

Le défi de la reconfiguration

Une chance à saisir pour les congrégations religieuses

par Patricia Wittberg, S.C.

Traduit en français par Albert Beaudry pour la CRC

Alors que bon nombre de communautés religieuses continuent de connaître la décroissance et le vieillissement, leurs leaders et leurs membres se demandent s'il n'y a pas lieu pour elles de se reconfigurer en regroupant des provinces ou même en fusionnant avec d'autres congrégations. La réponse est loin d'être évidente. La reconfiguration ou la fusion peuvent fort bien n'aboutir qu'à maintenir le statu quo, elles peuvent même porter préjudice aux congrégations qui en prennent le risque. Rarement, et seulement du fait d'un effort délibéré des membres et des dirigeants, il arrivera qu'une reconfiguration déclenche un nouveau cycle de fondation au sein de la nouvelle communauté. Je voudrais illustrer ici certaines des étapes qui peuvent mener à une évolution de ce genre.

Les fusions « dommageables »

Mais examinons d'abord brièvement l'autre branche de l'alternative. À quel moment une fusion peut-elle être préjudiciable à l'une ou l'autre des congrégations qui s'y risquent? Le cas le plus évident serait celui d'un groupe financièrement solvable qui fusionnerait avec une ou plusieurs communautés dont la situation fiscale serait plus précaire. Il est vrai qu'il peut être plus chrétien de partager sa richesse communautaire avec des congrégations moins fortunées. Il est tout aussi vrai qu'un repli égoïste sur sa propre sécurité quand d'autres vivent dans le besoin suffoquerait l'âme des deux parties et scandaliserait les témoins. Une congrégation religieuse peut donc choisir de poser le geste objectivement « dommageable » de se fondre avec une ou plusieurs congrégations moins solvables dans l'esprit de l'exhortation de Jésus à se fier à la Providence, telle la veuve qui donne son dernier sou. Mais une reconfiguration de ce type comporte des risques aussi évidents qu'effrayants. Si une congrégation hésite à s'y engager, est-ce parce que ses membres défendent becs et ongles leur confort ou leur sécurité, ou est-ce parce qu'ils voient qu'une situation financière difficile pourrait les empêcher de répondre à l'appel de Dieu? Il faut évidemment un discernement minutieux avant de procéder à une fusion comme celle-là.

En outre, toute reconfiguration – même la fusion de provinces à l'intérieur d'une même congrégation – fait habituellement remonter à la surface des différences culturelles plus ou moins subtiles entre les communautés en cause. Certaines de ces différences se seront développées avec le temps à partir de la personnalité des fondateurs de chacune des entités puis de tous les dirigeants et les membres qui leur ont succédé, sous l'effet de pratiques héritées d'une identité ethnique, du fait qu'on a habité différentes régions d'un même pays, qu'on a été géographiquement dispersé ou au contraire confiné à l'intérieur d'un seul diocèse, ou en vertu de la simple dynamique liée à la taille de l'entité avant la fusion. D'autres différences peuvent provenir de l'histoire récente : une congrégation qui n'a pas reçu ou gardé de recrues depuis dix, quinze ou vingt ans pourra être plus pessimiste que celle qui a encore quelques membres plus jeunes. Les

membres d'une congrégation s'attendent à être consultés ou visités fréquemment par leurs responsables; ceux d'une autre auront spontanément tendance à ne pas apprécier qu'on les « surveille ». Des attentes et des présupposés inconscients comme ceux-là, s'ils ne sont pas nommés et examinés, peuvent compromettre la fusion harmonieuse des différents groupes en une communauté vraiment nouvelle et unie. Pire encore, la congrégation née de la fusion peut adopter les aspects dysfonctionnels de la culture de ses composantes plutôt que leurs forces et leurs éléments dynamiques.

Mais aucune de ces difficultés n'entraîne nécessairement l'échec de la reconfiguration – qui fera lever une aube nouvelle sur la congrégation au vingt-et-unième siècle. En fait, comme je compte le montrer ici, les fusions « dommageables » peuvent s'avérer plus bénéfiques que celles qui ne font que prolonger le statu quo. Toutefois, il faut avoir reconnu les dangers de la reconfiguration pour arriver à mettre ces facteurs de risque au service d'une vraie refondation.

