférence

joue plusieurs rôles. Les Troisième An internationaux sont clairement des services communs importants pour renforcer la formation internationale. JCAP a une maison de formation commune, Arrupe International Residence, étroitement liée à l'institut de théologie de la Province des Philippines qui a une clientèle internationale et cherche à avoir une faculté internationale. Le programme théologique asiatique, dont l'objectif est la coopération entre les facultés de théologie de la région Asie-Pacifique, a été accueilli favorablement par la conférence, bien que l'engagement des différentes facultés dans cette approche coopérative ait été lent.

La conférence permet une mise en commun des ressources pour le financement de la formation au profit des régions plus jeunes avec moins de ressources. Les projets coordonnés par la conférence, tels que la création du 'Profil d'un jésuite formé en Asie-Pacifique', ainsi que des rassemblements réguliers de formateurs, ont permis de répondre à des préoccupations communes. La conférence a contribué au renforcement des capacités et au développement d'un langage et d'une compréhension communs, par exemple à travers des ateliers pour formateurs, supérieurs, éducateurs scolaires, agents de développement, dirigeants émergents et scolastiques et frères en formation.

Défis pour la mission internationale

Il est maintenant largement reconnu dans la Compagnie que les défis liés à l'identification et à la réponse à la mission internationale dépassent de plus en plus les capacités des provinces et des régions individuelles. Tant que l'attention de chaque unité reste concentrée sur ses œuvres et institutions locales existantes, ces défis plus étendus, en particulier ceux qui émergent, ne sont naturellement pas considérés. En Asie-Pacifique, ces défis comprennent le fondamentalisme religieux, les conflits interreligieux, les préoccupations environnementales, les catastrophes naturelles, les migrations, les déplacements, le militarisme croissant, l'inégalité des revenus et les injustices économiques, pour n'en nommer que quelques-uns. Si la gouvernance consiste à orienter une organisation vers sa mission, il s'ensuit qu'une mission de nature transnationale nécessite des mécanismes de gouvernance qui sont également transnationaux.

Historiquement, la province est le dépositaire des ressources de la Compagnie pour la mission. Ainsi, les décisions concernant les ministères, le personnel, les ressources et les institutions sont jusqu'à présent principalement prises au niveau local. La conférence est la plate-forme pour repérer et répondre aux préoccupations apostoliques qui sont principalement de nature régionale ou internationale. Si cette capacité de la conférence est faible, ces questions échappent à l'écran radar des supérieurs majeurs locaux. De plus, lorsque la conférence identifie des priorités apostoliques communes telles que la migration, la réconciliation avec la création ou l'attention aux besoins des jeunes adultes, il est important de veiller à ce que chaque unité assume ces priorités dans son pays d'origine.

La CG 35 et la CG 36 ont toutes deux tenté d'identifier les changements nécessaires pour que la Compagnie réponde efficacement aux défis régionaux et internationaux. Elles demandent que la planification et la mise en œuvre apostolique, y compris les décisions sur l'allocation des ressources, l'affectation et la préparation du personnel, et la création et le maintien des

ministères et institutions apostoliques pertinents, soient efficaces au niveau régional. Les conférences ont un rôle majeur à jouer pour assurer cette efficacité au niveau régional.

Allocation des ressources

Le partage fructueux des ressources d'une conférence exige maintenant que chaque province ou région tienne compte des besoins des autres unités avant d'engager des ressources dans ses propres institutions et travaux. Une province ne peut pas, de façon indépendante, affecter des fonds et du personnel à une nouvelle école, alors qu'une autre unité a désespérément besoin de ressources pour l'éducation de base. Pourtant, comparer les besoins au-delà des frontières est un exercice de gouvernance des plus difficiles. Un élément important est de faire passer la planification des ressources humaines au niveau de la conférence, en identifiant les positions clés pour les rôles au sein de la conférence et les travaux communs et même pour les grandes œuvres locales d'importance internationale, et mettre en place une planification de la succession.

La CG 36 a renforcé le rôle des conférences et donc des présidents qui interviennent dans la planification de la province et de la région. L'autorité du président peut sembler n'être qu'une persuasion morale, mais elle a du poids lorsqu'elle porte l'autorité partagée des supérieurs majeurs qui acceptent ensemble leur responsabilité collective. L'autorité du président ne constitue pas un autre niveau qui interférerait avec l'accès d'un supérieur majeur au Père Général. Son rôle est plutôt de faciliter l'engagement des supérieurs majeurs dans la mission universelle, tout en aidant le Père Général à contacter et engager la Compagnie entière à discerner et à animer sa mission. Les mesures prises par le Conseiller général pour le discernement et la planification, offrant des processus recommandés ou des modèles pour le discernement apostolique en commun, sont d'une grande aide pour faire de la planification une activité partagée à l'échelle de la conférence et de la Compagnie.

Cet article a résumé les points récurrents qui ont été soulevés dans les discussions sur le rôle de la conférence dans la gouvernance. Néanmoins, il est utile de garder à l'esprit qu'au-delà des structures et des systèmes, c'est souvent la culture et l'esprit sous-jacents d'une organisation qui permet à ses collaborateurs de travailler ensemble et de découvrir des arrangements fructueux et créatifs. Dans cette perspective, l'amitié et la communion vécues lorsque des jésuites et des collaborateurs se rencontrent pour discerner et mettre en œuvre leur mission commune alimenteront sensiblement la créativité, la patience et l'ouverture.

*Original anglais
Traduction Elizabeth Frolet*



Défis et possibilités en termes d'autorité dans le contexte de la Conférence des Jésuites aux États-Unis

David McCallum, SJ

Vice-président, Collège Le Moyne, Syracuse, New York, USA

« Quelle est l'audace prophétique qui nous est requise aujourd'hui ? C'est ce que nous devons discerner. En d'autres termes, vers où cette audace prophétique doit-elle être canalisée ? C'est une attitude née du magis. » – Du Discours du Pape François à la 36e Congrégation générale.

La vocation universelle des membres de la Compagnie de Jésus, la volonté d'aller partout dans le monde où il existe un espoir de donner une plus grande gloire à Dieu par la proclamation de l'Évangile et la promotion de la justice, a toujours été confrontée à des défis sociaux, économiques, politiques, et parfois même à des forces ecclésiales. Pourtant, à mesure que le nombre de jésuites diminue dans de nombreuses régions du monde, y compris aux États-Unis, le besoin croissant d'une autorité nécessaire au service efficace de la mission jésuite dans l'esprit du *magis* constitue le défi interne auquel la Compagnie est appelée à répondre. Cette capacité comprend les moyens et la compétence ainsi que la volonté de répondre aux demandes et nécessités croissantes de cette mission apostolique, en particulier en période de fluctuation, d'incertitude accrue et de désorganisation sociale, économique et politique. Il est indéniable qu'au cours des trente dernières années le niveau croissant de collaboration avec les collègues laïcs qui sont eux aussi profondément investis dans le service de la mission de la Compagnie a constitué une évolution importante ; cependant, alors que nos collègues laïcs réussissent mieux que nous à diriger nombre de nos apostolats – et dans de nombreux cas ils sont mieux qualifiés que les jésuites – l'autorité laïque ne répond pas aux questions de gouvernance interne et aux questions réservées aux membres de la Compagnie seule, notamment le gouvernement des communautés jésuites, des provinces et des conférences.

Bien qu'il y ait quelques possibilités aux États-Unis qui permettent aux jésuites d'acquérir des compétences managériales sur la base du volontariat, aucun programme n'offre une formation sérieuse à la direction selon les modes ignatiens. Les orientations ou les colloques pour les nouveaux supérieurs ou les provinciaux ne traitent pas non plus de nombreux problèmes-clés auxquels les personnes sont confrontées dans ces rôles. En tant que formateur en direction, j'ai interrogé de nombreux supérieurs et provinciaux afin de mieux évaluer certains des défis spécifiques auxquels ils sont confrontés en matière de direction aux niveaux local et régional en tenant compte de la façon dont la Compagnie pourrait réagir. Inspiré par le discours de Sa Sainteté le Pape François à la CG 36, je suggère que nous affrontions ces défis

en étant enracinés dans un esprit de consolation, et avec l'impatience, la profondeur et l'attention à la qualité caractéristique du *magis*.

Les cinq catégories de défis en matière d'autorité dans le contexte des États-Unis

Malgré les ressources considérables de nos institutions et les avantages relatifs de notre contexte économique et politique, la diminution du nombre de jésuites aux États-Unis présente des difficultés majeures en termes de capacité à répondre aux demandes croissantes pour notre service. Plus particulièrement, les récentes réorganisations et fusions des provinces et la diminution globale du nombre de jésuites disponibles ont posé des défis particuliers aux provinciaux, aux supérieurs locaux et aux directeurs d'œuvres. Les difficultés décrites par les provinciaux et les supérieurs locaux (en aucun cas une liste exhaustive) se répartissent en cinq catégories :

1. **Capacités** : capacités et ressources suffisantes pour résoudre et saisir les occasions ;
2. **Compétences** : compétences et efficacité pour répondre à des besoins particuliers ;
3. **Structure/organisation** : ressources, politiques, procédures et moyens organisationnels et de gouvernance pour répondre efficacement aux besoins ;
4. **Justice sociale/environnementale** : luttes externes et internes pour répondre à notre mission ;
5. **État d'esprit** : les attitudes et les modèles mentaux qui affectent notre capacité à relever les défis de manière efficace.

Dans les cinq sections suivantes, j'énumère les difficultés telles qu'elles ont été décrites au cours des conversations et des correspondances récentes avec les provinciaux et les supérieurs, en gardant quelques verbatim.

1. Difficultés de capacités

- « **Le courage de prendre des décisions difficiles** : sur l'allocation de ressources limitées en personnel jésuite, pour discerner à quel moment la fermeture des apostolats est nécessaire. »
- **Vision et engagement** : « aider les jeunes jésuites et ceux d'âge mûr à ouvrir leurs horizons apostoliques pour que leur 'répertoire' apostolique ne se rétrécisse pas trop. »
- **Capacité de remplir tous les sièges jésuites dans les différents conseils d'administration des entités que nous parrainons** : « Les jésuites peuvent jouer des rôles précieux et distincts au sein des conseils, mais nous n'aurons pas les effectifs pour occuper tous ces sièges dans les années à venir. Comment établir des priorités concernant là où nous continuerons d'envoyer des jésuites dans les conseils d'administration ? »
- **Vigueur et disponibilité** : les communautés vieillissantes, en particulier là où les membres sont particulièrement résistants au changement.
- **Flexibilité et liberté des jésuites** : « Volonté d'ajuster la mission pour être plus flexible pour un plus grand bien » ; « Incapacité des jésuites à abandonner les rôles ou les responsabilités auxquels ils sont attachés ».

