



***Les Voies de  
Transformation  
de la  
Gouvernance***

*Un effort de collaboration entre :*

*Les Sœurs de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur*

*Les Sœurs de Notre Dame*

*Les Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie*

*CommunityWorks, Inc.*

***Un Projet Financé par la Fondation Conrad N. Hilton***



## REMERCIEMENTS

*Ces sept voies sur la gouvernance et la structure gouvernementale sont le fruit de trois années de recherche, de collaboration entre les congrégations et d'interaction autour de la création et de la mise en œuvre de nouveaux modèles de gouvernements évolutifs. Les trois principales congrégations collaboratrices sont les Sœurs de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur, les Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie, et les Sœurs de Notre Dame. Ce projet de recherche, financé par la Fondation Conrad N. Hilton, a été conçu et géré par CommunityWorks, Inc, avec le soutien du Centre de Recherche Appliquée pour l'Apostolat (CARA).*

## SOMMAIRE

<b>Aperçu</b>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Le Contexte</i></li><li>- <i>Les Structures de Gouvernance Invisibles et Visibles</i></li><li>- <i>La Mission, la vision et la Transformation de la Communauté</i></li><li>- <i>Les Principes Organisationnels pour la Transformation de la Gouvernance</i></li></ul>
<b>Gouvernance</b>	<b>8</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Qu'est-ce que la Gouvernance ?</i></li><li>- <i>Pourquoi la Gouvernance est-elle Importante ?</i></li><li>- <i>Quelles sont les Hypothèses concernant la Gouvernance et le Besoin de Changement ?</i></li></ul>
<b>Appel au changement</b>	<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Appel à un Changement de la Structure de Gouvernement</i></li><li>- <i>Pourquoi Changer la Structure ?</i></li></ul>
<b>Engager les autres</b>	<b>16</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Mouvements Collaboratifs : Engagement pour Soutenir les Nouveaux Modèles de Gouvernance</i></li><li>- <i>Des moyens Diversifiés pour Inclure les Autres</i></li><li>- <i>Pratiques de Soutien à la Collaboration pour une Gouvernance Évolutive</i></li></ul>
<b>Données et création de sens</b>	<b>21</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Les Données et leur Interprétation</i></li><li>- <i>Les Tendances et leur Interprétation</i></li></ul>
<b>Principes Directeurs</b>	<b>25</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Les Principes Directeurs</i></li><li>- <i>Les Trois thèmes centraux</i></li></ul>
<b>Modèles de Gouvernance</b>	<b>29</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Créer un Sentiment d'Appartenance pour Changer la Structure de Gouvernement</i></li><li>- <i>Création d'un Comité de Planification</i></li><li>- <i>Recherche, Collecte de Données, Mise en Récit</i></li><li>- <i>Création de Projets de Modèles de Gouvernance</i></li><li>- <i>Mise en œuvre</i></li></ul>
<b>Contacts</b>	<b>37</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Les Congrégations Participantes</i></li><li>- <i>La Consultation, Gestion et Support des Projets</i></li><li>- <i>L'Agent Financier et Recherche</i></li><li>- <i>La Fondation Conrad N. Hilton</i></li><li>- <i>Les Congrégations Interrogées sur les Nouveaux Modèles de Gouvernance et les Changements Structurels</i></li></ul>



## Première Voie : Aperçu

*Les femmes religieuses du monde entier sont en train de vivre un changement significatif de leur identité et de leur place dans un monde de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté. Elles se trouvent dans un monde où une nouvelle conscience fait surface, et où les personnes voient le besoin critique afin que tous les peuples apportent le meilleur d'eux-mêmes, de leurs compétences et de leur sagesse pour que notre univers, notre planète même, survivent.*

Face à cette réalité changeante de l'humanité et de la Terre, les femmes religieuses du monde entier sont appelées à :

- Embrasser l'essence même de la vie religieuse avec sa profonde croyance en Dieu, son unité avec toute la création, et son engagement profond envers les marginalisés.
- Explorer de nouvelles façons de réimaginer la vie religieuse pour l'adapter à la réalité sociopolitique en constante évolution de notre époque.
- S'engager à être plus interconnectés avec les autres et à accroître leur voix morale et leur action collective dans le monde.
- Réévaluer leurs croyances, leurs hypothèses et leurs façons de faire ; se défaire des structures visibles et invisibles qui les retiennent.
- S'engager dans de nouvelles relations et de nouveaux partenariats en associant les charismes pour le bien commun de l'humanité et de la Terre.