Les fusions de statu quo

Ce deuxième type de reconfiguration est peut-être le plus commun, ne serait-ce que parce que nombre de congrégations religieuses ont fusionné pour des raisons de bon sens économique ou par pure nécessité plutôt qu'au nom d'une vision proactive axée sur un nouvel avenir. Les congrégations fusionnées tirent parti, après tout, d'une économie d'échelle : elles partagent les séniors, les services financiers et le personnel de vocation/formation. Certaines congrégations ont diminué au point de ne plus compter assez de membres de moins de 70 ans pour assurer le leadership de la congrégation; pour elles, la fusion est inévitable. Plusieurs reconfigurations surviennent donc davantage en réaction aux difficultés *actuelles* d'une congrégation qu'en fonction d'une vision concrète de son *avenir*. En ce cas, membres et leaders sont souvent trop préoccupés par la foule de détails juridiques, financiers et pratico-pratiques qui accompagnent la fusion pour brasser la cage plus qu'il ne faut. L'âge moyen de la nouvelle communauté n'a pas diminué et il n'y a guère de changements de style de vie qui soient amorcés ou proposés aux membres. Sauf pour un plus grand soin apporté aux communications internes et une plus grande affluence aux rassemblements communautaires – célébrés dorénavant dans des endroits plus éloignés et moins familiers – le quotidien des membres reste ce qu'il était avant la reconfiguration. *Ce genre de fusion ne mène pas à un avenir viable pour la nouvelle congrégation; il ne fait que reporter à plus tard sa dissolution.* C'est pourquoi, paradoxalement, les fusions « dommageables » ou difficiles, parce qu'elles secouent les congrégations qui s'y sont engagées, peuvent en fait leur préparer un meilleur avenir.

L'atout de la liminalité

Masqués par l'incertitude financière, les chocs culturels plus ou moins brutaux et les autres contretemps de la reconfiguration représentent en effet une chance à saisir. Les congrégations religieuses, comme tous les groupes humains, s'installent inévitablement dans des routines prévisibles. Les mêmes personnes finissent par former les mêmes comités préparatoires, chapitre après chapitre. Les situations de vie restent inchangées d'une année à l'autre de même que les dyades stables vieillissent ensemble ou qu'une équipe toujours plus petite de six, puis de quatre, puis de trois religieuses continue de travailler dans la même école pendant des décennies. Sortir des sentiers battus, excellente chose en théorie, est à peu près impossible en pratique parce qu'on tient ces

sentiers pour acquis au point d'en oublier que ce ne sont que des sentiers. Il y a peut-être une poignée de membres prophétiques passionnés par les enjeux écologiques, le sort des sans-abri ou la lutte contre l'avortement/la guerre/le sexisme ou un autre fléau, mais ils ne partagent pas tous *la même* passion. Le reste de la communauté leur passe leurs obsessions personnelles tant qu'ils ne cherchent pas à les lui imposer.

Selon les anthropologues, les périodes liminales sont celles qui entraînent l'effondrement de ces routines de pensée et d'action prévisibles. Pendant un court moment, les hiérarchies et les statuts sont nivelés, les traditions effacées et tout, littéralement tout, peut arriver. Ces moments sont profondément troublants et insécurisants, et la plupart des cultures « apprivoisent » leur liminalité en lui assignant une journée précise (le Mardi gras, par exemple) ou une fonction exclusive dans la transition d'un cycle de vie à un autre (les rites associés à la puberté dans certaines cultures tribales). Quand une période liminale éclate à l'improviste – par suite d'un cataclysme, par exemple – toutes les personnes touchées s'efforcent de revenir à la normale le plus tôt possible.

La reconfiguration d'une congrégation religieuse est une période liminale. La fusion de deux ou de plusieurs communautés va nécessairement brouiller les hiérarchies : des différences culturelles seront fortement mises en relief; des traditions et des idées qu'on tenait pour acquises seront remises en question; des réseaux d'amitié vont s'étendre. Comme dans toute période liminale, on sera fortement tenté de recréer au plus tôt une « nouvelle normalité ». Or c'est là justement ce qu'il *ne faut pas* faire. La liminalité porte en elle les germes de la vraie refondation et de l'avenir de la congrégation.

