

FRÈRES DES ÉCOLES CHRÉTIENNES

Circulaire 460

Septembre 2009

Vers
l'autosuffisance



Conseil Général
Rome, Italie

Circulaire 460

Septembre 2009

Vers l'autosuffisance

FRÈRES DES ÉCOLES CHRÉTIENNES

Conseil Général

Rome, Italie

Préambule

Le 44^e Chapitre général invite tous les Frères et les lasaliens à rechercher l'autosuffisance à tous les niveaux de l'Institut. Cela ne reflète pas seulement l'opinion de notre dernier Chapitre général, mais remonte à nos origines, comme nous pouvons le voir dans la vie et les décisions de notre Fondateur, saint Jean-Baptiste de La Salle, afin d'assurer l'efficacité des écoles pour les pauvres et le bien-être de la communauté des Frères. Le terme « autosuffisance » était inconnu à l'époque de notre Fondateur. Même si celui-ci se fiait toujours à la Providence de Dieu, nous pouvons constater, dans les lettres adressées à différents Frères ou bienfaiteurs, son souci de la viabilité de la communauté et de la mission.

La Règle nous dit : « *La vie d'un Institut est une création incessante dans la fidélité*¹. » Au Conseil général, nous savons bien que la recherche de l'autosuffisance exige la participation active de chacun des Frères, et non seulement des Économes des Districts ou des communautés.

C'est dans ce contexte de collaboration et de souci pour notre avenir que le Secrétariat Solidarité et Développement a accepté le défi de faire progresser la recherche de l'autosuffisance dans tout l'Institut, comme le demandait le 44^e Chapitre général. Conjointement avec les membres de ce Secrétariat, nous vous adressons cette circulaire non seulement pour que vous la lisiez personnellement et en discutiez communautairement, mais aussi comme référence

¹ Règle 149.

pour les lignes directrices concrètes qui aideront certainement à atteindre l'objectif que nous nous sommes fixé : l'autosuffisance d'ici 2014.

Les défis que chaque District doit surmonter pour atteindre cet objectif sont différents. Conscients du fait que « *cet Institut est d'une très grande nécessité*² », nous croyons que, dans chaque District et à tous les niveaux, l'établissement d'une saine politique d'autosuffisance, comprise et acceptée par chaque Frère, contribuera à assurer la survie de notre mission éducative pour le service des pauvres.

² RC, chapitre 1.

1. Introduction

- a) Messages contradictoires.
- b) Solidarité et autosuffisance.

2. Histoire et tradition

3. Pourquoi rechercher l'autosuffisance?

- a) Question de dignité humaine, de liberté et de responsabilité.
- b) Question de survie.

4. Principes

- a) Efficacité collective.
- b) Réalisme prophétique.

5. Défis

- a) Créer un comité de développement.
- b) Amener les comités de développement à travailler avec les Frères.
- c) Faire participer les gens aux mêmes programmes de formation.
- d) Se rappeler constamment que les personnes sont plus importantes que les structures.

6. Lignes directrices concrètes pour atteindre l'autosuffisance

7. Recommandations

8. Conclusion

1. Introduction³

a) Messages contradictoires.

Il y a quelques années, un Frère missionnaire qui enseignait l'anglais à des élèves dont ce n'était pas la langue maternelle a raconté une anecdote au sujet de l'un d'entre eux. Cet élève, le petit malin qui conteste toujours les certitudes de son maître, dit assez brutalement au Frère après la classe qu'il ne pouvait continuer à suivre le cours parce que celui-ci changeait constamment les règles de conduite sans fournir aucune explication logique.

Intrigué par la remarque de l'élève, le Frère lui demanda de s'expliquer plus clairement et de donner un exemple.

« Eh bien, dit l'élève, pendant votre leçon d'hier, je vérifiais dans mon dictionnaire ce que vous veniez de dire. Vous m'avez reproché devant tout le monde de ne pas être attentif pendant que vous parliez. Vous m'avez dit : Ne cherche pas cela dans le dictionnaire ; demande-le moi. »

« Alors, quel est le problème? » demanda le Frère.

« Aujourd'hui, répondit l'élève, je voulais de nouveau connaître la signification d'un mot. J'ai levé la main et je vous ai interrogé. Et que m'avez-vous dit ? : Ne m'interroge pas, cherche dans ton dictionnaire. »

b) Solidarité et autosuffisance

Cette anecdote peut nous rappeler des occasions où il nous

³ Toute mention de District dans ce document s'applique aussi aux Secteurs, aux Délégations et aux autres entités collectives de l'Institut.

semblait qu'on nous demandait de suivre deux politiques apparemment contradictoires.

Depuis la fin des années 1980, surtout après le 43^e Chapitre Général, il est devenu de plus en plus clair que le principal objectif de la politique missionnaire de l'Institut est l'implantation locale de l'Institut comme entité financièrement autosuffisante dotée d'un personnel qualifié.

La mission reçue du 43^e Chapitre Général est de promouvoir l'objectif principal de la politique missionnaire de l'Institut : l'implantation de l'Institut local (autosuffisance en personnel qualifié et en finances) et de sa Mission Éducative Lasallienne (Association pour le service éducatif des pauvres). (Rapport du Supérieur Général au 44^e Chapitre Général)

Le dernier Chapitre Général est encore plus explicite et propose des orientations claires pour réaliser cette autosuffisance.