- **Capacité financière à faire face aux menaces**, par ex. les réclamations légales de cas d'abus sexuels (dans notre province, des réclamations de plusieurs millions de dollars nous attendent); et la diminution des revenus salariaux dans l'ensemble de nos communautés.
- **L'échelle, ou en d'autres termes, l'équilibre entre la *cura personalis* et la gestion des grandes provinces** : « Il y a de nombreuses questions connexes, notamment les difficultés que représentent le grand nombre d'apostolats dans des provinces reconfigurées; il faudra renégocier les limites/attentes de la disponibilité de la province. »
- **Bureaucratie et paperasserie** : « Avec tant de demandes aux provinciaux d'établir des relations avec tant de personnes, les rapports et les requêtes prennent beaucoup de temps. »
- ***Cura Apostolica* par les supérieurs** : « Avec la multiplication des directeurs laïcs d'œuvres, on demande aux supérieurs de pratiquer plus de *cura apostolica*, ce qui implique à la fois plus de responsabilités et exige des compétences différentes. Alors que de plus en plus de communautés deviennent multi-apostoliques, les supérieurs ont des responsabilités de *cura apostolica* pour de multiples apostolats. »
- **Planification stratégique pour la formation et la succession des dirigeants** : « Bien que nous offrions de nombreux programmes de formation pour les dirigeants laïcs dans nos apostolats, notre planification stratégique collective nous assurant que des chefs jésuites et laïcs seront formés pour l'avenir de nos apostolats n'est pas suffisante. »
- **Formation des jésuites pour les rôles de mission et d'identité dans nos apostolats** : « nous n'avons pas réfléchi systématiquement aux types de formation nécessaires pour bien remplir ce rôle, nous n'avons pas non plus veillé à ce que les jésuites se préparent à ces rôles essentiels. »
- **Temps et ressources insuffisants pour former des équipes de province** : les demandes de voyage qui incombent maintenant au provincial, à son conseil et aux membres de son équipe rend cela difficile : « Comment le provincial crée-t-il et soutient-il un esprit d'équipe avec son autorité ? »
- **La formation pour le discernement est insuffisante** : « alors que notre rhétorique sur le discernement est abondante et excellente, dans la pratique, nous n'utilisons pas le discernement en commun et, dans de nombreux cas, nous ne savons pas comment le faire. Certains d'entre nous ont remarqué qu'il était utilisé à mauvais escient, et le considèrent donc un certain degré de cynisme. »

2. Difficultés de compétence

- **Outils de facilitation pour la planification stratégique** : favoriser le type de conversation honnête, confiante et spirituelle qui aboutit à une décision bien discernée.
- **Délégation** : « Certains supérieurs ne reconnaissent pas qu'ils peuvent déléguer et tirer parti des compétences du groupe ou de la communauté pour planifier, animer et diriger des réunions. »
- **Construire la communauté** : « Favoriser l'unité, le soutien mutuel et des 'temps communautaire' sain et intentionnel dans les communautés multi-apostoliques qui ont des rythmes et des horaires différents. » « Un plus grand nombre de nos

communautés deviennent multi-apostoliques – l'intentionnalité dans la direction de ces communautés est importante, en évitant de laisser le plus grand apostolat associé à la communauté tout déterminer. » « La délégation aux supérieurs a été perdue – l'autorité locale a diminué, à la fois en terme de direction et de tâches prophétiques. Nous devons reconstruire au niveau local et proposer de nouveau une vision pour le rôle. Nous cédon à la bureaucratie administrative... avons-nous véritablement une autorité ignatienne au niveau local ? »

- **Supervision** : employés laïques, finances, service alimentaire – certains supérieurs ont peu d'expérience dans ces domaines.
- **Créer des relations positives et de soutien avec les directeurs d'œuvres** : « Les directeurs d'œuvres jésuites sont confrontés à des difficultés différentes de celles des directeurs d'œuvres laïques. Ces directeurs d'œuvres laïques ont besoin de supérieurs locaux jésuites compétents comme partenaires. »
- **Gestion du calendrier** : « Cela semble parfois impossible et soulève d'importantes questions sur les frontières, les limites des attentes, la portée du travail, etc. »
- **Collaboration laïcs/jésuites** : « Le provincial doit relever le défi de savoir comment respecter les différences de vocation entre les membres du personnel provincial, jésuites et laïcs, tout en favorisant des relations chaleureuses, collégiales et complémentaires. »
- **Collecte de fonds pour la province** : « J'ai de bonnes personnes en dessous de moi, mais le N.1 a toujours un rôle à jouer dans ce domaine. »

3. Difficultés de justice sociale/environnementale

- **Race et identité** : « Aux États-Unis, les questions de race sont une priorité – même la question de la race dans la Compagnie n'est pas dépourvue de tensions, dont notamment les micro-agressions de divers types. Tant que nous n'aborderons pas ces problèmes dans nos propres communautés, comment pouvons-nous faire autorité sur ces questions ? »
- **Réfugiés et migrants** : « Dans quelle mesure remplissons-nous notre mission en faveur des victimes de la migration forcée, des réfugiés... des utopistes qui risquent d'être déportés ? »
- **Témoin** : « Notre volonté de vivre simplement, d'accompagner véritablement les pauvres dans la solidarité. »
- **Justice environnementale** : « *Laudato Si'* – bien qu'elle n'ait pas le même degré d'urgence que les problèmes sociaux actuels, il est nécessaire que nous nous mobilisions et que nous dirigions l'Église. »

4. Difficultés de nature organisationnelle/structurelle

- **Subsidiarité excessive** : « La Compagnie de Jésus souffre d'un excès de subsidiarité – du moins, telle est mon expérience aux États-Unis. Nous avons besoin d'une autorité centrale plus vigoureuse qui nous aidera à faire face aux défis qui traversent les frontières des provinces au niveau régional/national/international. »
- **Subsidiarité inadéquate** : « Nous devons donner aux supérieurs locaux les moyens de servir leurs communautés et de soutenir leur apostolat avec plus d'efficacité. »

- **La lenteur des processus de prise de décision au niveau de la Conférence**, en particulier en ce qui concerne l'enseignement supérieur aux États-Unis. « En quel sens l'enseignement supérieur est-il un apostolat national, outre certains protocoles concernant l'affectation des hommes lorsqu'ils sont disponibles pour la première fois après des études de doctorat ou après l'ordination (s'ils ont déjà un diplôme final) ? »
- La Curie jésuite qui s'attend à ce que les États-Unis « aident l'ensemble de la Compagnie, particulièrement dans les régions où l'Église s'épanouit dans le monde en développement, mais cela crée des contraintes importantes sur notre capacité d'administrer les provinces que nous desservons. »
- **Nécessité d'une planification globale qui oriente et soutienne les conférences** : « J'ai de grands espoirs que le 'conseil élargi' du Père Général au rythme soutenu de trois réunions par an (avec les six présidents de conférence plus les 'secrétaires apostoliques' en éducation, justice sociale/écologie, etc.), contribuera à dynamiser et à orienter la planification globale au niveau de la Curie à Rome, ce qui, se traduira par un engagement plus vigoureux entre notre Curie et les six conférences du monde entier. »
- **Décisions exécutives/mandats centralisés** : « Parallèlement, je crois que notre Curie à Rome, en particulier l'Économe et le Père Général, pourraient jouer un plus grand rôle en fournissant des conseils sur le partage des ressources d'une conférence à l'autre dans le monde. Prendre des décisions dans ce domaine peut être stressant et pénible pour beaucoup d'entre nous. »
- **Assistants provinciaux** : « Quelle formidable aubaine – j'ai un groupe exceptionnel – composé d'une moitié de jésuites et d'une moitié de personnel laïc. Maintenir cette qualité d'équipe sera essentiel dans les années à venir. »
- **Équilibre et alignement des processus divergents de planification à différents niveaux** : local/provincial/Conférence/universel.
- **Relation avec la Compagnie mondiale** : « Les jésuites internationaux qui se présentent à notre porte sans passer par la procédure appropriée. Cela nous met dans une situation difficile, car nous voulons aider, mais les coûts peuvent être élevés. »
- **Chaîne de commandement** : « Les jésuites qui se rendent auprès des supérieurs locaux et des assistants provinciaux pour travailler directement avec le provincial. »
- **L'étendue des attentes à l'égard du Provincial** : « Il est toujours difficile d'ajuster la part des visites nécessaires et le travail de fond du provincial. D'après ma propre expérience, il devient de plus en plus difficile de répondre à toutes les visites 'd'entretien' des œuvres qui me sont confiées, tout en maintenant la capacité à la 'vision/créativité' pour concevoir, discerner, résoudre de manière opportune et utile. »

5. Difficultés d'état d'esprit

- **Incapacité à concevoir des formes de prise de décision / manque de principes ignatiens pour la prise de décision** : « Des directeurs d'œuvres qui souscrivent à la survie du plus fort plutôt que de travailler plus dur et avec plus de créativité en vue d'une plus grande collaboration. »

- **Différences idéologiques / tensions ecclésiologiques** : « Conflit potentiel avec certains évêques sur la vision théologique et la structure ecclésiale », « Divisions idéologiques et politiques dans une communauté. »
- **Résistance à la collaboration dans certains contextes** : « Nous avons tellement de laïcs dynamiques et nous devons les impliquer davantage. »
- **Respect des questions liées à la protection des enfants plutôt qu’une attitude dictée par la mission** : « La surveillance extérieure par des tiers et les préoccupations concernant les limites et les biens disponibles induisent une conduite orientée vers la conformité. Où sont le discernement, la vision et l’attitude prophétique ? »
- **Manque d’attention au plus grand bien** : « Quand le discernement d’un homme, de ses désirs et de ses capacités ne prend pas en compte les besoins plus étendus de la province, de la conférence, etc. »

Bien que chacune de ces cinq séries de difficultés puisse sembler décourageante avant même de les examiner toutes, les CG 34, 35 et 36 fournissent chacune des mandats utiles pour orienter des changements structurels dans les modèles et procédures de gouvernance, ainsi que pour la formation des dirigeants, à chaque niveau de gouvernance interne. De plus, lors de la CG 36, les membres de la Congrégation étaient particulièrement attentifs à des priorités comme la capacité de discernement, la collaboration et la création de réseaux. En effet, il est évident dans la pratique que la capacité à pratiquer le discernement en commun, un thème-clé de la CG 36 et une priorité du Pape François et du Père Général Sosa, dépend de la maturité personnelle et interpersonnelle, qui fait l’objet de programmes plus complets de formation à l’autorité. En fait, plusieurs conférences ont déjà répondu en présentant des programmes soigneusement conçus pour des groupes de dirigeants tant jésuites que laïcs, pour la formation d’une autorité enracinée dans la spiritualité ignatienne et ses façons de procéder. Ces programmes, par exemple ceux des conférences africaines et européennes, ont produit de nombreux fruits non seulement en termes de développement personnel et professionnel des individus, mais aussi en termes de soutien des capacités collectives pour les équipes de direction et les organisations apostoliques. Il semble maintenant que la conférence des États-Unis aurait avantage à traduire ces mandats dans ses propres programmes afin de garantir la solidité des capacités nécessaires au service de la mission de la Compagnie à l’avenir.