Comment les communautés religieuses peuvent-elles utiliser de manière proactive la liminalité de la reconfiguration pour faire de la fusion de leurs congrégations plus que la simple poursuite d'un statu quo mortifère? Il faut d'abord que les leaders et les membres sachent ce qu'est la période liminale et comment canaliser son énergie éphémère pour en prolonger l'action sur leur avenir. Il ne suffira pas de s'asseoir tranquillement en escomptant que le ferment créateur de la liminalité suscitera automatiquement du neuf après la reconfiguration. Les pressions en faveur d'un retour au statu quo seront trop fortes. Il ne suffira pas non plus qu'un petit groupe au sein de la communauté – le conseil, le comité de planification stratégique, l'équipe des vocations, un petit noyau intéressé de membres à la base – essaie de son côté de faire advenir du neuf. Comme je l'ai dit dans un autre article [« Leadership as Administration: A Defense and Prescriptions », *Human Development* 27, n° 4 (hiver 2006)], les responsables, les membres de la base et le personnel des bureaux de la congrégation ont tous un rôle essentiel à jouer pour amorcer ou appuyer le changement au sein de la communauté. Aucun sous-groupe ne peut faire le travail tout seul. C'est encore plus vrai lors d'une reconfiguration : toutes les personnes en cause doivent en préparer la liminalité et veiller à son développement.

1^{ère} étape : la préparation

La liminalité déclenchée par la reconfiguration a un avantage sur les autres événements qui viennent bouleverser la routine d'une congrégation : c'est qu'il est généralement évident, plusieurs années à l'avance, qu'une fusion se prépare. La liminalité concomitante peut donc et doit donc être *planifiée*. Une communauté qui se reconfigure peut prévoir que plusieurs personnes seront libérées de leurs fonctions de leadership après la fusion; les bureaux qui font double emploi seront rationalisés et combinés; on

pourra peut-être mettre de côté certaines sommes. La répartition de l'argent connaîtra une période de transition. Les membres passionnés par une cause particulière vont se trouver des homologues dans les autres congrégations. Il y aura un grand rassemblement pour mettre le point final à la fusion et l'officialiser – avec le regain d'enthousiasme et d'engagement qu'entraîne généralement un événement du genre. Les autorités et les comités organisateurs devraient prévoir activement la façon de mettre ces atouts en jeu pendant la trop brève période liminale, avant que les idées et les attentes traditionnelles ne remontent à la surface et ne dispersent ces forces nouvelles dans les canaux familiers.

La première étape pour planifier la liminalité consiste à repérer les foyers de vie et d'enthousiasme restants, qui vont se retrouver dans la nouvelle communauté après la reconfiguration. Chaque membre de chacune des communautés impliquées devrait être rejoint en personne et encouragé à partager sa vision personnelle du charisme. Qu'est-ce qui est source de vie pour les frères? Où et comment les sœurs trouvent-elles Dieu dans leurs activités quotidiennes? Quels rêves particuliers chaque membre entretient-il pour l'avenir? Advenant qu'un membre de l'une des congrégations rêve de fonder une école du Christ Roi, d'organiser un centre de retraites écologique ou de peindre des murales religieuses, y a-t-il, dans les autres congrégations aspirant à la fusion, des membres qui ont des rêves analogues? Quels sont les obstacles, s'il y en a, qui les empêchent de se regrouper? Bien sûr, tout le monde n'aura pas de ces rêves : plusieurs, la plupart peut-être, voudront simplement continuer de faire ce qu'ils font sans qu'on les dérange. D'autres seront physiquement ou affectivement incapables de participer à un nouveau projet. Au début du moins, les membres qui auront la santé, les aptitudes et l'enthousiasme voulus pour investir toute leur énergie dans quelque chose de neuf au lendemain de la reconfiguration seront relativement peu nombreux. Ils représentent donc une ressource précieuse qu'il s'agit de dépister et de cultiver : on les mettra en rapport entre eux et on leur fournira les moyens dont ils ont besoin.

Les « points de vie » peuvent aussi comprendre des œuvres qui fonctionnent bien -- une clinique florissante dirigée par l'une des congrégations, une maison de retraites dans une autre – ou alors, au niveau du personnel, des programmes ou des techniques de pastorale vocationnelle qui rejoignent bien les jeunes ou un service efficace de relations publiques. Dans tous ces cas, la préparation à la liminalité de la reconfiguration doit absolument comprendre le repérage des ressources humaines, des compétences et des savoirs ainsi que des ressources institutionnelles que possède chacune des congrégations participant à la fusion, et une amorce de stratégie pour les faire opérer en synergie.