« Les faits suivants doivent être pris en considération et requièrent la recherche de solutions [...]

Le Chapitre fixe comme objectifs dans les années à venir la recherche de :

2.1 l'autosuffisance économique au niveau de l'Institut, des Régions, des Districts ;

2.2 une gestion économique solidaire évitant de maintenir la dépendance de secteurs de l'Institut par rapport à d'autres ;

2.3 la recherche et l'obtention de sources de financement extérieures à l'Institut pour les œuvres et les structures au service de la Mission. »

(44^e Chapitre Général 8 II, 2, 2.1-2.3)

Dans les années 1960, la *Déclaration* parlait de solidarité,

bien longtemps avant que ce mot ne devienne populaire. Ce faisant, elle soulignait le sentiment sous-jacent de l'appartenance non seulement à une communauté locale ou à un District particulier, mais aussi à un Institut international. Depuis ce temps, presque tous les documents lasalliens soulignent l'importance de vivre de manière solidaire.

« La communauté des Frères dépasse les limites de la maison dans laquelle ils vivent. Elle s'étend au district et à l'Institut tout entier ; les Frères se sentent particulièrement solidaires de ceux d'entre eux qui sont dans les souffrances, subissent la persécution, ou voient leur œuvre détruite. » (Déclaration 21)

« Nous reconnaissons que, dans le réseau lasallien, les réponses éducatives aux besoins et les ressources économiques nécessaires sont inégales. Nous sommes mis au défi de trouver des stratégies effectives de solidarité pour l'équité et l'égalité éducative. » (44^e Chapitre Général 4, 3.1)

Cependant, notre histoire récente démontre que, tandis que presque tous ont adhéré au principe de la solidarité, plusieurs ont été lents à reconnaître la nécessité de l'autosuffisance. D'une certaine manière, nous sommes un peu dans la situation de l'élève astucieux de l'anecdote que nous venons de lire. L'enseignant (l'Institut) nous invite à renforcer nos liens de solidarité et il nous demande en même temps d'être autosuffisants.

Bien que nous soyons associés pour la mission, dans un seul mouvement pour répondre à l'appel de Dieu comme religieux et Frères, il faut noter que la communauté et la mission sont deux domaines d'action différents. Pour utiliser des termes financiers, disons que la **communauté** et la **mission** sont deux entreprises différentes, deux investissements diffé-

rents, deux comptes bancaires différents. Parce que nous avons tendance à oublier cela, nous pouvons facilement être tentés d'utiliser les normes que nous appliquons à l'entreprise scolaire pour régler des enjeux liés à nos questions internes et communautaires, comme Frères.

2. Histoire et tradition

Nos origines nous montrent que de La Salle a organisé les communautés de Frères de façon indépendante de l'assistance financière de l'Église. Comme Frères, nous avons toujours joui d'une certaine indépendance. Nous étions fiers de ne pas être devenus dépendants, parce que religieux, des autorités ecclésiastiques pour la satisfaction de nos besoins.

De nombreuses manières, la réussite de l'établissement de communautés lasalliennes hors de la France, et spécialement dans des pays en développement, suppose l'application d'un petit traité de bonnes pratiques. Pour ceux d'entre nous qui se considèrent comme missionnaires, il est éclairant de se rappeler ces Frères d'autrefois qui ont quitté leur pays pour aller à l'étranger en sachant qu'ils ne pourraient pas revenir, qu'ils auraient du mal à trouver aide et sécurité si l'accomplissement de leur mission devenait difficile. Ils ont trouvé aide et sécurité dans leur nouvel environnement, mais seulement après avoir travaillé pour les obtenir.

Dans certaines régions, et dès les premiers jours, les Frères ont travaillé à bâtir l'autosuffisance, avec une aide extérieure minimale. Dans d'autres régions, les Frères sont devenus dépendants de l'aide extérieure à cause de nombreux facteurs sociaux et religieux. Dans l'étude de l'évolution de ces tendances, la propriété des écoles est apparue comme un facteur

clé. De nombreux Frères missionnaires, demandés par les évêques, ont accepté l'invitation à bâtir leurs écoles sur des terrains appartenant à l'Église ou à travailler dans des écoles paroissiales.

Avec l'aide généreuse de leurs Districts fondateurs, en argent et en personnel, les Frères missionnaires ne ressentaient pas beaucoup le besoin de recruter localement ni d'assurer l'avenir financier. Au fil des ans, cela a favorisé une attitude malsaine de dépendance à l'égard de sources externes.

Lorsque de nouveaux Districts furent créés et que des candidats locaux se joignirent à l'Institut, les Frères autochtones ont travaillé dans les écoles paroissiales à côté des Frères missionnaires. Dans de nombreux cas, grâce à leurs efforts et à leurs propres frais, les Frères ont continué à développer les écoles diocésaines.