*Original anglais
Traduction Elizabeth Frolet*



Leadership et Gouvernance : Typologie et enjeux pour une société viable, stable et prospère

Paulin Manwelo, SJ

Professeur de philosophie, Kinshasha, R.D. Congo

La notion de leadership implique deux aspects concomitants : la capacité d'avoir une vision bonne et juste d'une société et, corrélativement, la capacité de persuader les autres à travailler à l'accomplissement d'une telle vision. Quant à la notion de gouvernance, elle relève davantage de l'ordre pratique : elle a affaire aux dispositions et mécanismes institutionnelles, juridiques et morales devant conduire à la réalisation d'une bonne et juste vision de la société.

1. Leadership et gouvernance représentent ainsi deux notions jumelles. L'une ne va pas sans l'autre. Car, sans un bon leadership, c'est-à-dire sans une bonne et juste vision, la gouvernance est aveugle. Inversement, sans une gouvernance efficace, c'est-à-dire sans dispositions et mécanismes adéquates, le leadership devient un leurre.

2. Dans les lignes qui suivent, nous voulons examiner quelques conceptions classiques du leadership et de la gouvernance et épinglez, d'une part, les forces de chaque conception, et, d'autre part, ses faiblesses avant de proposer un modèle susceptible de promouvoir un leadership et une gouvernance de qualité et d'excellence.

3. En parcourant la littérature relative au leadership et à la gouvernance, l'on peut distinguer cinq conceptions qui lui sont reliées : les conceptions *moniste, libérale, collectiviste, institutionnaliste et procéduraliste*.

4. Par conception « moniste » du leadership et de la gouvernance, il faut entendre la conception selon laquelle le leadership ainsi que la gouvernance sont essentiellement l'apanage d'un seul individu ou groupe d'individus, capable d'assurer, d'orienter et de réaliser le destin d'une multitude. Le caractère « moniste » ici n'est pas à confondre avec la tendance à l'individualisme dans l'acception égoïste du terme. Il s'agit plutôt de l'engagement exceptionnel, mieux, héroïque d'un individu qui, grâce à ses talents, sa vision, son savoir-faire et aussi son savoir être, se présente comme un guide des autres qui, en retour, le considèrent alors comme un modèle ou une référence dans la société. Cette conception de la gouvernance et du leadership a été au cœur des théories socio-politico-religieuses classiques dont on peut tracer l'origine depuis Platon jusqu'à Nicolas Machiavel en passant par Hobbes, Kant et Hegel.

5. **Chez Platon**, par exemple, on retrouve la conception moniste de la gouvernance et du leadership dans sa célèbre théorie sociopolitique, *La République*, et plus précisément, dans un des articles célèbres de ce que Platon lui-même appelle une « bonne constitution » (L. V, 449, p. 203). En effet, après avoir énuméré, plus de 12 articles concernant la bonne gestion de la *Res Publica*, Platon énonce comme dernier article de sa Constitution, cette disposition fondamentale qu'il formule en des termes quasi solennels et qui nous résume assez bien la quintessence de sa conception moniste du leadership. Il stipule : « *Tant que* les philosophes ne seront pas rois dans les cités, ou que ceux qu'on appelle aujourd'hui rois et souverains ne seront pas vraiment et sérieusement philosophes ; *tant que* la puissance politique et la philosophie ne se rencontreront pas dans le même sujet ; *tant que* les nombreuses natures qui poursuivent actuellement l'un ou l'autre de ces buts de façon exclusive ne seront pas mises dans l'impossibilité d'agir ainsi, il n'y aura de cesse, mon cher Glaucon, aux maux des cités, ni ce me semble, à ceux du genre humain, et jamais la cité que nous avons décrite tantôt ne sera réalisée, autant qu'elle peut l'être, et ne verra la lumière du jour. Voilà ce que j'hésitais depuis longtemps à dire, prévoyant combien ces paroles heurteraient l'opinion commune. Il est en effet difficile de concevoir qu'il n'y ait pas de bonheur possible autrement, pour l'État et pour les particuliers » (L. V. 473 a-474a, p. 229).

6. Il y a lieu d'affirmer également que cette conception moniste du leadership plonge ses racines dans les récits bibliques avec la figure d'**Abraham**, de **Moïse** et celles **des prophètes** (Amos, Élisée, Jérémie, Ézéchiël,...) et surtout la figure du Prophète par excellence, **Jésus-Christ**, qui ont exercé un leadership de qualité, d'excellence et de service incommensurable pour l'avènement d'une société juste et digne pour l'humanité.

7. C'est également dans cette ligne que nous pouvons mentionner, *mutatis mutandis*, les saints et autres personnalités vertueuses qui ont marqué leur époque d'une empreinte indélébile. **St Ignace de Loyola**, **St Dominique**, **St Benoît**, **Ste Thérèse d'Avila**... figurent parmi cette catégorie de personnes que l'on peut, à juste titre, appeler, des leaders héroïques, « *sui generis* ».

8. La conception moniste du leadership est à distinguer de **la conception « libérale »**. La différence tient à leurs finalités respectives. La conception libérale est axée sur les caractères idiosyncratiques de l'individu, les rêves, les projets individuels, etc. ; tandis que la conception moniste vise le bien commun à travers l'héroïsme personnel ou individuel. La différence entre les deux conceptions est de l'ordre téléologique, mais les deux conceptions sont fondées sur la dimension individuelle du leadership.

9. **Ainsi, par conception « libérale » de la gouvernance et du leadership**, il faut entendre la conception de la gouvernance et du leadership où la gestion du pouvoir, voire la gestion de la vie en général, qu'elle soit de l'ordre politique, intellectuel ou morale est l'apanage non pas d'un seul individu, qui doit guider la multitude, mais plutôt l'affaire de chaque individu, pris isolément, dans la mesure où chacun est avant tout maître de sa destinée et doit, à ce titre, se déterminer selon ses intérêts, ses goûts, sa propre vision de vie.

10. À l'opposé de la conception « libérale », se trouve la **conception « collectiviste » du leadership et de la gouvernance**, préconisée par des penseurs tels Karl Marx et *al.* La conception collectiviste est une critique des conceptions « moniste » et « libérale » du

leadership et de la gouvernance, conceptions considérées comme bourgeoises, qui ne profitent qu'à une minorité – les bourgeois – aux dépens de la majorité – les prolétaires –. La conception « collectiviste » met ainsi l'accent sur le « peuple » comme l'épicentre du leadership et de la gouvernance. Autrement dit, l'avènement d'une bonne société ne dépend ni d'un « *Philosophe-roi* », ni d'un « *Léviathan* », ni d'un « *Prince* », ni d'un « *Maître* », ni d'un « *César* », ni d'un « *Prophète* », mais plutôt du peuple tout entier qui se doit d'agir comme un seul homme. Tel a été, par exemple, le credo marxiste ou communiste que l'on trouve consigné en lettres d'or dans les dix commandements du parti communiste, tel que stipulé dans le fameux *Manifeste du parti communiste*.

11. À l'instar de la conception « collectiviste », **la conception institutionnaliste du leadership et de la bonne gouvernance** se présente également comme un antidote aux abus des conceptions « moniste » et « libérale » de la gestion de la *res publica*. Mais l'approche ici est différente : l'on met l'accent non pas sur le « peuple », mais plutôt sur les « institutions ». L'idée fondamentale ici est que l'émergence d'une bonne société ne dépend pas des capacités des individus en tant que tels, mais plutôt de la justesse (validité et légitimité) des institutions politiques, sociales, économiques et autres. C'est dans ce contexte que l'on parle de l'importance d'un « **État de droit** », comme seule garantie pour assurer une bonne société. Autrement dit, seul le règne de la loi peut conduire les individus à assurer, chacun, ses intérêts et le bien commun ; le principe ici étant le suivant : ce qu'il faut, ce ne sont pas des « individus forts », mais plutôt des « institutions fortes » (Barack Obama).

12. Un des défenseurs de la conception institutionnelle du leadership et de la gouvernance, le philosophe américain John Rawls, met en exergue le mérite de cette approche comme suit : « Tout le monde reconnaît que la forme institutionnelle de la société affecte ses membres et détermine pour une large part le genre de personnes qu'ils veulent être de même que le genre de personnes qu'ils sont. La structure sociale limite également de différentes manières les espoirs et les ambitions des gens ; car l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes, avec raison, dépend en partie de leur place dans la société et tient compte des moyens et des possibilités qu'ils peuvent raisonnablement espérer. Ainsi, un régime économique n'est pas seulement, disons, un cadre institutionnel pour la satisfaction des désirs et des aspirations existants, mais aussi une manière de façonner les désirs et les aspirations à venir. Plus généralement, la structure de base influence la façon dont le système social produit et reproduit au cours du temps une certaine forme de culture partagée par les gens et certaines conceptions de ce qui est bon pour eux¹ ».