2^e étape : la mise en œuvre

Si la première étape est bien faite, les membres de chacune des congrégations auront compris qu'il se prépare du nouveau. Elles/ils auront peut-être assisté à une journée de récollection où ils auront cerné leurs dons et leurs passions. Elles/ils auront pu répondre à un sondage. Dans le meilleur des cas, ils auront eu un entretien personnel avec un membre du conseil général ou du comité de planification pour « rêver de l'avenir ». La deuxième étape consistera donc à mettre en contact les membres qui ont des passions semblables ou complémentaires. La chose peut se faire à partir de la base, en encourageant les membres qui pensent dans la même ligne à franchir les frontières communautaires et à bâtir ensemble des projets que pourrait soutenir le nouvel institut.

Ou encore le conseil général ou un bureau ou un comité de niveau intermédiaire pourrait prendre l'initiative de convoquer quelques membres à des séances de remue-méninges ou de planification. Dans un cas comme dans l'autre, toutefois, on court le risque d'oublier ou de négliger certains membres intéressés. Les communications à la base peuvent passer par des réseaux d'amitié déjà établis et exclure ceux ou celles qui n'en font pas partie. Les leaders et les comités de planification sont humains, eux aussi : ils ont des schèmes de pensée coutumiers; ils pourraient n'inviter que les membres qui ont collaboré dans le passé. Pour éviter cela, une personne ou un bureau devrait être chargé de veiller à ce que tous les membres soient invités personnellement, et à plusieurs reprises, à participer au(x) nouveau(x) projet(s). Les responsables des communications internes devraient être chargés de faire le point régulièrement sur la progression de(s) (la) nouvelle(s) initiative(s). L'enthousiasme pour un nouveau projet n'est pas un jeu à somme nulle; à mesure qu'on informera le reste de la congrégation des joies et des épreuves, des succès et des défis que vivent ceux qui participent à la nouvelle initiative, il est probable que d'autres membres sentent la même passion s'éveiller dans leur cœur. Il faudra pouvoir constamment accommoder ces enthousiastes de fraîche date (qui n'auraient pas répondu aux invitations précédentes) et les mettre en contact avec le projet, une fois stimulé leur intérêt.

En plus de dépister ces individus pleins de zèle et d'enthousiasme et de les mettre en contact avec des « compatriotes » venus des autres communautés participantes, il faudra que les niveaux supérieurs de l'administration assurent une animation active pour les aider à développer leur vision de départ. Dans mon article précédent, je disais que cette animation devrait :

s'informer de leurs besoins (ou même les prévoir) : aide au niveau du secrétariat, équipement, soutien informatique, congé ou retrait du travail apostolique, budget de voyages pour des réunions... Un autre élément nécessaire à l'animation consiste à aider ces groupes intermédiaires à conserver leur niveau d'enthousiasme : en les encourageant à faire des retraites ensemble, en finançant leur participation – à l'extérieur de la congrégation -- à des congrès portant sur l'enjeu qui les intéresse, ou simplement en approuvant et en soutenant leurs efforts, en en faisant l'éloge et en les publicisant. Une bonne animation administrative sera proactive; il ne suffit pas d'attendre qu'un groupe ou un bureau demande de l'aide. Il faut parfois prendre les devants et offrir une aide dont le groupe n'a même pas conscience d'avoir besoin puis lui suggérer le travail et la créativité accrus que permettent ces ressources [« Leadership as Administration : A Defense and Prescriptions », *Human Development* 27, n° 4 (hiver 2006), page 38].

Ces activités demandent, bien sûr, du temps et de l'argent. Mais la période liminale qui suit immédiatement la reconfiguration est justement celle où le personnel de leadership et les fonds économisés en éliminant les doublons seront le plus disponibles... car ils n'auront pas encore été réclamés par les intérêts en place.

L'idée, à cet instant crucial, c'est de canaliser l'élan affectif suscité par la célébration de la fusion, le temps libéré et le talent des anciens leaders et des anciens comités mis en disponibilité, l'espace reconquis par la fusion des infirmeries et des bureaux, et d'utiliser ces ressources pour catalyser et soutenir les nouvelles articulations du charisme partagé par la nouvelle congrégation, pendant ses premières années encore précaires mais décisives. Quand s'estompe la liminalité et que les choses commencent à

s'installer dans une « nouvelle normalité », cependant, la grande congrégation doit assumer une troisième responsabilité : celle de l'évaluation.