En conséquence, après plusieurs décennies de services généreux et altruistes, certains Districts possèdent bien peu de propriétés et d'établissements. Les écoles, quelques maisons provinciales et des centres de formation ont été bâtis sur des terrains appartenant à l'Église. Même aujourd'hui, ces propriétés appartiennent encore aux évêques. Dans la plupart des cas, les évêques ne désirent aucunement donner ces propriétés aux Frères, bien que ceux-ci les aient construites, dirigées et entretenues. De plus, dans certains cas, les Frères sont tenus de suivre les politiques de l'évêque dans l'administration quotidienne des écoles.

Dans les pays où les Frères possédaient la plupart des écoles, ils ont été en mesure de contrôler et de diversifier leurs établissements. Fidèles à la tradition de l'Institut, ils ont établi quelques écoles payantes qui étaient jumelées à des écoles pau-

vres et contribuaient aux frais de fonctionnement des Districts. En conséquence, ils atteignirent un degré notable d'autosuffisance. Ils réussirent à trouver un équilibre entre l'application de politiques d'autosuffisance et le service aux pauvres.

Dans d'autres secteurs, les Frères ont établi des écoles d'abord pour les jeunes des classes supérieures ou moyennes. Afin que ces établissements soient aussi accessibles aux pauvres, ils ont maintenu les frais de scolarité à un faible niveau, mais les principaux bénéficiaires demeuraient les jeunes des classes supérieures ou moyennes. Dans ces écoles, les pauvres constituaient une petite minorité. Par ailleurs, en raison des faibles frais de scolarité, ces écoles contribuèrent peu aux frais de fonctionnement des Districts.

3. Pourquoi rechercher l'autosuffisance?

a) C'est une question de dignité humaine, de liberté et de responsabilité

Les humains naissent dépendants et demeurent dépendants pendant de nombreuses années. Cependant, il vient un temps dans la vie d'une personne où l'indépendance devient une question de dignité. Tout comme une personne acquiert de la maturité, accepte le risque de devenir autonome et de quitter la maison familiale pour vivre par ses propres moyens, il en va de même des institutions. Cependant, pour diverses raisons, certaines personnes – et institutions – n'ont pas le courage de s'y engager.

La métaphore de la croissance personnelle et institutionnelle est à la fois complexe et puissante. Sans porter de jugement sur cette croissance, il est historiquement avéré qu'un

certain nombre d'unités administratives de l'Institut continuent à dépendre de ressources externes.

Une façon d'évaluer le niveau de liberté et de dignité dans chacune de nos institutions ou unités administratives consiste à poser une simple question : D'où l'argent provient-il? Le jour où nous pourrions répondre à cette question avec une fierté légitime (parce que nous nous serons procuré l'argent par nos efforts plutôt qu'en comptant sur la générosité des autres), nous serons vraiment libres. Nous serons plus crédibles pour nous-mêmes d'abord, puis pour les personnes pour lesquelles nous travaillons. Ce pourrait être la meilleure leçon de prise en main de soi-même que nous puissions donner.

En 1998, une circulaire a été publiée sous le titre *Réflexion sur la politique missionnaire de l'Institut*. Elle traitait, pour la première fois et en termes très clairs, de la dépendance par opposition à la dignité :

« Il n'y a rien de glorieux à vivre perpétuellement de mendicité, dépendant d'autrui pour subvenir aux besoins fondamentaux de son existence. Il y va du respect et de la dignité des personnes. » (Circulaire 443, p. 25).

Pendant sa récente visite pastorale à Luanda, en Afrique, le Pape Benoît XVI a encouragé ses auditeurs, dans un discours prononcé le 20 mars 2009, à prendre en mains leur destinée. Il a dit que les Africains et les Africaines, travaillant ensemble pour le bien de leurs communautés, doivent être les principaux agents de leur propre développement.

b) C'est aussi une question de survie

Récemment, un coordonnateur de mission d'une congrégation bien connue a expliqué les défis auxquels sa congréga-

tion était confrontée. Pendant les années 1970 et 1980, les provinces les plus riches de la congrégation (80 %) pouvaient soutenir, en argent et en personnel, les provinces les plus pauvres (20 %). Par suite de la diminution du personnel et des ressources financières, les statistiques sont maintenant inversées. Aujourd'hui, les provinces riches ne forment que 20 % de la congrégation, tandis que les provinces pauvres comptent pour 80 %. En conséquence, les provinces riches ont beaucoup de mal à aider les provinces pauvres, comme elles le faisaient dans le passé. La congrégation est maintenant confrontée à une crise pour sa survie.

En ce qui concerne notre Institut, les statistiques suivantes illustrent une réalité préoccupante :

Région	Frères			Âge moyen
	Vœux perpétuels	Vœux temporaires	Total	
Canada francóp.	166	0	166	80
RELEM	2250	26	2276	71,6
USA-Toronto	743	7	750	69,9
Total	3159	33	3192	71,6

RELAF	244	124	368	44,3
RELAL	785	238	1023	55,5
PARC	399	84	483	57,4
Total	1428	446	1874	46,1
Grand total	4587	479	5066	62,2