Tout cela témoigne du travail de transformation auquel sont confrontées les femmes religieuses, de l'honnêteté courageuse qui consiste à examiner leurs ministères en fonction de l'époque et à réévaluer leurs structures de gouvernance pour soutenir leur vie et leur mission.

## Les Structures de Gouvernance Invisibles et Visibles

*Il existe une tendance à rechercher des solutions rapides ou concrètes à des problèmes complexes*

La nature humaine a tendance à avoir une forte propension à catégoriser les choses. On suppose que la catégorisation des questions permet de faire face plus facilement à la complexité et à l'incertitude plutôt que de voir comment les choses sont articulées entre elles. Cela limite

notre capacité à voir comment nos croyances ou nos hypothèses influencent les décisions et la nécessité de changer. On a tendance à chercher des solutions rapides ou concrètes à des problèmes complexes, ce qui conduit à modifier les styles de leadership ou la structure de gouvernement.

Avant de changer la structure de gouvernement, une congrégation doit prendre le temps d'explorer ses structures invisibles. Les structures invisibles, telles que les valeurs, les croyances, les suppositions et les attentes non écrites, ont un pouvoir significatif sur la congrégation et influencent son comportement et ses décisions. Ces structures ont un impact sur la façon dont les membres vivent ensemble, leur niveau de satisfaction et leur sentiment d'appartenance. Lorsque les besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits, la congrégation cherche souvent à changer ses structures visibles, notamment le leadership, les politiques, les finances, les ressources humaines et la prise de décision. Il est rare que le changement des structures visibles soit la réponse à ce type de problèmes.

Le désir d'être plus actif dans le ministère en libérant les sœurs des postes administratifs nécessite également de changer les structures visibles. Cela se traduit par l'embauche de plus de laïcs au niveau administratif. Ce changement est également dû à une diminution du nombre de sœurs ou de sœurs n'ayant pas l'expertise requise pour occuper des postes administratifs.

Plus le besoin de changement est pressant en cette période d'évolution de la vie religieuse, plus les congrégations reconnaissent le besoin crucial de créer des modèles de gouvernance adaptables, flexibles et innovants.

## La Mission, la Vision et la Transformation de la Communauté

Il existe de multiples façons de créer un modèle évolutif de la gouvernance. La culture, la structure invisible et le mode de fonctionnement de chaque congrégation déterminent de manière significative la façon dont elle souhaite aborder cette tâche.

La recherche professionnelle menée par le Centre de Recherche Appliquée pour l'Apostolat et la recherche informelle menée par les participants à la subvention ont permis de découvrir comment diverses congrégations restructuraient leur

*Ce qui est essentiel, c'est de déterminer la meilleure approche qui convient à une congrégation spécifique.*

gouvernance. Les résultats formels et informels ont validé l'efficacité de diverses approches pour changer la structure de gouvernement. Ce qui est essentiel, c'est de déterminer la meilleure approche qui convient à une congrégation spécifique.

La recherche a également permis de découvrir les principes clés utilisés dans chaque approche. Garder la mission au premier plan est le premier principe. La capacité d'être en mission est la motivation pour entreprendre un changement structurel.

Les éléments essentiels du processus sont les suivants :

- prendre contact avec d'autres congrégations pour savoir comment elles ont créé un nouveau modèle de gouvernance
- faire participer les sœurs, les associés et les partenaires laïcs du ministère au processus
- établir une communication cohérente.

Au tout début de la création d'une structure de **gouvernement** adaptable et innovante, il est utile de se rappeler que les comités de planification de la gouvernance désignés ont besoin d'avoir une vision plus large que celle de connaître les mécanismes de changement de la structure de **gouvernement**. La création d'un nouveau modèle de gouvernance, ainsi que l'élaboration d'une stratégie pour le mettre en œuvre, est bien plus qu'un changement de structure. Il s'agit d'un travail de transformation qui nécessite une attention et une intention particulières. La création et la mise en œuvre d'un nouveau modèle de gouvernance suscitent toute une gamme d'émotions. Pour certains, cela signifie soulagement et excitation. Pour d'autres, cela suscite un sentiment de perte, de perte d'identité, de douleur et de chagrin. Le travail collectif de transformation est essentiel si le changement de la structure de **gouvernement** a du cœur et une chance de réussir.