3^e étape : l'évaluation permanente

Si une congrégation profite de sa reconfiguration pour libérer l'énergie de la liminalité au profit du changement et de la croissance, il lui faudra évaluer périodiquement le résultat de ses efforts. Les dangers de la fusion ne manqueront pas de conspirer pour gêner les initiatives vraiment créatrices. Les membres des différentes congrégations impliquées, même s'ils partagent une passion commune, peuvent avoir des attentes culturelles divergentes qui les empêchent de travailler ensemble. Les provinces fraîchement fusionnées d'un institut international peuvent avoir en commun des cultures assez proches mais seront dispersées sur un si vaste territoire qu'une véritable collaboration exigerait un regroupement massif des membres les plus passionnés – perspective psychologiquement démoralisante. Les économies financières réalisées par la fusion des bureaux seront bientôt avalées par une foule de besoins concurrents. La congrégation plus nombreuse née de la fusion sera inévitablement moins familiale et intime, ce qui pourra affecter l'enthousiasme de certains de ses membres. Enfin, ceux qui se sont embarqués seront peut-être tellement pris par leur passion pour le charisme -- le centre de spiritualité, l'école secondaire Christ-Roi ou la clinique de santé du centre-ville – qu'ils en oublieront d'accorder une attention égale au repérage d'une nouvelle génération à qui transmettre le charisme. Si les nouvelles initiatives n'attirent pas à la communauté de nouveaux membres, consacrés ou associés, ses efforts de reconfiguration auront été vains à longue échéance. Si une nouvelle initiative échoue du fait de conflits non résolus, si trop peu de membres sont disposés et aptes à participer au nouveau projet, la reconfiguration, là encore, aura été futile. Il faut une évaluation permanente pour vérifier si l'affectation des ressources communautaires à telle ou telle initiative constitue un investissement judicieux en temps, en personnel et en argent comme aussi pour corriger les faux départs et soutenir les débuts prometteurs.

Ce que nous avons vu jusqu'ici est plutôt abstrait. Dans la prochaine partie, des exemples vont montrer comment harnacher la période liminale, qui précède et qui suit immédiatement la fusion, pour lancer une vraie reconfiguration.

1^{er} exemple : la création d'un nouvel apostolat

Scénario : Cinq congrégations de Sœurs de X remontent à une même fondatrice qui a vécu au 19^e siècle. Elles fusionnent.

Préparation : Identifier les points de croissance

En préparation pour la période liminale, qui chevauche la fusion, les autorités des cinq congrégations ont convoqué un « Forum ouvert » pour les membres des cinq instituts, en les invitant à un exercice de rêve et de remue-méninges afin de susciter de nouvelles initiatives ou de proposer l'expansion d'œuvres existantes. Toutes les sœurs ont été fermement invitées à participer; les sœurs des infirmeries des différentes congrégations bénéficiaient d'une liaison vidéo.

Pendant le Forum ouvert, plusieurs sœurs ont fait état d'un rêve qu'elles partageaient : celui de lancer un Projet apostolique Beaux-Arts que parraineraient les congrégations

fusionnées. On a donc vérifié qui serait intéressé : une sœur peintre de la congrégation X1, une sœur qui enseignait la sculpture au collège de la congrégation X2, deux sœurs de la congrégation X3 qui animaient des retraites axées sur le dessin de mandalas, une sœur retraitée de la congrégation X4 qui faisait de la photographie. Il n'y avait personne de la congrégation X5 à cette session du Forum ouvert; on ne savait donc pas s'il y avait dans cet institut des membres qui auraient été intéressés. À la fin de la journée, le groupe a présenté une proposition préliminaire à celles qui avaient convoqué la réunion.