Notre Règle déclare : « *La création d'un District suppose l'existence d'un certain nombre de liens entre les communautés appelées à le composer. Elle exige aussi, comme garantie, l'espoir fondé que le District possédera dans un proche avenir*

des ressources suffisantes en personnel et en biens, pour pouvoir assurer l'animation des communautés, la formation des Frères et le développement des œuvres dont il a la charge... ». R 125a. Elle ajoute : « Si un District ne remplit plus les conditions mentionnées à l'article 125a, un dialogue doit s'établir entre lui et la Région à laquelle il appartient. Le Frère Supérieur et son Conseil prendront ensuite les mesures qui s'imposent et s'assureront que toutes choses sont faites dans le respect des personnes. » (RC 125e)

Dans son rapport au 44^e Chapitre Général, le Frère Supérieur Général soulève ainsi la question de l'autosuffisance :

« Quelques unités administrative de l'Institut pourraient encore s'investir davantage dans la réalisation de l'objectif principal de la politique missionnaire de l'Institut, en évitant une trop grande dépendance économique de l'étranger et la réalisation des projets qui ne sont guère adaptés aux ressources locales en personnel qualifié et en finances. » (Rapport du Frère Supérieur Général au 44^e Chapitre Général).

4. Principes

a) Efficacité collective

On dit que certaines tribus africaines vénèrent le serpent parce que tout son corps touche le sol et qu'il doit connaître, par conséquent, tous les secrets de la terre. Il les connaît grâce à son ventre, à sa queue et à sa tête. Il est toujours en contact avec la terre maternelle ou mêlé à elle⁴.

⁴ Cf. "Zorba le Grec" de Kazantzakis.

Quand nous pensons à notre Institut, cette image semble très appropriée. Comme organisme en contact avec les personnes que nous servons et la mission que nous poursuivons, ce ne sont pas nos pieds seulement qui doivent être en contact avec le sol, mais tout notre être. Dans nos propres structures de gestion, nous devons redécouvrir que, pour être efficaces, nous avons besoin des talents de tous les Frères et de tous les jeunes hommes qui se trouvent dans nos maisons de formation, indépendamment de leur âge, de leurs tâches ou de leur niveau de formation.

Comme congrégation de Frères à la recherche de l'autosuffisance, nous ne devrions pas être comme des oiseaux qui vivent dans les airs et touchent rarement la terre ; nous devrions être comme le serpent qui touche toujours le sol. C'est seulement ainsi que nous pourrions connaître les limites de nos ressources et aussi les possibilités qu'elles offrent.

L'image du serpent nous rappelle aussi l'Évangile selon Matthieu, où Jésus invite ses disciples à être « rusés comme les serpents et candides comme les colombes ». *Mt 10, 16*. C'est l'une des rares fois où le serpent a un rôle positif dans la *Bible*. Nous avons ici une image d'astuce et d'intelligence. Il est intéressant de noter que Jésus donne ce conseil quand il appelle ses disciples près de lui et les établit comme ses ministres.

b) Réalisme prophétique

Outre la mentalité de groupe selon laquelle l'assurance d'un avenir durable c'est de la responsabilité de chacun de ses membres, l'autre ligne directrice fondamentale dans la recherche de l'autosuffisance est le « réalisme prophétique ».

Sans réalisme, la vie est remplie de craintes et de stress.

Utopies et visions perdent leur capacité transformatrice et deviennent spectaculaires, mais dépourvues de dynamisme. Ronald H. Stone⁵ a proposé l'expression « réalisme prophétique ». Dans l'application de ce principe, nous devons trouver le juste équilibre entre deux forces qui demandent des politiques différentes. Devons-nous faire une confiance absolue à la Providence ou continuer à chercher du financement ou à faire des économies? Devons-nous suivre notre charisme ou des normes institutionnelles? Devons-nous centrer notre attention sur l'inspiration ou sur la production?

D'un côté, le réalisme nous demande de ne pas envisager de projets qui dépassent nos capacités. D'un autre côté, il nous demande d'exploiter toutes nos capacités et de chercher à exploiter toutes les possibilités dont nous disposons⁶. Pour être cohérents avec notre rôle de prophètes réalistes, nous devons commencer à regarder ces projets apparemment impossibles en envisageant des étapes simples et modestes. Celles-ci nous mèneront avec le temps aux objectifs plus complexes et plus ambitieux que nous souhaitons. C'est seulement en connaissant et en acceptant nos limites, et en travaillant à l'intérieur de ces limites, que nous pourrions les dépasser.

Bien abordés, certains objectifs modestes peuvent mener à un très brillant avenir pour les Frères et leurs partenaires. Examinons ces possibilités.

⁵ RONALD H. STONE est le professeur de la chaire d'éthique chrétienne John Witherspoon au Pittsburgh Theological Seminary. Bibliographie : "The Ultimate Imperative : An Interpretation of Christian Ethics" ; "Professor Reinhold Niebuhr : A Mentor to the Twentieth Century" ; "Christian Realism and Peacemaking : Issues in U.S. Foreign Policy" et autres.

⁶ Cf. *Prophétie de la vie religieuse aujourd'hui*, José Cristo García Paredes, 2008.

5. Défis

a) Rôle de l'administration centrale de l'Institut

Nous savons que, dans le défi posé par la recherche de l'autosuffisance, les structures de notre administration centrale doivent être aussi en adéquation avec tout l'Institut.