13. La conception « procéduraliste » ou « communicationnelle » du leadership et de la bonne gouvernance est une approche assez récente. La thèse essentielle ici tient à une conviction majeure selon laquelle la réalisation du bien commun n'est possible que grâce à la promotion d'une société communicationnelle, c'est-à-dire, une société qui cultive l'art de la discussion rationnelle sur des sujets importants de la vie sociale. Un leader n'est pas celui qui

¹ John Rawls, *Libéralisme politique*, Paris, PUF, 1993, p. 322. C'est dans ce sens qu'il convient aussi de comprendre cette affirmation célèbre de Rawls selon laquelle, « La justice est la première vertu des institutions sociales comme la vérité est celle des systèmes de pensée. » (Cf. John Rawls, *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 1987, p. 29). Autrement dit, pour Rawls, la justice n'est pas l'affaire des individus, mais plutôt celle des structures, qui doivent amener les individus à pratiquer la justice.

impose ses vues sur les autres, mais plutôt celui qui soumet ses vues à la *discussion rationnelle* de tous afin d'arriver à un consensus sur ce qui doit être fait concrètement pour le bien de tous. En effet, **dans un monde décentré, pluraliste, polyarchique**, il est inadéquat de préconiser une conception moniste de leadership et de la gouvernance. Seul peut prétendre à une validité légitime un leadership qui accepte ce que l'auteur de cette approche, Jürgen Habermas, appelle « **le principe D** », c'est-à-dire, le principe de discussion rationnelle, qui stipule que « sont valides strictement les normes d'action sur lesquelles toutes les personnes susceptibles d'être concernées, d'une façon ou d'une autre, pourraient se mettre d'accord en tant que participants à des discussions rationnelles² ».

14. Telles sont, présentées succinctement, les cinq grandes conceptions du leadership et de la gouvernance qui peuvent nous aider à cerner, tant soit peu, les enjeux des orientations à prendre pour promouvoir des sociétés viables, stables et prospères aujourd'hui. **Quelles leçons pouvons-nous en tirer pour un leadership et une gouvernance de qualité et d'excellence aujourd'hui ?**

15. S'il est vrai que la conception moniste du leadership et de la gouvernance recèle les germes d'un élitisme ou d'un individualisme bourgeois et surtout les germes d'un autoritarisme fâcheux, force est de reconnaître qu'elle peut aussi conduire à développer un sens aigu de responsabilité individuelle, le sens de l'émulation et de l'héroïsme créateur d'un monde nouveau. En effet, dans une société où chacun veut être un modèle de vertu, de sagesse, de courage, de ténacité, de persévérance, d'intelligence, de compétence, d'assiduité au travail, etc., la vie sociale ne peut être qu'une ascension vers le mieux-être.

16. La conception libérale du leadership et de la gouvernance où chacun est son propre « maître » et assume, à ce titre, sa propre responsabilité comporte deux mérites. *Primo*, elle respecte le statut de chaque personne dans ses droits à se déterminer comme il l'entend. *Secundo*, elle promeut les différences culturelles, religieuses et politiques entre les individus. En revanche, une telle conception de leadership et de la gouvernance, qui met l'accent sur la nécessité pour tout individu de s'assumer à sa guise, court le risque de créer une société fragmentée, relativiste et finalement peu encline à construire le bien commun et la justice pour tous.

17. La conception collectiviste du leadership et de la gouvernance est un mensonge idéologique dans la mesure où elle donne de croire que les êtres humains peuvent tous réaliser les mêmes choses et de la même manière, sans différenciation aucune. Tout le monde est comme tout le monde. Ce nivellement des identités et des capacités relève de l'utopie et conduit généralement la société, sinon à la stagnation, du moins à un totalitarisme desséchant. L'effondrement des régimes collectivistes ou communistes depuis 1989 a mis à nu les incohérences de la conception collectiviste du leadership et de la gouvernance.

18. La conception institutionnaliste du leadership et de la gouvernance présente plusieurs atouts. Parmi ceux-ci, on peut noter les suivants : les institutions justes offrent un cadre où il y a une égalité des chances et d'opportunité dans la recherche du bien à réaliser. Chacun est maître de son destin, mais à l'intérieur d'un cadre institutionnel qui respecte et promeut la

² Jürgen Habermas, *Droit et démocratie. Entre faits et normes*. Paris, Gallimard, 1992, p. 123.

liberté et le destin de chacun et de tous. À telle enseigne que l'intérêt personnel se conjugue avec le bien commun. Cependant, une des faiblesses de la conception institutionnaliste du leadership et de la gouvernance, c'est le fait qu'à la longue l'individu se trouve pris dans l'engrenage institutionnel de telle manière que sa capacité à créer du neuf, à sortir des sentiers battus, peut en être affecté, réduite ou carrément soumise à des contraintes institutionnelles dont il n'est pas toujours aisé de remettre en question.

19. La conception procéduraliste du leadership et de la gouvernance comporte, elle aussi, des avantages certains ; par exemple, la capacité d'entraîner les autres à accepter un mode vie ou une vision des choses, non pas par imposition, mais plutôt grâce à la persuasion, au dialogue rationnel et, corrélativement, la capacité d'agir ensemble après une discussion rationnelle et inclusive. Cependant, la conception procéduraliste est un idéal qui peut être difficilement atteint dans un contexte où sévissent encore l'analphabétisme et l'absence d'une culture caractérisée par une « éthique de la discussion rationnelle ».

20. Quoi qu'il en soit, **la présente typologie du leadership et de la gouvernance** démontre à suffisance qu'il n'y a pas de recettes faciles. Elle nous met surtout en garde contre les discours en vogue qui ont malheureusement tendance à réduire la question du leadership et de la gouvernance à une seule conception, en l'occurrence la conception « moniste ». En effet, la conception « moniste » du leadership et de la gouvernance qui entend promouvoir le salut de tous grâce à « l'héroïsme » d'un seul individu ou d'un groupe d'individus peut tout simplement être un leurre. Déjà au 4^{ème} siècle Av. J.C., le sage Aristote avait déjà déclaré, à juste titre, que le leadership et la gouvernance d'un seul sont de l'ordre divin. Et non l'apanage des hommes, êtres finis et faillibles par essence. Et, au 18^{ème} siècle, Montesquieu avait fait ce constat implacable : le leadership d'un seul corrompt. Absolument. Tôt ou tard !

21. **L'expérience de la 36^{ème} Congrégation Générale** que nous avons faite récemment nous donne de croire que le modèle de leadership et de gouvernance voulu par St Ignace se trouve à la croisée des conceptions susmentionnées : il est une combinaison de talents et capacités individuels (conception moniste), de discussions rationnelles ou « discernement en commun » en vue de déterminer le bien le plus universel de la Compagnie (conception communicationnelle ou procéduraliste), du respect de nos différences culturelles (conception libérale), du partage de la même vision et du même charisme et de notre manière de procéder (conception collectiviste), et par-dessus tout, du respect de nos textes fondateurs – les Constitutions et autres écrits – (conception institutionnelle).

22. C'est dire, en clair, que toute approche parcellaire et monolithique de la question du leadership et de la gouvernance court toujours le risque d'un réductionnisme desséchant. Seule une approche « holistique » permet de cerner la notion de leadership et celle de gouvernement dans tout leur foisonnement existentiel.

Original français



Gouvernance et exercice du pouvoir dans le contexte actuel

Stany Pinto, SJ & Erwin Lazrado, SJ

Membres de JESA, Gujarat, Inde

Les deux dernières Congrégations générales ont exprimé l'importance de l'exercice du pouvoir et de la « gouvernance au service de la mission universelle » (CG 35, D 5). L'exercice actuel du pouvoir dans le monde et au sein de la Compagnie de Jésus nous pose le défi d'instaurer une autorité collective et une gouvernance démocratique. Dans cet article, nous partageons l'expérience de JESA Gujarat en élaborant un modèle concret de gouvernance et d'autorité qui a suivi un processus long et progressif de développement. Nous sommes confiants qu'il éclairera et enrichira la Compagnie élargie.

Contexte de l'Asie du Sud

Les pays d'Asie du Sud sont confrontés à des défis tels que les inégalités généralisées, l'ethnicité, le sectarisme, le terrorisme, l'analphabétisme, la pauvreté, les classes, les castes, qui mettent au défi la gouvernance et l'exercice du pouvoir. Les problèmes de violence, de corruption, de manque de gouvernance, de systèmes de représentation défectueux, de rôle de l'argent, les systèmes politiques dynastiques et centrés sur la famille semblent éroder les acquis démocratiques initiaux dans la plupart des pays. L'Inde ne fait pas exception à ces problèmes, surtout après le changement de régime vers le centre ; l'idéologie de droite et fasciste, dans la pratique et la promotion, devient plus forte et plus agressive. En Inde, un gouvernement fondamentaliste de droite émerge, soutenu par une organisation sociale nationaliste hindoue, dont le dispositif politique n'a manifesté par le passé qu'une faible adhésion à la Constitution de l'Inde. Les droits des citoyens des groupes subalternes, des minorités et des marginaux sont menacés.

Les défis posés aux groupes confessionnels et aux Jésuites dans l'action sociale (JESA)

Avec les nouvelles politiques du gouvernement, de nombreux groupes religieux préféreraient par prudence de travailler avec ou s'aligner sur le gouvernement plutôt que prendre le parti des pauvres et des marginalisés. Ils craignent des réactions brutales s'ils prêchent la justice sociale. L'Église ne semble pas offrir une spiritualité qui pourrait guérir et libérer, mais cherche plutôt à préserver désespérément le statu quo.

Par contre, JESA a été à l'avant-garde dans la mise en œuvre du décret 4 de la CG 32 – le service de la foi et la promotion de la justice. Dans la Conférence d'Asie du Sud, les jésuites

impliqués dans l'action sociale avaient adopté cette maxime comme une conviction profondément ancrée que l'Esprit du Seigneur était leur principe directeur. Leur mode de vie était en accord avec les pauvres, car ils s'étaient immergés parmi ceux qui étaient en marge de la société, entourés de grandes souffrances humaines.

Aujourd'hui, cette idéologie et cette vision de la JESA risquent d'être menacées. Les forces fondamentalistes ne tolèrent aucune dissidence ou questionnement. Certains des activistes sociaux ont même opté pour d'autres ministères moins difficiles et souscrivent au statu quo. Ainsi, au lieu de suivre une approche basée sur le droit, certains se contentent pour leur projet d'une approche basée sur la charité.

Il est temps pour nous de réfléchir à la situation actuelle, de nous unir ou de forger des alliances avec des hommes et des femmes de bonne volonté qui sont prêts et décidés à défier les structures oppressives injustes. Comme le décret 3 n. 27 de la CG 35 l'affirme énergiquement, nous sommes invités à voir le monde du point de vue des pauvres et des marginalisés, à apprendre d'eux, à agir avec et pour eux. Le Seigneur nous invite par un appel prophétique à renouveler notre mission « parmi les pauvres et pour les pauvres ».