Mise en œuvre et évaluation

Les Sœurs de X avaient mis de côté un fonds afin de financer des activités de planification pour les initiatives. On jugea que l'avant-projet des artistes méritait d'être approfondi. Par conséquent,

- On fit parvenir une invitation à tous les membres des cinq congrégations pour un atelier de planification de plusieurs jours, animé par le Projet Beaux-Arts. Des bourses étaient disponibles pour permettre aux personnes éloignées de faire le voyage. L'ordre du jour prévoyait la mise en commun des intérêts et des réalisations des participantes, une conférence suivie d'un échange sur la spiritualité de l'art, un remue-méninges sur les besoins pratiques du Projet (endroit, viabilité financière, rayonnement missionnaire), et la présentation des noms et des qualifications d'autres sœurs éventuellement disposées à participer. La direction des Sœurs de X avait formulé un critère de viabilité qu'il faudrait respecter pour qu'on pût continuer de financer / soutenir la proposition : au moins 25 sœurs devraient avoir exprimé leur intérêt en assistant à l'atelier de planification et au moins 15 sœurs devraient se dire disposées à participer activement aux étapes suivantes. L'atelier parvint à remplir ces conditions – de justesse.
- Suivirent d'autres réunions du noyau de planification et de toutes les autres sœurs qui pouvaient donner un coup de main. Chaque réunion se tenait à un endroit différent : les différentes congrégations recevaient en eu lieu, ou à proximité d'un lieu, qui pourrait loger le nouveau Projet. Plusieurs sites offraient des possibilités mais tous présentaient des inconvénients. Aux réunions de planification, les sœurs rencontrèrent aussi des porte-parole de centres de retraite, de services de pastorale liturgique, des bureaux de communication, des écoles secondaires, des établissements de santé, venus explorer avec elles les possibilités de complémentarité et de synergie.
- On fit état régulièrement de la progression du Projet et de quelques autres initiatives dans les bulletins de liaison des différentes congrégations.
- On prépara un rite spécial d'envoi pour le Projet dans le cadre de la célébration officielle de la fusion.
- On formula des critères d'évaluation. En plus de jauger le volet pratique, on accorda une grande importance à la façon dont le Projet permettrait de rejoindre des aspirantes potentielles : où se trouvaient les jeunes femmes qui s'intéressent à la spiritualité et aux beaux-arts? Comment les rejoindre.

Dilemmes et décisions

Déjà à l'étape de la planification, plusieurs difficultés et plusieurs dilemmes se sont présentés. On n'arrivait pas à trouver de scénarios qui n'auraient pas gravement compromis la réussite du projet. En voici quelques exemples.

- L'emplacement. Le plan originel supposait que le Projet serait logé à un seul endroit. Mais le choix de cet endroit obligeait à des compromis entre des emplacements qui présentaient tous des inconvénients et des avantages différents. Certains des édifices les plus adéquats étaient relativement éloignés des lieux où travaillaient la plupart des Sœurs de X (ce qui entraînait un déménagement et un certain isolement) ou alors se trouvaient coupés des populations de jeunes qu'on cherchait à intéresser. Des édifices plus avantageusement situés n'étaient pas adéquats ou auraient exigé des réparations coûteuses. Quelques-unes des sœurs les plus motivées et les plus talentueuses avaient des attaches (parents âgés, poste de professeur permanent, état de santé) à certains endroits et ne pourraient / voudraient pas participer au Projet s'il était situé ailleurs.
- Les attentes culturelles. Pendant une grande partie de son histoire, la congrégation X5 s'était recrutée, plus que les quatre autres, en milieu ouvrier. Elle était aussi la seule à n'avoir jamais ouvert de collège classique (*liberal arts college*) ou de centre de retraites. Les membres de cette congrégation en étaient venus à privilégier les problèmes « pratiques » et « terre-à-terre » par opposition à des choses « moins sérieuses » comme les beaux-arts. C'est peut-être pour cette raison que la seule sœur de la congrégation X5 qui avait une production artistique de niveau professionnel était considérée comme « très marginale » par ses consœurs. Elle avait enseigné pendant quelques dizaines d'années dans une université d'État, à six heures du reste de la communauté, et elle y résidait seule en logement. Elle était titularisée et n'était guère habituée à collaborer avec les autres sœurs.

Il devint bientôt évident qu'il y avait de subtiles différences dans la façon dont les sœurs des diverses congrégations de X concevaient le Projet apostolique Beaux-Arts. Les sœurs du comité de planification de la congrégation X1, par exemple, avaient en tête un studio d'art professionnel qui exécuterait des commandes d'œuvres d'art religieux. Les sœurs du comité provenant de la congrégation X2 voulaient un centre d'enseignement pour des jeunes du secondaire et du collégial. Les deux sœurs de la congrégation X3 rêvaient d'un centre de retraites où se donneraient des sessions axées sur l'art. Une des sœurs de la congrégation X4 souhaitait que le Projet rejoigne les personnes âgées par l'art-thérapie. Certains des endroits envisagés convenaient plus que d'autres à certaines de ces formules. Si on privilégiait le point de vue d'une sœur, on compromettrait l'implication et la motivation des autres pour le Projet. Et il n'y avait pas assez d'argent pour tout faire.