Notre administration centrale et les services centraux doivent chercher activement des programmes et des stratégies que tous les Frères du monde considéreront comme un modèle de durabilité. Alors que les Frères s'efforcent, en cette période de transition, de créer un nouvel avenir pour l'Institut, il importe encore davantage que nous puissions compter sur une administration centrale autosuffisante pour être une présence durable capable d'appuyer les Frères et leur mission dans le monde entier.

b) Rôle de l'administration du District

Afin de nous approcher d'objectifs réalistes menant à l'autosuffisance, nous devons commencer par créer un comité qui aidera l'équipe d'animation.

b1) Établir un comité de développement à l'échelle du District

C'est un défi modeste que de créer un comité de développement capable d'agir comme équipe efficace pour appuyer le F. Visiteur et l'Économe du District. L'autosuffisance n'est pas seulement la responsabilité de l'Économe. Le Frère Visiteur doit travailler de concert avec une personne experte en questions financières qui n'est pas nécessairement un Frère. Le premier défi consiste à réunir une équipe dévouée et qualifiée.

Le comité de développement devrait intervenir pour la planification, les consultations, les délibérations et les discussions portant sur des questions économiques. Il devrait être toujours disposé à aider le F. Visiteur et l'Économe.

Pensez aux décisions financières qui ont été prises au cours des derniers mois. L'ont-elles été après de vastes consultations? Quel type de discussions ont eu lieu auparavant? Ces décisions comportent-elles une série de mesures identifiables qui en garantiront la mise en œuvre? Comment la réussite de ces plans sera-t-elle évaluée? L'absence de réponses raisonnables et prudentes à ces questions et à d'autres semblables peut faire ressortir un manque de réalisme dans les objectifs d'autosuffisance.

b2) S'assurer que le comité de développement travaille AVEC les Frères

Le comité de développement ne doit pas travailler **pour** les Frères, mais **avec** les Frères et leurs associés laïcs. Une équipe travaillant en vase clos est condamnée à l'échec parce qu'elle n'est pas en contact avec les personnes qu'elle cherche à servir. Un comité de développement travaillant *pour* les Frères, mais non *avec* les Frères, ne sera jamais efficace.

Ce n'est qu'en travaillant avec les Frères que le comité de développement pourra réaliser ce qui suit :

- déterminer les besoins réels et procéder à une analyse rationnelle de la situation ;
- établir un inventaire chiffré des ressources possibles ;
- concevoir un projet raisonnable qui corresponde aux besoins et aux possibilités déjà relevés et analysés ;

- établir un solide plan d'action pour la réalisation du projet ;
- fixer un calendrier concret et réaliste fondé sur la situation des Frères et des communautés ;
- élaborer un budget cohérent qui ne découle pas des attentes de quelqu'un qui connaît mal les besoins locaux, mais qui se fonde sur l'application judicieuse des étapes précédentes ;
- encourager une saine supervision qui ne soulèvera pas soupçons et méfiance entre les superviseurs et les supervisés ;
- faciliter une évaluation convaincante qui mènera à des résultats meilleurs et plus efficaces.

Si le comité de développement n'a pas de liens avec « la base », comme le serpent de notre anecdote avec le sol, ses membres peuvent, à tort, croire que *les autres* ne s'intéressent pas aux finances. Cette apparente indifférence suscite du ressentiment chez les membres du comité, renforce son isolement et accroît son impression de constituer un groupe qui n'est pas accepté par les autres.

Si le comité de développement est déjà en place, il serait bon de réfléchir aux deux questions suivantes. Le comité de développement a-t-il un plan pour communiquer avec les Frères? Qui sert de lien entre les Frères et le comité de développement? Qui communique aux Frères les suggestions du comité de développement? Comment sont-elles communiquées? Si l'on ne peut pas répondre à ces questions et à d'autres semblables, il est peut-être temps de reconsidérer si les objectifs d'autosuffisance du District sont réalistes.

b3) Faire suivre le même programme de formation à tous

Malgré les meilleures intentions, un programme de développement qui vise d'abord à inciter les gens à appliquer de nouvelles approches peut échouer s'il n'a pas été communiqué de manière adéquate et examiné soigneusement dans toute l'organisation. Si les membres de l'organisation n'ont pas participé au même programme de formation, ils peuvent résister aux efforts pour instaurer des changements.

Le défi consiste à s'assurer que tous suivent ensemble le même programme de formation ou d'information. Cet effort devrait évidemment inclure un programme de formation adapté et cohérent sur ces questions pour les jeunes Frères, aux différentes étapes de leur formation. Souvent, les jeunes Frères qui arrivent « en communauté » après leurs années de formation n'ont jamais été informés des difficultés économiques que leur District a supportées afin de leur assurer une formation de qualité. Les principes de l'efficacité collective et le réalisme prophétique doivent être bien compris et être mis en pratique par chaque Frère pendant sa période de formation.