Les Jésuites en Action Sociale (JESA) au niveau national – une réponse

La Compagnie de Jésus a répondu aux défis de la pauvreté et de la discrimination par une approche de bien-être et de charité pendant de nombreuses années. Ensuite, le besoin s'est fait sentir d'adopter une approche structurée sur le développement à travers des programmes d'éducation et d'émancipation, afin de rendre les gens autonomes. Notre approche a changé au fil des ans. Les différentes phases fonctionnent simultanément aujourd'hui. Nous avons besoin à l'heure actuelle d'une approche libératrice où la gouvernance est prise en charge et où les gens sont habilités à diriger, ce qui entraînerait une transformation sociale.

La Compagnie de Jésus propose le défi de passer d'une simple approche du développement à une structure de gouvernance démocratique forte. La Compagnie a répondu aux besoins émergents de bonne gouvernance et de direction au service de la mission universelle au cours des dernières années à travers les Congrégations Générales. Ce modèle est supposé être dynamique et ouvert ; il devrait apprendre, discerner et agir constamment. *Lok Manch* (le Forum du peuple) est l'une de ces initiatives où la collaboration et la gouvernance sont au centre de la prise de responsabilités au niveau local. Nous faisons notre possible en termes de création de réseaux et de participation collective.

a) Ce qui nous aide

Notre désir est de promouvoir notre identité jésuite dans les centres JESA, à travers la collaboration et la propriété aux niveaux de la Zone et de l'État. Nous avons adapté un changement de perspective stratégique, passant du projet au mouvement - un changement de paradigme. Nombreux sont ceux qui ont manifesté leur soutien et leur appréciation grandissants à l'égard de JESA dans la province. Nous avons également été en mesure d'atteindre d'autres apostolats et de promouvoir une approche socio-pastorale. JESA est considérée comme un modèle par d'autres commissions. Notre ouverture au travail en réseau avec d'autres organisations civiles partageant les mêmes idées est notre force majeure.

b) Ce qui nous freine

Parmi nous, membres de JESA, c'est un lent processus de désapprentissage qui se met en place. Nous sommes trop habitués à notre mode de fonctionnement individuel et institutionnalisé. Le style de vie des activistes sociaux est perçu comme trop matérialiste et laïque, ce qui fait que les jeunes scolastiques ne sont pas attirés par l'apostolat social. Les centres sociaux jésuites du Gujarat, tout en accomplissant un travail remarquable en tant que centres indépendants, ne se sont guère réunis sur des questions communes importantes et ont obtenu très peu de résultats. Aucune réflexion collective et sérieuse n'eut lieu jusqu'au moment où tous les membres eurent ressenti ensemble que « ça suffit comme ça ! »

c) Collaboration – comment aller de l'avant

Les Centres JESA du Gujarat sont bien connus à la fois dans l'État et dans d'autres régions du pays pour leur engagement important envers les pauvres et les marginalisés. Cependant, au fil des années, on a déploré le fait que, même si une grande partie du travail était vraiment très bonne, le manque de collaboration entre les différents centres sociaux constituait un obstacle à la création de l'impact souhaité. Il a été reconnu unanimement que JESA-Gujarat devait travailler de manière plus collaborative.

d) Notre réponse

En janvier 2010, lors d'une réunion JESA, le groupe a fait un exercice très important. Tous les membres ont entrepris « d'écouter le cri de mon peuple... ». Ils ont partagé ce cri entre eux. Le cri du peuple était pour la justice, la liberté, l'égalité et la fraternité. C'était un appel à la dignité et au respect de leur identité. C'était un appel pour un véritable accès à ce qui leur appartient légitimement : nourriture, vêtements, abris, eau potable, soins de santé primaires, éducation, emploi et un traitement égalitaire en tant que citoyens du pays. Les gens crient quand ils sont marginalisés, humiliés, discriminés, aliénés et exploités. Avant tout, leur cri est pour être accompagné de manière significative en vue d'une société plus juste et plus humaine.

JESA-Gujarat : Un changement de paradigme pour la vision-mission

Ces cris, à bien des égards, ont défié les membres de JESA et ont provoqué un changement de paradigme dans leur réponse. Parmi les questions-clés qui ont émergé, on peut citer :

- a) La JESA-Gujarat peut-elle travailler conjointement pour faire en sorte que les droits fondamentaux des pauvres deviennent une réalité au Gujarat ?
- b) En accord avec l'esprit du MAGIS, pouvons-nous faire plus et mieux, en dépassant les limites et restrictions de nos œuvres individuelles ?
- c) Pouvons-nous accompagner notre peuple de manière significative vers leur autonomisation ?

Ces questions nous ont mis au défi de concevoir une vision-mission qui représente une société plus humaine fondée sur la liberté, la justice, l'égalité et la fraternité, indépendamment de la caste, de la croyance, de la race ou du genre. En d'autres termes, être humain impliquerait de vivre une vie de dignité humaine telle que le proclament les valeurs de la Constitution de

l'Inde. Pour y parvenir, JESA s'engage à réaliser l'autonomisation (auto-identité, respect de soi, autosuffisance et auto-gouvernance) des groupes marginalisés, des pauvres et des autres groupes vulnérables de la société avec une option préférentielle pour les Dalits, les Adivasis, les femmes, les enfants, le travail non-organisé et les minorités dans les zones rurales et urbaines, en particulier ceux qui sont soumis au déplacement forcé et à la migration. Par conséquent, JESA Gujarat s'engage à agir comme un catalyseur pour accompagner les marginalisés dans leurs luttes en sensibilisant et en organisant (des groupes prioritaires) à travers la formation de mouvements populaires pour leur développement social, économique, politique et physique (santé et environnement) ; pour lutter contre l'injustice, l'oppression et l'exploitation ; pour promouvoir, propager et protéger les droits de l'homme et la dignité et pour favoriser la liberté religieuse et préserver l'identité culturelle. Et JESA Gujarat se joint à des jésuites et à d'autres membres du personnel de l'Église, à d'autres groupes religieux/laïques partageant des préoccupations similaires et se positionnant aux niveaux local, national et international pour une collaboration constructive et créative, la création de réseaux et la formation d'alliances, afin d'influencer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques à tous les niveaux. À cet effet, parallèlement à l'implication au niveau local, la recherche, la documentation, les publications, la formation et le plaidoyer demeurent partie intégrante des processus d'autonomisation axés sur les personnes.

Promouvoir des organisations efficaces, un leadership populaire pour l'équité, la solidarité et la justice (PEOPLESJ)

La vision-mission a spontanément donné naissance à PEOPLESJ un programme collaboratif unique et sans doute le premier du genre dans la Conférence jésuite d'Asie du Sud. C'est un programme qui peut également être reproduit et pourrait servir de modèle pour plusieurs de nos autres œuvres dans toute la Compagnie de Jésus. Cela constitua un nouveau chapitre de JESA-Gujarat.

En juin 2010, après un processus de réflexion commune, JESA-Gujarat a lancé une campagne massive pour que le droit à l'alimentation (RTF) devienne une réalité pour les pauvres et les personnes marginalisées dans 900 villages et 50 bidonvilles à travers le Gujarat. Onze centres sociaux jésuites (y compris deux paroisses) ont participé à cette entreprise de collaboration.

L'une des principales leçons tirées de la campagne RTF était l'urgence et l'importance du renforcement des organisations populaires locales et la nécessité de préparer et de renforcer le leadership local afin que les dirigeants locaux prennent la responsabilité, avec leurs collègues, de construire une société basée sur les valeurs d'équité, de solidarité et de justice.

L'engagement de plus de trois ans dans la campagne RTF a remporté un franc succès. Malgré les lacunes, nous, les JSC, étions capables de mettre de côté l'individualisme, d'oublier (au moins pour un projet collaboratif) nos propres « bébés » (centres sociaux). Tout en reconnaissant plusieurs points positifs de cette initiative importante, la JESA-Gujarat en tant que groupe avait déjà commencé à s'engager de manière plus significative dans les mouvements populaires de l'État. Ce nouvel engagement était l'aboutissement logique de près de trois années de participation communautaire très dure à travers la campagne RTF. Nous avons donc changé de paradigme pour la révision et l'articulation de notre mission et nous étions convaincus que collectivement nous devions avoir le courage de conserver notre

manière jésuite de « *promouvoir, renforcer et accompagner les organisations et les mouvements populaires vers la réalisation et le renforcement de la démocratie, des droits des citoyens et de la participation des populations à la gouvernance et à la gestion des organes politiques locaux, étatiques et nationaux par un engagement critique et qualitatif dans les institutions Panchayati Raj /Panchayat Extension to Scheduled Areas (PESA). Ce processus consistera à s'occuper de questions et programmes comme le renforcement des capacités, la gestion des ressources naturelles (NRM) et l'écologie, les droits forestiers, le droit à l'information (RTI), le droit à l'alimentation (RTF), la justice de genre et l'autonomisation des femmes.* (Province Sammelan, 2013, P. 80)

Programme PEOPLESJ 2016-19

Le programme proposé considère la théorie du changement suivante :

Les institutions locales d'auto-gouvernance et les comités constitutionnels (*constitués en vertu de diverses lois*) sont principalement responsables des droits fondamentaux (*accès aux commodités de base, éducation primaire, santé primaire, nourriture subventionnée, logement, assainissement, etc.*) des personnes au niveau le plus local. Ces institutions/comités doivent également **fonctionner en tant qu'entités locales, démocratiques, inclusives et accessibles à tous**. En raison des structures sociales injustes, les communautés marginalisées/discriminées sont exclues de ce qui précède. Une autorité forte, efficace et fondée sur les valeurs des communautés marginalisées et des organisations populaires (PO)/organisations communautaires (CBO) peut influencer le fonctionnement des institutions locales d'auto-gouvernance et des comités constitutionnels et faciliter l'accès des personnes à leurs droits. Le programme proposé met l'accent sur l'autonomisation des agents du changement (*animateurs, leaders communautaires fondés sur les valeurs, femmes dirigeantes, membres de groupes de travail et PO / CBO*). L'autonomisation des agents du changement suivra un processus de formations périodiques (fondées sur le savoir et les compétences), un processus de prise en charge au jour le jour, les motivant par leur reconnaissance et leur appréciation, et les aidera à établir leur autorité.