- La complémentarité. La congrégation X4 avait le meilleur bureau de communications / éditions et sa directrice laïque était intéressée à collaborer au nouveau projet. Mais les locaux de la congrégation X4 étaient les moins appropriés et offraient peu de contacts avec les jeunes femmes de l'endroit. La congrégation X1 était l'une des deux seules congrégations à avoir quelqu'un en formation et elle pouvait compter sur une responsable de la pastorale des vocations très dynamique. La congrégation

fusionnée avait d'ailleurs déjà recruté cette personne comme directrice des vocations à temps plein après la reconfiguration. Mais celle-ci n'était pas très intéressée au Projet Beaux-Arts. Si la plupart des congrégations avaient des centres de retraites, ils n'étaient pas tous très chauds à l'idée de collaborer à un projet en art.

Quelle décision devrait prendre la congrégation fusionnée au sujet d'un Projet conjoint en art : où le loger, qui y affecter, quelle orientation lui donner, quels critères d'évaluation retenir pour en mesurer le succès – et d'abord, y a-t-il lieu de parrainer un tel projet? (Le comité de la reconfiguration a d'ailleurs plusieurs autres demandes d'appui à examiner.) La possibilité qu'une mauvaise décision condamne toute l'entreprise pourrait devenir paralysante mais si on ne fait rien, l'échec est inévitable.

2^e exemple : relancer la pastorale des vocations

Scénario : Les Frères de Y ont fusionné leurs trois provinces américaines en une seule entité. On a donc regroupé différents bureaux, notamment trois postes d'agents de pastorale des vocations à temps partiel. Deux de ces religieux présentaient des symptômes marqués d'épuisement. On demanda au troisième frère s'il accepterait d'être le directeur des vocations pour la province fusionnée. Il y était enclin mais posa comme condition de profiter de la reconfiguration pour restructurer tout le programme de pastorale vocationnelle des Frères :

- Le programme compterait un poste à temps plein et serait adéquatement financé. Le frère disponible demandait un budget de 50 000 \$ par année.
- On redéfinirait la fonction du directeur des vocations : il ne serait plus là pour inviter ou surveiller des candidats potentiels mais pour motiver et préparer à le faire tous les frères de la nouvelle province.
- Tout l'institut devrait se mobiliser pour faire de « l'invitation de nouveaux membres » une de ses grandes priorités.

Les autorités des trois provinces acceptèrent ces conditions.

Préparation : Préciser les atouts

La direction des Frères de Y finança des ateliers de fin de semaine pour tous les membres, en différents endroits du pays, autour de la vidéo « Ouvrir nos cœurs et nos maisons » de la NRVC (National Religious Vocation Conference). À la fin de chaque week-end, on demandait à chacun des frères d'indiquer sur une liste d'activités vocationnelles – depuis « je vais prier chaque jour pour les vocations » jusqu'à « je vais déménager à l'autre bout du pays et aller vivre dans une maison intergénérationnelle pour les vocations » -- celle(s) à laquelle ou auxquelles il accepterait de participer. On forma des groupes de volontaires dans chacune des régions où travaillaient les Frères de Y :

- Des volontaires pour représenter les Frères de Y sur les comités diocésains de pastorale des vocations;

- Des volontaires pour collaborer avec le bureau des communications afin d'offrir aux journaux diocésains (et profanes) des articles sur les Frères de Y;
- Des volontaires pour collaborer de temps à autre à des week-ends de discernement;
- Des volontaires pour rédiger des plans de cours, des pièces, des recueils d'histoires, des chansons et divers outils pédagogiques destinés aux élèves de divers niveaux pour leur faire connaître les Frères de Y et leur fondateur;
- Des volontaires pour gérer et tenir à jour la page Web des Frères de Y;
- Des volontaires pour lancer et faire vivre un ou plusieurs des blogues des Frères de Y;
- Des volontaires pour organiser ou donner un coup de main à différentes activités destinées aux jeunes gens du secondaire ou du collégial : « Theology on Tap », insertion au centre-ville, retraites d'adoration eucharistique, expéditions en Virginie occidentale ou à la Nouvelle-Orléans pour reconstruire des maisons pour les pauvres;
- Des volontaires qui ouvriraient régulièrement leur communauté locale à des jeunes gens pour un souper et un temps de prière.