Lorsque les Frères et les associés lasalliens suivent ensemble un programme, ils en sortent avec une vision commune des possibilités et des difficultés qu'ils ont tous pour parvenir à l'autosuffisance. Grâce à un dialogue ouvert, chaque communauté et chaque œuvre éducative, ainsi que chaque Frère et chaque associé lasallien, feront preuve de créativité pour rechercher de la meilleure manière de résoudre le problème. S'ensuivront un changement plus rapide et plus profond d'attitude ainsi qu'un sentiment plus sain de fierté et de dignité.

b4) Se rappeler constamment que les personnes sont plus importantes que les structures

Dans tout programme, existe toujours le danger d'accorder plus d'importance aux structures qu'aux personnes. Bien que la création d'un comité de développement efficace, travaillant avec les Frères et les associés, soit une étape importante dans la bonne direction, il ne faut pas oublier que les personnes sont plus importantes que les structures. Lorsqu'on s'occupe de finances, il importe de voir le visage des personnes au-delà des chiffres.

Lorsqu'on pense à l'avenir d'un District, il est normal de se situer dans une vaste perspective. Les dirigeants se fondent sur cette perspective pour imaginer un avenir meilleur, trouver des façons d'améliorer le présent et encourager une nouvelle manière de penser à l'intérieur du groupe. Une telle planification ne sera cependant efficace que si elle prend en compte les situations quotidiennes de ceux qui ont à la mettre en œuvre. Ces personnes donneront une information essentielle sur les priorités contenues dans le projet et les défis que les dirigeants du District devront assumer.

Comme les dirigeants prennent la conduite des opérations, ils sont en mesure de les orienter. Par le truchement de ces dirigeants, des initiatives seront prises, des directions seront données, et les changements iront de l'avant. Bien que les dirigeants puissent confier à des individus la réalisation d'attentes que les politiques placent sur leurs épaules, le dialogue entre les dirigeants et leurs subordonnés fournit l'occasion de leur faire part des rêves envisagés et d'encourager les personnes à contribuer le mieux possible à l'effort collectif.

Lorsqu'une perspective stimulante est formulée de manière

précise et que ses avantages sont clairement exposés, les personnes sont prêtes à s'engager pour atteindre les objectifs qui y sont contenus. En fait, il n'y a rien de plus puissant pour faire avancer une organisation qu'un groupe de personnes compétentes et dévouées travaillant à la réalisation d'une vision commune.

6. Lignes directrices pour la recherche de l'autosuffisance

Il existe pour les dirigeants des moyens très pratiques d'aider leur secteur à progresser. En voici une courte liste :

6.1 Afin d'améliorer l'utilisation des propriétés des Districts, ils doivent :

- 6.1.1 disposer d'une liste des propriétés ;
- 6.1.2 connaître les titres de propriété de chacune d'elles ;
- 6.1.3 évaluer l'usage des propriétés ;
- 6.1.4 formuler des recommandations concrètes pour améliorer l'utilisation des propriétés ;
- 6.1.5 suivre la mise en œuvre de ces recommandations.

6.2 Afin d'améliorer l'utilisation des ressources financières des Districts, les dirigeants doivent :

- 6.2.1 disposer d'une liste des placements dans des fondations et des comptes bancaires ;
- 6.2.2 évaluer le rendement de ces placements et de ces comptes bancaires ;
- 6.2.3 formuler des recommandations concrètes pour l'obtention de meilleurs rendements.

6.3 Afin de mieux administrer les ressources financières des communautés, les dirigeants doivent :

- 6.3.1 analyser et évaluer le budget et le bilan de chaque communauté ;
- 6.3.2 formuler des recommandations concrètes pour améliorer la situation financière de chaque communauté, d'après les réalités de la vie et la situation socioéconomique du pays.

6.4 Afin de mieux administrer les ressources financières des établissements éducatifs, les dirigeants doivent :

- 6.4.1 analyser et évaluer le budget et le bilan de chaque établissement éducatif ;
- 6.4.2 formuler des recommandations concrètes pour améliorer la situation financière de chaque établissement éducatif, d'après les réalités de la vie et la situation socioéconomique du pays.

6.5 Afin de mieux administrer les contributions provenant de diverses sources (établissements éducatifs, communautés, propriétés, placements) du District, les dirigeants doivent :

- 6.5.1 trouver des moyens d'assurer l'autosuffisance pour les dépenses quotidiennes et les frais de fonctionnement des communautés et des établissements éducatifs ;
- 6.5.2 établir un système qui garantisse la disponibilité de fonds pour les pensions, les soins de santé, la formation initiale, la formation permanente et les dépenses imprévues.

6.6 Assurer une approche concertée qui fait participer tous les Frères, spécialement le Frère Visiteur, son

conseil et l'Économiste du District, au processus de mise en œuvre de la politique de développement du District

6.7 Créer un comité de développement respectant les orientations suivantes :

6.7.1 Le comité de développement est présidé par l'Économiste du District.

6.7.2 Le principal objectif du comité de développement est de dresser le plan général du District pour atteindre l'autosuffisance. Ce plan doit s'inscrire dans la ligne du plan directeur du District, lequel doit tenir compte du service des pauvres et des exigences de l'autosuffisance.

6.7.3 Le plan en matière d'autosuffisance sera soumis à l'approbation du F. Visiteur et de son Conseil.

Ce plan devra présenter les caractéristiques suivantes :

- cerner, décrire et analyser la réalité du District ;
- comporter un examen des possibilités techniques et financières du District ;
- décrire les procédures à suivre pour qu'une possibilité se transforme en projet concret, en ne perdant jamais de vue la mission de l'Institut ;
- rappeler aux gouvernements leur obligation de rendre l'éducation accessible à tous les enfants ;
- servir de guide pour les activités du District ;
- servir d'instrument pour des campagnes de financement.