## **Les Principes Organisationnels pour la Transformation de la Gouvernance**

Pour créer une structure de **gouvernement** adaptable et flexible, il est essentiel d'envisager la réalité future de la congrégation et de s'occuper de son âme collective. Outre ces éléments essentiels, une congrégation a besoin de principes organisationnels solides pour guider son nouveau modèle. Les bénéficiaires de

subventions ont découvert les éléments suivants lors de la conception de leurs nouveaux modèles.

1. **MACRO FOCUS (image globale) VERSUS MICRO FOCUS (détails) :**  
Au cours des premières étapes de la recherche et de la planification, il est essentiel de garder le comité de planification concentré sur la vue d'ensemble, afin qu'il puisse voir les possibilités. Il est essentiel que le comité s'interroge, imagine et pose des questions ouvertes au lieu de se laisser piéger trop tôt par les aspects pratiques qui alourdiront l'ensemble du processus.
2. **L'ESPRIT DE COLLABORATION :**  
Pour construire un engagement solide de collaboration et de partenariat qui transcende le temps, la conception globale doit être un effort de collaboration dès le début, qui inclut les non-membres de la congrégation dans le processus.
3. **CHANGEMENT DE PARADIGME CONCERNANT LE PARTENARIAT :**  
Pour de nombreuses congrégations, un changement de mentalité s'impose en ce qui concerne l'inclusion de collègues laïcs et de partenaires en mission dans la construction de l'avenir. Dans le passé, la vie religieuse à travers le monde était un système très fermé. Cependant, elle a évolué de manière constante vers un système plus ouvert. La collaboration et/ou le partenariat nécessite de la confiance et de l'ouverture de la part des sœurs et des laïcs.
4. **LA CULTURE ET LA LANGUE :**  
La diversité des cultures et des langues est un élément clé de l'élaboration d'une forme de gouvernance mondiale. La conception véhiculée doit être sensible à la culture et les questions linguistiques doivent être prises en compte. Lorsqu'il y a des idées et/ou des concepts émergents, il est important de créer un glossaire des termes qui soit sensible à la langue. Il est primordial de disposer d'interprètes et de traducteurs efficaces et compétents, ainsi que d'un personnel adéquat pour soutenir la communication et la connexion au sein de la congrégation.

***Pour changer la structure de gouvernement d'une congrégation, il faut s'occuper de l'ensemble de la congrégation...***

## Remarques Finales

Changer la structure de gouvernance et de gouvernement d'une congrégation signifie qu'il faut s'occuper de toute la congrégation, de tout le système, c'est-à-dire de sa vie, de son but et de son mode de fonctionnement. Le changement structurel ou le processus de changement peut faire surgir une réaction émotionnelle collective, comme le sentiment de perte, de lâcher prise ou de chagrin, selon les raisons du changement.

Si l'on souhaite non seulement une nouvelle structure mais aussi une transformation au sein de la congrégation, un travail collectif intérieur profond doit accompagner le processus de changement. Le fait de toucher à la mission, à l'objectif commun et aux valeurs partagées de la congrégation permet aux membres de se concentrer sur le bien collectif.

## Avancer

Sur la base de ces réflexions, notre deuxième voie se concentre sur la signification de la gouvernance. Tout le monde est concerné par une forme ou une autre d'organe de gouvernance. Bien que nous puissions subir ou être touchés par le fait d'être gouvernés, savons-nous vraiment ce qu'est la gouvernance ? Pour changer sa structure de gouvernance, il est essentiel que le comité de planification clarifie ce qu'est la gouvernance et partage sa compréhension mutuelle avec la congrégation.