Le nouveau directeur des vocations organisa aussi plusieurs séances de remue-méninges dans diverses résidences de frères à travers le pays pour aller chercher d'autres idées.

Mise en œuvre et évaluation

Le nouveau directeur des vocations organisa pour les frères des ateliers animés par des responsables des vocations d'autres instituts -- qui avaient réussi (jusqu'à un certain point) à attirer des jeunes -- sur des sujets comme l'art d'inviter les jeunes, la spiritualité de la génération du Millénaire, l'accompagnement du discernement, les programmes « Adopte un frère / adopte un étudiant » institués entre l'infirmerie de la communauté et les écoles secondaires et les collèges des Frères. Plusieurs frères plus valides se sont offerts pour accompagner des étudiants à risque, tandis que des étudiants rendaient visite aux frères plus malades. Un frère qui enseignait l'histoire au collège de la communauté recruta des étudiants pour enregistrer les témoignages des frères à la retraite.

Cependant, les Frères prenaient conscience qu'il leur fallait eux-mêmes changer, comme communauté, pour se préparer à accueillir les jeunes gens qui voudraient venir chez eux. Les frères disposés à déménager dans des communautés de discernement intergénérationnelles (ce qui leur imposait souvent de quitter l'apostolat où ils travaillaient et la ville où ils résidaient) commencèrent à participer à une série de week-ends intitulés « Comment devenir une communauté accueillante ». Sur le plan pratique, après avoir créé ces communautés de discernement, il fallait trouver des lieux adéquats pour les héberger.

Enfin le directeur des vocations dépista des frères qui avaient le sens et le goût des communications et il fit venir plusieurs consultants pour leur parler de la façon de « vendre » l'institut aux jeunes gens. Un consultant traita de la conception de la page Web, et un autre de la mise en marché axée sur le bouche-à-oreille chez les jeunes (*buzz marketing*).

Dilemmes et décisions

Comme dans toute entreprise humaine, les difficultés et les dilemmes ne tardèrent pas à surgir. Le directeur des vocations avait sous-estimé le budget qu'il lui faudrait – peut-être parce que les autorités de la province avaient été estomaquées par la somme qu'il avait d'abord demandée. Il n'y avait pas assez d'argent pour la sorte de publicité qui aurait rejoint des jeunes mordus de technologie. Par ailleurs, des incompatibilités se firent jour entre les frères disponibles et capables de former des communautés de discernement et les endroits où l'on disposait de résidences pour loger ces communautés. Dans une des provinces, qui n'avait pas reçu de candidat depuis plus de dix ans, les frères n'étaient pas convaincus que tout ce remue-ménage donnerait des résultats et ils refroidissaient l'ardeur de leurs confrères lors des réunions communautaires sur les vocations. Enfin certains des jeunes gens intéressés à entrer semblaient plutôt conservateurs (ils voulaient notamment porter l'habit, que les frères plus âgés ne mettaient pratiquement plus), ce qui jeta un froid dans la communauté.

Conclusion

Comme l'indiquent ces deux exemples, la liminalité de la reconfiguration représente une ressource potentielle pour susciter de nouvelles initiatives emballantes au sein d'une congrégation fusionnée – des initiatives qui peuvent faire la différence entre la vie et la mort, la croissance et la stagnation. Mais elle n'offre pas de garantie à toute épreuve. Les responsables religieux qui envisagent une reconfiguration, et qui souhaitent tirer parti de cette énergie, doivent s'attendre à voir surgir des difficultés imprévues. J'espère toutefois que le risque de contretemps et d'erreurs -- voire même d'échecs -- ne dissuadera pas les communautés religieuses de canaliser le potentiel à la fois stimulant et intimidant que présente la liminalité inhérente à la reconfiguration. Car là se trouve l'avenir.

Patricia Wittberg est une Sœur de la Charité de Cincinnati, professeure de sociologie à l'Université d'Indiana-Purdue, à Indianapolis.