6.7.4 Le comité de développement facilite, appuie et supervise le processus de mise en œuvre de la politique de développement du District :

- a. pour s'assurer que ce processus atteint tous les organes

du District ;

- b. pour unifier et coordonner les forces qui participent à ce processus : Frères, experts, bienfaiteurs, entrepreneurs, par exemple ;
- c. pour maintenir parmi tous les acteurs un sentiment de responsabilité et d'obligation de rendre des comptes ;
- d. pour s'assurer que tout est fait conformément aux lois et aux règlements ;
- e. pour veiller à la circulation de l'information officielle parmi les Frères.

7. Recommandations

Aux époques de changements rapides, les seules organisations qui survivent sont celles qui parviennent à se transformer, à supprimer ce qui ne fonctionne correctement et à s'adapter aux nouveaux besoins de l'environnement social.

Comme de nombreux organismes sociaux sans but lucratif, les Districts éprouvent de la difficulté à abandonner ce qu'ils faisaient, même si cela n'est plus opportun ni efficace. Ils devraient se poser la question suivante : « *Si nous devions commencer à neuf aujourd'hui, continuerions-nous à faire ce que nous faisons en sachant ce que nous savons?* »

L'intuition d'une seule personne ne suffit pas à faire réussir ce mouvement vers l'autosuffisance. Il est nécessaire que chaque membre d'un District s'engage dans cette voie. Si le plan repose sur des études de faisabilité bien menées, les efforts soutenus de chacun en assureront la réussite.

Notre dernier Chapitre Général nous invite à effectuer un pas en avant quand il déclare :

- « *L'aide aux Districts et aux Secteurs qui manquent de ressources suffisantes sera prioritairement consacrée à des projets qui conduisent à l'autosuffisance économique.*
- *S'assurer que les Districts séparent clairement les biens et ressources qui appartiennent à la mission de ceux qui appartiennent au patrimoine du District comme communauté de Frères.*
- *Le financement de toute initiative et structures permanentes ou ponctuelles dans le cadre de la Mission éducative lasallienne fera l'objet d'une réflexion et de décisions préalables. Cette ligne d'action s'applique à tous les niveaux de l'Institut.*
- *Dans les Districts et Secteurs où cela est nécessaire, une formation sera proposée pour assurer une administration, une gestion, une comptabilité professionnelles. » (44^e Chapitre Général II 3, 3.2-5).*

Dans cet esprit, il semble raisonnable et prudent de recommander ce qui suit :

1. Si un District désire vraiment se libérer de sa dépendance financière à l'égard de sources externes et lancer un véritable processus vers l'autosuffisance, il doit concevoir et mettre en œuvre, avec courage et professionnalisme, un plan général fondé sur les lignes directrices énoncées au numéro 6.7.3 ci-dessus.
2. Dans chaque pays où un District est implanté, les Frères sont encouragés à établir, en conformité avec la législation locale, des associations qui leur permettent de bénéficier de subventions gouvernementales et d'exemptions fiscales.
3. Les Districts doivent travailler à la centralisation de leurs finances afin d'assurer une « *gestion économique solidaire* » qui assure le même niveau de vie à chacune de leurs communautés.

4. Cette « *gestion économique solidaire* » aidera à atteindre une plus grande autosuffisance face aux coûts de fonctionnement des Districts. L'aide extérieure provenant de l'étranger ne devrait être considérée que comme un supplément temporaire pendant la recherche de l'autosuffisance à long terme.
5. Il faut accorder la priorité aux projets de développement favorisant les établissements éducatifs qui appartiennent aux Frères et qui contribuent à l'autosuffisance des Districts.
6. La contribution aux frais de fonctionnement des Districts par les établissements scolaires payants est à promouvoir, au besoin en faisant procéder au changement du statut légal de ces établissements.
7. Les Districts qui n'ont aucune école payante sont invités à en ouvrir une. Les fonds provenant de ces établissements peuvent contribuer à l'autosuffisance et assurer la viabilité des écoles gratuites.
8. Les Districts ayant des terres agricoles et des propriétés urbaines étudient les moyens d'en retirer des revenus.
9. Toutes les activités et les opérations financières d'envergure des Districts ou des Secteurs doivent être effectuées par l'intermédiaire de banques.
10. Toutes les activités financières des Districts sont soumises chaque année à une vérification par un expert ou un cabinet externe indépendant. Les résultats en sont présentés aux Conseils des Districts.
11. Compte tenu de leur fragilité actuelle et de leurs maigres ressources en personnel et en finances, certains Districts peuvent envisager une restructuration afin de former des unités administratives plus vastes.

Vous trouverez, à la fin du présent document, un tableau de vérifications de l'autosuffisance qui peut devenir un instrument à utiliser régulièrement pour évaluer le degré d'autosuffisance de votre propre District. Nous vous encourageons à reprendre ce tableau périodiquement, à réfléchir aux réponses que vous y apportez et à prendre des mesures pour conserver et accroître l'efficacité de votre District face au service des pauvres et aux exigences de l'autosuffisance.