## Deuxième Voie: La Gouvernance

*Dans la Première Voie, l'Aperçu, il a été noté que nous vivons une période de transition importante en tant que société et au sein de la vie religieuse. Nos systèmes sociopolitiques et ecclésiaux sont dans un état d'effondrement. Les normes culturelles changent radicalement et les questions deviennent de plus en plus complexes. Cette réalité appelle à une curiosité poignante, à l'imagination et à la création de nouveaux récits autour de ce que nous valorisons, de ce que nous croyons et de notre mode de fonctionnement. C'est le moment d'examiner comment une congrégation se gouverne, se ressource et fournit une structure significative autour d'elle alors qu'elle vit sa mission. Cette voie nous invite à explorer le sens même de la gouvernance et son importance.*

### La Gouvernance

#### Tout le monde pense savoir ce qu'est la gouvernance, mais de quoi s'agit-il ?

Souvent, lorsque les membres d'une congrégation entendent les mots gouvernance ou gouvernement, ils poussent un gémissement ! Souvent, des souvenirs d'oppression ou des frustrations liées au manque de subsidiarité font surface. Ces sentiments se mêlent à d'autres préoccupations, comme une approche de la formation initiale ou la réponse à la question de savoir comment les laïcs gèrent les ministères. L'idée que la gouvernance pourrait améliorer la vie communautaire ou soutenir un nouvel effort est rarement une réponse initiale.

Qu'est-ce que la gouvernance ? Les premières discussions sur la gouvernance ont donné lieu à des réflexions intéressantes sur la gouvernance et le gouvernement. Les participants ont commencé à voir que ces deux concepts ne sont pas synonymes.

Avec la mission comme objectif principal, la *gouvernance* est considérée comme les principes directeurs, les valeurs et les éléments qui sous-tendent le fonctionnement d'une structure gouvernementale. Par exemple :

- Faire vivre l'Évangile aujourd'hui

- Partager notre responsabilité pour la mission
- Être responsables les uns envers les autres

*Le gouvernement* reflète les structures qui décrivent comment la congrégation organise son leadership, ses membres et ses processus de prise de décision afin de mettre en œuvre les valeurs de la gouvernance.

### ***La Gouvernance dynamise les membres pour la mission.***

Dans le cadre de la création de nouveaux modèles de gouvernance, *le Centre de Recherche Appliquée pour l'Apostolat (CARA)* a interrogé huit congrégations internationales sur leurs nouveaux modèles de gouvernement. L'une des questions portait sur l'objectif de la gouvernance. Les huit congrégations participantes ont identifié trois objectifs principaux :

1. soutenir le charisme et la mission de la Congrégation
2. exercer correctement l'autorité et de garantir la participation
3. prendre soin de la Congrégation, des Provinces, des Communautés et des membres.

La Gouvernance dynamise les membres pour la mission. C'est un moyen qui permet à la congrégation de :

- Soutenir et entretenir une vie religieuse qui aligne le charisme, la mission, la spiritualité et la communauté.
- Prévoir un accompagnement et une animation qui incitent les sœurs et les partenaires laïcs à vivre la mission d'une manière qui offre les "meilleures pratiques" pour le service ministériel avec toutes les personnes qu'ils rencontrent et pour toute la création de Dieu.
- Favoriser les relations entre les sœurs, les associés, les partenaires laïcs et les réseaux de collaboration afin que, en tant qu'amis et co-apprenants, nous devenions plus efficaces et plus énergiques pour la mission.
- Fournir un forum pour que des idées innovantes émergent et soient partagées avec la congrégation pour faire avancer les processus avec une compréhension plus claire. Par exemple, un groupe a utilisé des groupes de discussion.

---

*Un groupe de réflexion, par le biais d'une réflexion délibérée, a déplacé la formation hors du domaine du gouvernement vers un domaine séparé et plus approprié à traiter. La formation disposait alors d'un groupe de réflexion qui pouvait accorder plus d'attention aux divers besoins qui apparaissaient et qui ne relevaient pas de la structure gouvernementale...*

---

- Faire appel au rendre compte et à l'interdépendance des membres et des partenaires laïcs en ce qui concerne les domaines de décision spécifiques de chacun et la complémentarité. Il met en évidence la subsidiarité et la responsabilité personnelle.

La gouvernance exprime les valeurs à partir desquelles une congrégation s'organise. Elle peut promouvoir l'unité et la cohésion à tous les niveaux grâce à une vision partagée. La gouvernance a le potentiel de construire une conscience globale, une sensibilité culturelle, et elle a la capacité d'être transformatrice.