Les programmes stratégiques pour atteindre les objectifs sont :

- i) le renforcement des capacités des dirigeants pour les PO/CBO,
- ii) la promotion et le renforcement des PO/CBO,
- iii) la mise en place et le renforcement des groupes de dirigeants et d'élus locaux au niveau des villages/bidonvilles,
- iv) la promotion de la participation des femmes et leur leadership,
- v) le renforcement de la collaboration en tant que partie intégrante et indispensable des centres sociaux jésuites (JSC), et entre les jésuites et les non-jésuites à différents niveaux.

Faits saillants de ce processus

En un mot, ce processus dont l'acronyme est PROCESS possède sept dimensions interdépendantes :

Axé sur les personnes (people-centred) : nous avons toujours indiqué que cette initiative est axée sur les personnes, les populations locales qui vivent dans nos villages et bidonvilles ;

elles sont marginalisées, pauvres et vulnérables et on leur refuse systématiquement l'accès à ce qui leur appartient légitimement. Elles appartiennent aux communautés tribales (adivasis), dalit et OBC.

La recherche est fondamentale à cette initiative. Nous avons adopté l'exercice de cartographie comme un mécanisme pour collecter, collationner, analyser et partager des données factuelles. Les conclusions auxquelles nous sommes parvenus visaient à nous donner une orientation sur le "pourquoi" et le "comment" de l'accompagnement de notre peuple vers sa propre autonomisation.

Organisationnel : « *Nous devons diminuer et ils doivent croître* » est l'un des objectifs clés de cette initiative. Par conséquent, les centres sociaux jésuites ne sont plus destinés à être « une panacée », mais au fur et à mesure que nous nous avançons vers le développement des organisations populaires, nous devons transférer l'autorité en vue d'un Mouvement populaire aux capacités fortes et durables.

Collaboration à chaque étape : L'initiative PEOPLESJ s'est concentrée sur la dimension collaborative. La collaboration entre les JSC, avec nos collègues, avec d'autres individus et groupes partageant les mêmes idées. Notre effort de collaboration a également signifié travailler et créer des réseaux sur des campagnes et des plates-formes aux niveaux local, étatique et national.

L'évaluation est un élément important du processus. Il y a eu des interactions constantes, des réunions de rétroaction et d'examen, des séances de planification et de surveillance. Les rapports mensuels des travaux/activités de chaque JSC sont enregistrés et soumis à l'équipe de documentation. Des rapports écrits détaillés sont produits après chaque réunion. Pour une mise en œuvre et un suivi efficaces, un système de suivi et de mise en œuvre (MIS) a été élaboré et mis en œuvre. Cela nous permet d'exercer un contrôle grâce aux indicateurs fixés pour atteindre l'objectif.

Systèmes : Les réunions régulières de l'équipe de gestion du programme (PMT) et des autres équipes, CLPT (apprentissage et processus communs), DART (documentation) et FINT (finance) ont été conçues pour mettre en place un système efficace. Nos personnes-ressources et nos directeurs laïques font partie de ces équipes qui surveillent le fonctionnement de l'ensemble de l'initiative et également de l'équipe spécifiée. L'équipe des finances (FINT) a mis en place des systèmes appropriés qui facilitent la transparence et la responsabilisation.

La durabilité (sustainability) est la dimension-clé. Tous nos efforts dans ce programme ont été orientés vers l'habilitation de nos peuples en leur fournissant les compétences et les apprentissages nécessaires et en les sensibilisant à leurs droits. Notre expérience tout au long du processus montre très clairement que lentement mais sûrement les personnes que nous accompagnons sont capables de prendre la place qui leur revient dans la société. 18 366 bénéficiaires directs sont formés à la durabilité future. 108 750 familles (bénéficiaires indirects) sont incitées à exiger et à accéder à leurs droits.

Par conséquent, ce processus, comme nous l'avons dit plus tôt, conformément à notre vision et à notre mission, a constitué une dimension très importante de notre parcours en tant que

JESA au Gujarat pour promouvoir la gouvernance démocratique et le leadership au niveau le plus local.

Original anglais
Traduction Elizabeth Frolet



Défis du leadership et de la gouvernance dans la promotion de la justice sociale et de l'écologie dans l'Église et dans la Compagnie

Ludovic Lado, SJ

Visite de la chaire des Jésuites, Georgetown University, Washington DC

*« Vous le savez : ceux que l'on regarde comme chefs des nations les commandent en maîtres ; les grands leur font sentir leur pouvoir. Parmi vous, il ne doit pas en être ainsi. »
(Mc 10, 42-43)*

Le leadership et la gouvernance dans l'Église comme dans la Compagnie de Jésus ont pour objectif de conduire la mission (CG 36, D 2, n. 1). Cette mission considère aujourd'hui la promotion de la justice sociale et de la conscience écologique comme des priorités apostoliques. Ces problématiques sont aussi au centre des préoccupations de la communauté internationale qui prend de plus en plus conscience de l'ampleur des inégalités sociales et des crises écologique ainsi que des risques qu'elles représentent pour le développement durable. Mais bien qu'ayant une dimension universelle, les problèmes de justice sociale et d'écologie se manifestent toujours localement et appellent des solutions qui articulent de manière féconde le global et le local. Là, à mon sens, se trouve un défi principal du leadership et de la gouvernance dans la promotion du bien commun dans l'Église et dans la Compagnie. La Compagnie de Jésus souligne à juste titre la nécessité de « vivre un sain équilibre entre autorité et initiatives locales » (CG 36, D 2, n. 36).

Par ailleurs, il est évident que la récente crise des abus sexuels dans l'Église a sérieusement entaché la crédibilité de l'Église institutionnelle comme autorité morale dans le monde. Il est aujourd'hui reconnu que ces abus sexuels tout comme leur mauvaise gestion sont des manifestations de la perversion du cléricalisme. Il sera alors question pour l'Église d'en tirer toutes les leçons. La présente réflexion soutient donc qu'en matière de leadership et de gouvernance, l'Église et la Compagnie sont tous les deux confrontés aux défis de la primauté de la promotion des biens communs¹ dans une société mondialisée où l'individualisme rime souvent avec égoïsmes individuels ou collectifs. Ce souci des biens communs passe nécessairement par la mise en place des institutions de gouvernance qui favorisent le contrôle effectif de l'exercice du pouvoir par les gouvernés, car l'Église hiérarchique doit réapprendre

¹ Laudato Si' du Pape François utilise l'expression heureuse de « Notre maison commune ». La nature est perçue ici comme un bien commun.

à rendre compte aux fidèles de sa gestion de ce bien commun qu'est l'Église tout en œuvrant à la rendre plus inclusive et plus participative. C'est justement en prêchant par l'exemple qu'elle aura l'autorité morale nécessaire pour jouer son rôle prophétique pour l'amélioration de la gouvernance dans la Compagnie.

Une église incarnée dans la société

Le paradigme-clé de la présente réflexion est le mystère de l'incarnation qui traduit l'intérêt du Dieu trinitaire pour le salut de l'humanité. La contemplation de l'Incarnation dans les Exercices Spirituels de Saint Ignace invite à voir « comment les trois Personnes divines regardent toute l'étendue ou la circonférence du monde entier, pleine d'hommes, et comment, en voyant qu'ils descendent tous en enfer, elles décident en leur éternité que la deuxième Personne se ferait homme pour sauver le genre humain » (Exercices Spirituels, § 102). Le Verbe en se faisant chair, en se rendant solidaire de la condition humaine, privilégie le modèle de proximité en matière de leadership. Dans cette perspective, l'Église en tant que « Corps du Christ » ne peut donc se comprendre et assumer authentiquement sa mission rédemptrice que comme une église incarnée dans la société.

Pour parler donc du leadership et de gouvernance dans l'Église et la Compagnie, nous partons du postulat qu'il s'agit d'une Église incarnée dans la société qu'elle aspire à transformer grâce aux valeurs évangéliques. En effet, comme communauté historique et corps social, l'église n'est pas hors de la société mais dans la société, car ses membres appartiennent toujours à une société qu'ils sont appelés à transformer en y témoignant des valeurs évangéliques. Pour Jésus, comme communauté de ses disciples, l'Église est bien à sa place dans le monde, dans la société (Jn 17, 14-16). Mais cette incarnation, cet enracinement de l'église dans la société qui est une exigence de la mission rédemptrice, ne va pas sans risques. Car dans le monde, l'Église court toujours le risque d'être du monde. Le Christ invite la communauté de ses disciples, l'Église, à se démarquer des pratiques de domination dans le monde en se faisant service, don de soi pour les autres (Jn 10, 42-45). La mystique du service comme don de soi pour les autres apparaît donc comme la valeur cardinale du modèle de leadership et de la gouvernance que Jésus recommande à l'Église.

Mais pour relever ce défi d'un leadership éthique et évangélique pouvant l'ériger en « sel de la terre » (Mt 5, 13) et « lumière du monde » (Mt 5, 14), l'Église doit non seulement exorciser les pathologies du cléricalisme comme matrice de l'exercice du pouvoir en son sein mais aussi s'inscrire dans la perspective d'une gouvernance axée sur la redevabilité (accountability) dans la gestion du bien commun dans l'Église comme la Compagnie.

Le défi du cléricalisme dans l'Église

Le cléricalisme est la forme pervertie de la gouvernance cléricale. La gouvernance suppose des gouvernants et des gouvernés, des institutions et des normes qui définissent un modèle et un style de leadership. Sur le plan politique, Aristote distingue trois formes de gouvernement possibles : le gouvernement d'un seul qui est la royauté (ou monarchie) dont la tyrannie est la forme pervertie, l'aristocratie (le gouvernement de quelques-uns) qui peut dégénérer en oligarchie et enfin la république (gouvernement du peuple) dont la forme pervertie est la démocratie. L'église catholique est l'une des plus vieilles institutions du monde et a de ce fait une longue expérience des différents types de gouvernement. S'il est vrai

qu'elle semble plutôt inspiré dans son modèle organisationnel par la structure hiérarchique des royaumes temporels auxquels elle s'est frottée aux fils des siècles, elle a aussi très tôt laissé éclore en son sein des espaces de pratiques démocratiques, principalement dans les ordres religieux.²

Malgré tout il reste vrai que le modèle dominant de gouvernance dans l'Église n'est pas la démocratie mais plutôt une sorte de monarchie décentralisée avec les diocèses et les paroisses qui fonctionnent comme des unités décentralisées. Étant donné que le droit canon dispose que normalement il faut être prêtre pour diriger une paroisse, évêque pour diriger un diocèse, cardinal pour devenir Pape, il y a *de facto* un monopole clérical d'exercice du leadership dans l'Église, même si l'ampleur de ce monopole varie d'une église locale à une autre. On pourrait tout autant parler d'une forme d'aristocratie ou d'oligarchie cléricale, étant donné que le clergé qui gouverne l'Église ne constitue qu'une infime minorité de ses membres.