8. Conclusion

Parfois, l'examen de la situation d'un District peut conduire à s'interroger sur son avenir. Une chose est certaine : l'avenir sera le résultat du présent que nous forgeons.

« La vitalité de l'Institut dépend de la valeur et de la fidélité de chacun de ses membres. Chacun d'eux développe ses talents pour les mettre au service de cette "œuvre de Dieu" qu'est leur Institut. » (R 143)

Victor Hugo, écrivain français, avait l'habitude de dire que l'avenir peut être perçu de diverses manières :

- Pour le faible, l'avenir est l'**inatteignable**.
- Pour le timide, l'avenir est l'**inconnaisable**.
- Pour le brave, l'avenir est une **opportunité**.

Frère Álvaro Rodríguez Echeverría,
Supérieur Général,
et son Conseil Général,

Rome, septembre 2009

Tableau de vérification de l'autosuffisance

Introduction

Lorsque le Supérieur Général a présenté au 44^e Chapitre Général son rapport sur la tâche qu'il avait reçue du Chapitre précédent, il a souligné que le principal objectif de la politique missionnaire de l'Institut est d'établir des unités locales autosuffisantes en personnel qualifié et en finances et d'assurer l'exécution de la mission éducative lasallienne qui nous associe les uns aux autres pour le service des pauvres.

Dans le même esprit, la *Règle* dit qu'un District doit posséder « des ressources suffisantes, en personnel et en biens, pour pouvoir assurer l'animation des communautés, la formation des Frères et le développement des œuvres dont il a la charge. » (R 125a). Pour financer son budget de fonctionnement, un District doit compter uniquement sur les ressources que ses membres et ses établissements produisent. Il n'est pas prudent de dépendre de ressources externes pour répondre aux besoins ordinaires des Frères ou des établissements.

Administration d'un District

La vitalité d'un District dépend de l'orientation, de l'appui et de l'ascendant d'un certain nombre de personnes qui participent directement à son animation : le Frère Visiteur, l'Économiste, la personne responsable de la pastorale et toutes celles qui travaillent dans les services du District.

OUI NON À
 VENIR

Connaissez-vous les coûts minimaux des services administratifs essentiels de votre District ?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Disposes-vous des ressources financières nécessaires pour assurer les coûts des services essentiels de votre District ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Un budget minimal a-t-il été fixé pour les frais de fonctionnement du District ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Avez-vous trouvé des sources sûres et durables de revenus pour financer le budget du District ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Existe-t-il, pour les 5 ou 10 prochaines années, un plan de District comprenant l'objectif d'autosuffisance ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ce plan, s'il existe, a-t-il été approuvé par le Chapitre de District ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Le District a-t-il un comité de développement ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ce comité supervise-t-il activement les finances du District ? |

Formation initiale et permanente

- | OUI | NON | À
VENIR | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Le District a-t-il un plan de formation initiale pour les Frères ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A-t-on calculé les coûts du plan de la formation initiale ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Le plan de formation initiale des Frères a-t-il été mis en œuvre ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Le District a-t-il un plan de formation permanente des Frères ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | A-t-on calculé les coûts du plan de la formation permanente ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Le plan de formation permanente des Frères a-t-il été mis en œuvre ? |

Soins médicaux et pensions

OUI NON À
 VENIR

Le District a-t-il un régime (public ou privé) d'assurance médicale pour chaque Frère ?

Le District est-il en mesure de garantir la permanence de l'assurance médicale pour tous les Frères du District ?

En l'absence de système privé ou public, le District a-t-il élaboré son propre régime financier pour garantir les soins permanents de santé de ses Frères ?

Le District est-il favorable à des plans du District pour l'obtention de pensions publiques ou privées pour ses Frères ?

Le District a-t-il fait réaliser une étude actuarielle des pensions de ses Frères ?

Le District s'acquitte-t-il chaque année de son obligation de financer les régimes de pensions de ses Frères ?

Mission

OUI NON À
 VENIR

Le District a-t-il établi un ordre de priorité entre ses missions, ses œuvres et ses établissements ?

Le District a-t-il un plan clair de financement de ces missions prioritaires : de ces œuvres et de ces établissements ?

Le District connaît-il l'appui financier minimal qu'il doit fournir pour assurer la viabilité de ses missions prioritaires : de ses œuvres et de ses établissements ?

- Le District a-t-il constitué une réserve financière pour de nouvelles initiatives ?
- Le District a-t-il constitué une réserve finance permettant de faire face à des urgences imprévues ?
- Dans le budget de fonctionnement, des sommes sont-elles réservées à l'entretien des propriétés du District ?
- Existe-t-il une interdépendance entre les œuvres du District (par exemple, financement d'écoles pauvres par une école riche) ?
- Le District est-il en mesure de payer ses cotisations à la Région ?
- Le District est-il en mesure de payer ses cotisations à l'administration centrale de l'Institut ?
- Existe-t-il des projets élaborés et réalisés conjointement avec d'autres Districts, l'Église ou d'autres organismes ?
- A-t-on estimé les coûts à long terme des partenariats qui lient le District à d'autres Districts, à l'Église ou à d'autres organismes ?