## **Pourquoi la gouvernance est-elle importante ?**

La gouvernance est essentielle car elle garantit que l'autorité de la congrégation protège l'intégrité ou les droits de chaque membre et assure une gestion efficace des ressources nécessaires à la mission.

La gouvernance a un impact sur tous les niveaux de leadership et elle est conçue pour que les leaders opèrent avec une autonomie appropriée. Plus précisément, la gouvernance garantit que les membres et les partenaires laïcs ont des possibilités viables de participer aux décisions qui les concernent et de partager la responsabilité de la direction de la mission. Toute personne liée à la mission de la congrégation a un rôle correspondant à ses dons/expertise pour le bien commun de la congrégation.

Les structures de la congrégation (gouvernement) doivent être conçues pour être flexibles afin de répondre aux besoins des membres et des ministères. Un leadership efficace est nécessaire pour répondre aux droits et responsabilités canoniques des membres engagés.





## Troisième Voie : Demander un Changement de la Structure Gouvernementale

*Lorsqu'on envisage de modifier sa structure gouvernementale, il est important de s'interroger sur les raisons de ce changement. Les raisons sont nombreuses et variées pour expliquer les changements qui s'opèrent au sein des congrégations religieuses à travers le monde. La troisième Voie décrit certains des changements exprimés par les huit congrégations internationales qui ont ressenti un appel à changer leur structure gouvernementale.*

### Appel à un Changement de la Structure Gouvernementale

Changer sa structure gouvernementale pour qu'elle soit flexible, adaptable et réponde aux besoins de la congrégation demande réflexion et planification. L'efficacité du processus de changement dépend du soutien et de l'engagement des leaders, des membres et des employés laïcs de la congrégation. Pour établir un engagement fort envers le processus de changement, l'intention et la vision du changement doivent être clairement formulées et partagées avec toutes les personnes concernées.

Si l'intention de changer la structure de gouvernement n'est pas claire, une congrégation peut changer la structure, en dépensant du temps et de l'argent pour la mauvaise raison. Par exemple, supposons que les membres ne soient pas satisfaits du style de leadership en vigueur ou qu'elles se sentent exclues du processus décisionnel de la congrégation. Dans ce cas, ils/elles pourraient recommander le changement de la structure gouvernementale pour se rendre compte que c'était la mauvaise solution à leur dilemme.

Il est essentiel d'être attentif aux raisons qui poussent une personne à changer sa structure de gouvernement pour s'assurer que le besoin de changement structurel est pertinent pour la vie et la mission de la congrégation, et non pour résoudre un autre problème.

## Pourquoi changer la structure du gouvernement ?

Qu'est-ce qui incite une congrégation religieuse à envisager un changement de sa structure de gouvernement ? Les réponses sont aussi variées que les instituts et leurs situations. Les enseignements glanés lors de conversations avec d'autres congrégations diverses ont permis de faire les observations suivantes.

### Tendances et Évolutions au Sein des Congrégations

- Une diminution du nombre de membres qui modifie les besoins structurels d'une congrégation.
- Un changement dans la proportion des membres d'âge avancé, laissant moins de sœurs pour la mission et le ministère.
- Les jeunes cohortes de sœurs ne sont pas suffisamment représentées aux postes de leadership.
- Une diminution de la présence des congrégations et des ministères dans certaines zones géographiques, alors que dans d'autres zones, on constate une augmentation de la présence et des ministères.
- Le désir de libérer les sœurs pour la mission plutôt que pour l'administration.
- Une diminution du nombre de sœurs potentielles ayant une expérience de leadership pour assumer un rôle de leadership dans la congrégation ou qui souhaitent répondre à l'appel au leadership de la congrégation.