La forme pathologique du pouvoir clérical est bien le cléralisme qui s'installe quand l'église hiérarchique perd de vue la mission rédemptrice de l'Église et se constitue comme sa propre fin avec l'obsession de se préserver par tous les moyens. Elle est tentée alors d'emprunter ses attributs, ses formes et ses méthodes au monde. Dans un modèle monarchique, ce cléralisme prend la forme d'un rapport désordonné au pouvoir et à l'argent qui conduisent à des abus de toutes sortes, lesquels portent un coup dur à l'Église comme autorité morale. Le Pape François interpelle régulièrement le clergé catholique sur les tentations du cléralisme, du carriérisme, de l'amour de l'argent et d'autres mondanités qui les guettent au quotidien.

Ces dernières décennies, l'Église catholique prend de plus en plus conscience du fait que certains scandales, comme ceux de la pédophilie et de la mauvaise gestion financière à différents niveaux de la gouvernance ecclésiale, lesquels ont grièvement écorché sa crédibilité, sont entre autres des symptômes d'une gouvernance cléricale déficiente, principalement de la crise d'un leadership de type monarchique qui favorise des abus. Le Pape François, depuis son élection, n'a pas caché son désir de réformer la Curie Romaine qui est au sommet de la pyramide du gouvernement de l'Église catholique. Pour une institution vieille de plus de deux mille ans comme l'Église catholique, les scandales ne sont pas nouveaux. Mais si l'Église catholique continue de durer malgré toutes les dérives et scandales qui ont émaillé son histoire, c'est aussi parce qu'elle a su se réformer aux moments décisifs de son histoire. Une gouvernance plus transparente, plus collégiale et plus responsable semble s'imposer.

Le défi de la collégialité et de la redevabilité (accountability)

Faire le constat d'un monopole clérical de la gouvernance et du leadership ecclésial ne signifie pas que les laïcs n'y exercent aucune responsabilité. Mais c'est plutôt reconnaître qu'ils sont souvent structurellement exclus des positions de leadership et, de ce fait, ne participent pas

² L'exemple de Saint Ambroise élu par acclamation comme évêque de Milan en 374 alors qu'il est encore catéchumène montre bien qu'il fut un temps où le peuple de Dieu choisissait démocratiquement ses leaders ecclésiaux. Et jusqu'aujourd'hui l'Évêque de Rome est démocratiquement élu par les cardinaux de toute la chrétienté. Dans la Compagnie de Jésus, comme dans nombre d'autres Congrégations Religieuses, le Supérieur Général est démocratiquement élu par les délégués de la Compagnie universelle. La 35^{ème} Congrégation Générale parlant de gouvernance écrit que le droit de la Compagnie encourage fortement une « approche participative marquée par le discernement » (CG 35, D 5, n. 28).

proportionnellement aux instances de décisions importantes sur la vie de l'Église. Ces exclusions touchent les laïcs dans leur ensemble et les femmes en particulier, étant donné que le clergé est exclusivement mâle dans l'Église catholique. Dans un tel modèle du monopole clérical du pouvoir, la baisse des vocations sacerdotales devient bien évidemment un souci majeur pour la gouvernance de l'Église. Mais tout cela pose le problème d'une gestion plus collégiale et plus inclusive de l'Église qui est la condition sine qua non de la redevabilité (accountability).

Le principe de la collégialité ne devra plus s'appliquer seulement aux relations entre les évêques et le Pape, mais à toute l'Église appelée à s'ouvrir à une gouvernance plus participative qui responsabilise les laïcs. Comme le rappelle le Pape François, « il ne faut pas oublier que lorsque nous parlons de pouvoir sacerdotal, nous sommes dans le concept de la *fonction*, non de la *dignité* et de la *sainteté* ». Le sacerdoce ministériel est un des moyens que Jésus utilise au service de son peuple, mais la grande dignité vient du Baptême, qui est accessible à tous. La configuration du prêtre au Christ-Tête - c'est-à-dire comme source principale de la grâce - n'entraîne pas une exaltation qui le place en haut de tout le reste. Dans l'Église, les fonctions « ne justifient aucune supériorité des uns sur les autres » (Evangelium Gaudium, 104). Mais attendre du clergé qu'il exerce spontanément son pouvoir sous forme de pur service relève de l'utopie. Le Catéchisme de l'Église catholique affirme que « ignorer que l'homme a une nature blessée, inclinée au mal, donne lieu à de graves erreurs dans le domaine de l'éducation, de la politique, de l'action sociale et des mœurs » (CEC, 407). Les contre-pouvoirs effectifs s'avèrent nécessaires pour une meilleure gouvernance pastorale. Des réformes juridiques s'imposent pour renforcer les structures de contrôle du pouvoir clérical.

Le défi de la contribution de l'Église à la gouvernance dans la société

L'Église doit d'abord relever le défi en prêchant par l'exemple. Dans son exhortation apostolique *Africae Munus* (AM) de 2009, adressée à l'Église en Afrique, Benoît XVI n'a pas manqué de rappeler que le service de la réconciliation, de la justice et de la paix doit commencer au sein même de l'Église : « L'Église, pour sa part, s'engage à promouvoir en son sein et dans la société une culture soucieuse de la primauté du droit » (AM 81). Le Pape Benoît XVI invite particulièrement les évêques à être « exemplaires par votre vie et votre comportement. La bonne administration de vos diocèses requiert votre présence. Pour que votre message soit crédible, faites que vos diocèses deviennent des modèles quant au comportement des personnes, à la transparence et à la bonne gestion financière. Ne craignez pas d'avoir recours à l'expertise des audits comptables pour donner l'exemple aussi bien aux fidèles qu'à la société. » (AM 104) En d'autres termes, l'Église ne saurait donner de leçons de bonne gouvernance à la société si elle n'est pas elle-même exemplaire en la matière.

En ce qui concerne le rôle public de l'Église, *Gaudium et Spes* privilégie le leadership des laïcs dans la gouvernance de la société en décourageant une intervention directe des membres du clergé : « Aux laïcs, reviennent en propre, quoique non exclusivement, les professions et les activités séculières. (...) C'est à leur conscience, préalablement formée, qu'il revient d'inscrire la loi divine dans la cité terrestre. Qu'ils attendent des prêtres lumières et forces spirituelles. Qu'ils ne pensent pas pour autant que leurs pasteurs aient une compétence telle qu'elles puissent leur fournir une solution concrète et immédiate à tout problème, même grave, qui se présente à eux, ou que telle soit leur mission. Mais plutôt, éclairés par la sagesse chrétienne,

prêtant fidèlement attention à l'enseignement du magistère, qu'ils prennent eux-mêmes leurs responsabilités. » (GS 43, §2) Les pasteurs, n'étant pas des « guides politiques » mais religieux, doivent donc s'adonner principalement à la formation spirituelle des laïcs pour que ces derniers mettent leur foi à contribution pour sanctifier l'ordre temporel. Selon le Pape Benoit XVI, « une des tâches de l'Église (...) consiste à former les consciences droites et réceptives aux exigences de la justice pour que grandissent des hommes et des femmes soucieux et capables de réaliser cet ordre social juste par leur conduite responsable. » (AM, 22) Mais la visibilité de l'engagement des laïcs dans la vie politique et publique reste un défi à relever dans le monde d'aujourd'hui.

Il ressort de cette réflexion que si dans l'Église la gouvernance est dominé par le leadership clérical avec ses risques, dans la société l'Église accorde la priorité aux laïcs en matière de participation politique. Qu'il s'agisse de l'Église ou de la société, nous vivons dans monde où le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication contraignent les institutions à plus de transparence, d'inclusion et de redevabilité (accountability) dans la gouvernance et l'exercice du leadership. Il faut s'y adapter !

Original français



Enjeux et difficultés associés à l'exercice du pouvoir et au gouvernement dans le cadre de la promotion de la justice sociale et de l'écologie

Yolanda González Cerdeira
ERIC-Radio Progreso, Honduras

Un regard sur un coin de l'Amérique latine

Ces dernières années, inspirés par les dernières Congrégations et par la réalité elle-même, nous, membres de la région d'Amérique latine, avons partagé nos expériences, nos essais, nos erreurs et nos leçons apprises sur les changements nécessaires pour répondre à la mission partagée à laquelle les signes des temps nous convoquent. Les enjeux décrits ci-dessous sont précisément le produit d'un regard et d'une réflexion se nourrissant à différents niveaux et expériences : les pieds fermement enracinés dans la réalité d'une œuvre sociale au Honduras (ERIC-Radio Progreso), côte à côte avec d'autres membres de la Commission de l'Apostolat social de la Province d'Amérique centrale et plus largement en travaillant avec le Réseau jésuite pour les migrants en Amérique latine et dans les Caraïbes.

Le chemin se fait en marchant, avec un horizon : l'audace de l'improbable

Le point de départ nécessaire est de reconnaître que ce chemin a déjà commencé et qu'il n'y a pas de retour possible. Dans nombre d'œuvres, de secteurs, de provinces, de réseaux et de conférences, des progrès ont été réalisés pour trouver la meilleure manière dont les structures et les pouvoirs peuvent répondre à la réalité et à la mission dans laquelle ils sont insérés, et surmonter la tentation de perpétuer des structures rigides et inamovibles.

Et dans cette optique, il n'y a pas de meilleure inspiration que la devise que le Père dominicain Bruno Cadoré a transmise lors de la messe d'ouverture de la Congrégation 36 et que le Père Général a reprise dans sa première homélie : « *Ayez l'audace de l'improbable, de chercher ce qui est difficile, et qui semble impossible !* » Ceci est un appel à penser avec audace, à vivre, à nous rêver et à nous réinventer de manière plus radicale. Comment nous rêvons-nous lorsque nous promovons la justice sociale et l'écologie ? Comment rêvons-nous de la dimension sociale de la Compagnie de Jésus ? Quels changements devons-nous opérer en nous-mêmes, dans nos façons de faire, dans les structures, pour y parvenir ?

L'audace de l'improbable signifie aussi comprendre que le chemin se fait en marchant, et que nous devons avoir le courage de prendre des risques, de ne pas avoir peur de faire des erreurs, de risquer des progrès basés sur des essais et des erreurs ; quitter nos maisons, nos institutions, nos façons de faire « comme toujours » ; aller dans la rue, le quartier, la communauté, et à partir de ces réalités repenser et mettre à jour l'identité de la mission apostolique et le charisme ignatien dans nos œuvres, qu'elles soient intellectuelles, sociales, spirituelles ou pastorales. Le pape François nous a donné des signaux clairs à ce sujet dans *Evangelii Gaudium* (EG 42) : « Je préfère une église meurtrie, blessée et salie par ses sorties dans la rue à une église débilitee par son enfermement et le confort de son attachement à sa propre sécurité. »

Quels défis nous posent les personnes appauvries et exclues ?

Il est également clair que l'option préférentielle pour les pauvres est le point de départ de ce chemin. Par conséquent, la question à poser est la suivante : de quel leadership et de quel gouvernement avons-nous besoin pour promouvoir la justice et l'écologie auprès des personnes appauvries et exclues ? Cette question ainsi posée nous conduit à prendre garde aux tentations et nous provoque à relever des défis et à définir des priorités :

- Nous devons nous méfier : de la tentation de vivre enfermés en un désert, emmitoufflés en nous-mêmes et dans la sécurité de nos zones de confort ; de la tentation de penser que nous sommes « aux avant-postes » de l'Église tout en fermant les yeux sur les signes des temps ; de la tentation de vouloir nous enfermer dans de grandes structures, dans la bureaucratie, la planification stratégique, comme si elles constituaient une fin en soi, tout en nous éloignant, sans le vouloir, de la réalité violente, incertaine et douloureuse des pauvres ; du danger de tenter de marier les réalités toujours changeantes et diverses de nos peuples avec nos œuvres et plans apostoliques, en oubliant que ceux-ci doivent précisément s'adapter pour offrir un meilleur service à tout moment dans l'histoire.

- Nous devons assumer le défi de nous comprendre et de nous construire aujourd'hui pour être l'Église dans sa plus simple manière, et savoir être une conscience critique et résolue dans une société pluraliste, déstabilisée et complexe. À quoi doit ressembler cette Église pour savoir se situer avec simplicité, mais fermement, au centre des tempêtes sociales, politiques et culturelles de notre temps ?

- Nous devons prendre des décisions et définir des priorités qui favorisent l'option préférentielle pour les pauvres, ce qui nous amène à nous interroger sur la durabilité des œuvres qui sont les plus proches d'eux et les plus enracinées. Est-ce uniquement « un problème » pour telle ou telle œuvre ? Est-ce un problème qui concerne seulement les paroisses rurales, les activités dans les zones marginales, les projets pour des secteurs d'exclusion, lesquels sont habituellement ceux qui obtiennent le moins de ressources économiques et humaines et le moins de soutien ? Ou bien s'agit-il d'un problème qui devrait être affronté par l'ensemble de la Compagnie de Jésus, et concrétisé au niveau des priorités à soutenir et à promouvoir à partir des structures de gouvernance ? Comment se concrétise la dimension sociale de toutes les œuvres de la Compagnie de Jésus, des universités, des écoles ? Mettons-nous suffisamment la priorité sur la proximité avec les démunis et à leur intégration dans nos plans de formation, dans nos orientations, dans notre planification, dans nos ressources ?

Quels sont les obstacles à nos désirs de contribuer à changer cette réalité ?

Le premier obstacle est celui de la dépolitisation ou de la peur du « politique ». Comment redéfinissons-nous le rôle de la Compagnie de Jésus concernant l'annonce et la proposition de changements ? Cela requiert de redéfinir la relation de la foi avec la politique et le pouvoir ; la relation avec les mouvements sociaux et les partis politiques. Quelles devraient être notre place et notre contribution dans les luttes sociales et politiques pour les transformations ? Quels canaux existent actuellement pour notre engagement politique, dans notre engagement à la construction de la sphère publique ? Dans quels espaces pouvons-nous nous poser ces questions ?

Nous ne pouvons pas travailler seuls à la transformation, nous devons nous ouvrir à d'autres secteurs, personnes, organisations. Et pour cela, nous devons faire preuve d'humilité, d'écoute et d'esprit de service, sans vouloir être sous les feux de la rampe, mais avec détermination. Nous devons être attentifs à l'inertie dans laquelle nous pouvons nous enliser si nous croyons que ce n'est qu'en nous entendant avec les dirigeants que nous opérerons des transformations. Loin d'ignorer l'importance de rechercher un impact dans les lieux où sont prises les grandes décisions, nous ne pouvons cependant pas oublier que la légitimité et le sens sont donnés par la proximité aux souffrants : là nous pouvons réfléchir et élaborer des propositions avec d'autres dans le but d'agir sur les réalités.

Corps, sujet, collaborateurs... Compagnons sur ce chemin

L'une des priorités du Plan apostolique commun (PAC) de la Conférence des Provinciaux d'Amérique Latine et des Caraïbes (CPAL) est précisément le renforcement du corps apostolique et la collaboration dans la mission, dont l'idée centrale est « *d'adapter nos structures, nos styles de gouvernance et notre gestion de la mission en collaboration avec d'autres.* » La révision qui a été faite du PAC en mars 2017 reconnaît que nous progressons dans la construction de ce nouveau corps apostolique. Et plusieurs défis ont été identifiés : le besoin d'une réflexion et d'une clarté accrues en ce qui concerne le sens de la « collaboration » pour les différentes vocations, identités et réalités ; le besoin d'approfondir l'attention accordée aux personnes, au sens de la communauté et au discernement en commun ; et le besoin de progresser dans une responsabilité collective de la gestion des institutions.

D'après mon expérience quotidienne, en tant que femme et personne laïque, le point crucial réside en ceci : comment pouvons-nous devenir des compagnons de route, ni plus ni moins. Donc, hommes et femmes, jésuites et laïcs, jeunes et adultes, mettons au service de la Mission partagée nos talents et nos charismes, divers et complémentaires. Donc partons du fait que personne ne connaît mieux que les autres la vie en communauté, la spiritualité et l'engagement, mais que chacun les vit à partir de son contexte particulier. Donc supposons que nous pouvons partager nos projets de vie et nous interpeller les uns les autres dans la mission partagée. Tout cela importe, car dans cette diversité ce qui nous unit est l'engagement avec les pauvres et les exclus.

De ce point de vue, nous sommes appelés à nous demander, jésuites et personnes laïques : sommes-nous un témoignage d'engagement et de mystique, dans notre réponse aux défis

historiques qui émergent des victimes de la marginalisation ? La formation des jeunes, jésuites et laïcs, éveille-t-elle cet esprit et ce témoignage ? Cette formation et cet accompagnement aident-ils à concevoir le pouvoir et l'office du point de vue du service, de l'humilité, de la compétence et de la responsabilité ? Les processus d'orientation des jeunes jésuites favorisent-ils le renforcement du corps apostolique, avec des relations de proximité et d'égalité dans la diversité ? D'un autre côté, il est vrai que nous avons constaté la croissance de l'implication des laïcs dans la réponse aux défis apostoliques. Mais cette collaboration, qui se veut horizontale, ne s'est pas toujours bien adaptée aux structures et dynamiques verticales traditionnelles.

D'autre part, l'une des tâches les plus pressantes, et souvent invisible, est de reconnaître que la Compagnie de Jésus, en tant que part d'une société patriarcale, doit faire progresser sa recherche de moyens internes pour construire de nouvelles relations entre hommes et femmes (*gender relations*). Il y a eu quelques expériences positives et prometteuses, telle le processus commencé dans la province d'Amérique centrale pour identifier les changements et progrès internes requis pour parvenir à l'équité entre les sexes, et qui a commencé de la meilleure façon : en écoutant les femmes.

EnREDarnos, l'engagement du CPAL

L'un des engagements les plus clairs de la CPAL concernant les façons de procéder fait référence à la nécessité d'approfondir la collaboration entre les œuvres afin de relever les défis apostoliques qui deviennent de plus en plus complexes et doivent être traités de manière conjointe et complémentaire, avec des modèles apostoliques intégraux. Et dans ce sens, cela fait un certain temps que la promotion d'activités intersectorielles et en réseau a été priorisée et que des progrès ont été réalisés dans la création et la consolidation de réseaux et d'alliances intersectorielles.

C'est un voyage au long cours, au cours duquel nous devons réfléchir aux expériences et aux leçons afin de progresser et de surmonter les défis qui se présentent. À ce sujet, une des conclusions de l'examen à mi-parcours du PAC en mars 2017 était la nécessité de continuer à examiner les structures de gouvernement, afin de gérer de manière créative les tensions logiques entre le niveau local (provincial) et le niveau régional/global (CPAL). Cela permettra à la fois de continuer à vitaliser chaque contexte et d'améliorer la coordination du réseau.

L'engagement dans la collaboration et le travail en réseau requiert également un changement de logique dans la manière d'exercer l'autorité, à commencer par des modifications de terminologie. Par exemple, nous pouvons remplacer la « direction » d'une œuvre, ce qui marque surtout la ligne hiérarchique, par la « coordination » d'un réseau ou d'un projet intersectoriel, ce qui suppose faire des propositions sans ligne hiérarchique nette. Ceci se fonde sur le consensus, la coordination collégiale et le travail d'équipe, avec la capacité de maintenir l'équilibre entre le niveau local et le niveau global et d'identifier les défis apostoliques partagés, et par voie de conséquence, les réussites et échecs collectifs. Il s'agit de casser la logique individuelle, de penser en termes collectifs.

Un changement de style, de toute manière

Puisqu'on dit qu'il vaut mieux garder le meilleur pour la fin, alors disons que tout ce qui précède risque d'être inutile si l'on n'affirme pas clairement que cela requiert un changement d'orientation, du fond du cœur et de la raison. Et ce n'est pas facile. Nous sommes habitués, dans nos sociétés et aussi dans la Compagnie de Jésus, à penser « de manière individuelle, verticale et de haut en bas ». « Le grand défi est de ressentir et de penser collectivement, horizontalement et de bas en haut. Pour transformer, il faut se transformer. Nous ne pouvons pas désirer une société démocratique et solidaire et ne pas avancer vers des œuvres démocratiques et solidaires. Nous ne pouvons pas aspirer à des transformations si nous avons peur des changements intérieurs.

*Original espagnol
Traduction Elizabeth Frolet*



Sécretariat pour la Justice Sociale et l'Écologie

Borgo Santo Spirito, 4

00193 Roma

+39-06689 77380 (fax)

sjes@sjcuria.org