### La Structure Gouvernementale ne Reflète pas Adéquatement les Valeurs ou les Désirs de la Congrégation.

En parlant de la nécessité de changer leur structure gouvernementale, les sœurs ont exprimé les souhaits suivants pour un changement de structure qui reflète :

- Leur charisme
- Les valeurs évangéliques et leur compréhension évolutive de la théologie.
- Un leadership serviable
- Une forme de gouvernement qui intègre des laïcs et d'autres personnes extérieures à la Congrégation.
- Une énergie vitale
- Les besoins d'aujourd'hui

## Défis Administratifs Nécessitant un Changement de la Structure Gouvernementale

- Un manque de clarté et/ou de consensus sur l'autorité de prise de décision
- La répétition inutile de postes et de salaires remplissant des fonctions similaires dans différents secteurs de la congrégation.
- Les frais de voyage et temps de déplacement inutiles pour les leaders
- Les ressources ne sont pas toujours dépensées là où elles sont nécessaires

## Un Sentiment de Déséquilibre et de Déconnexion au Sein de la Congrégation

- Ne pas avoir suffisamment de connexions entre les membres dans les différentes provinces et/ou pays.
- La diminution du sentiment d'appartenance des membres à la congrégation.
- Une communication inadéquate entre les différentes provinces
- La nécessité de trouver un meilleur équilibre entre la décentralisation de l'autorité pour une plus grande flexibilité afin de répondre à l'évolution des besoins et des circonstances, et la centralisation de l'autorité pour plus de cohésion et de stabilité à tous les niveaux.

*...il est essentiel de connaître l'intention et la raison du changement.*

Comme nous l'avons dit, il existe de nombreuses raisons et situations diverses qui incitent à envisager un changement de la structure gouvernementale. Encore une fois, il est essentiel de connaître l'intention et la raison du changement afin que la congrégation ne s'engage pas dans un processus de changement important pour une mauvaise raison.

Pour changer efficacement la structure de gouvernement d'une congrégation, outre l'intention, il faut également s'interroger sur la disposition de ses membres. L'équipe de leadership de la congrégation est-elle prête ? S'il y a plusieurs équipes en raison des provinces et/ou des régions, il est essentiel que tous les leaders soient à bord et prêts à s'engager dans le processus de changement. Il faut également qu'il y ait un accord collectif sur le fait qu'il y aura un changement dans la structure gouvernementale, et qu'il y ait une certaine latitude pour que les différentes provinces s'engagent à différentes étapes du changement en fonction de leur situation.

À un moment donné, tout le monde ne sera pas d'accord sur la nécessité ou le mode opératoire du processus de changement. Ce qui est utile, c'est **la règle des 25 %**, découverte par le chercheur D. Centola (2018), qui stipule que si 25 % des membres sont

d'accord, le changement peut se produire. Ce groupe central a la capacité de maintenir le processus de changement en vie pendant que le comité de mise en œuvre continue de s'efforcer d'obtenir un consensus pour soutenir le changement final.

## **Avancer**

Après avoir clarifié l'intention de changer la structure de son propre gouvernement et obtenu le soutien des leaders et des membres, il est important de déterminer qui engager dans ce processus de changement menant à un nouveau mode de fonctionnement. La quatrième Voie décrit diverses façons d'impliquer les autres.



## Quatrième Voie : Impliquer les Autres Dans la Recherche d'une Nouvelle Voie

*Pour changer efficacement la structure de son gouvernement, il est essentiel de maintenir un équilibre entre la mission et la structure. Il est également impératif que les leaders et les membres s'engagent dans le processus de changement, conscients de l'impact émotionnel que le changement peut avoir sur les personnes concernées. En cette période de complexité et d'évolution de la vie religieuse, nous devons élargir le spectre de l'engagement au-delà de nos membres et faire appel à des collaborateurs internes et externes. La quatrième Voie décrit diverses approches d'engagement.*

### Les Mouvements Collaboratifs : Engagement pour Soutenir les Nouveaux Modèles de Gouvernance

La vie religieuse se trouve dans une période de changement de paradigme. Ainsi, la recherche de toute percée significative implique la collaboration, les partenariats et la coopération pour soutenir la capacité interne et l'innovation. Ces relations amélioreront la vie et la mission tandis que des structures durables et interdépendantes sont mises en place.

L'adoption de pratiques collaboratives nécessite de modifier sa culture interne ou sa vision du monde afin que la congrégation puisse passer d'un système fermé à un système ouvert. Simultanément, il est essentiel de trouver un équilibre entre la tension créative d'être plus poreux tout en honorant le charisme unique de la congrégation et son appel dans l'église et dans le monde.

L'une des prémisses de la gestion d'une gouvernance évolutive exige une intentionnalité accrue et un engagement collaboratif plus large. Un engagement communautaire continu est nécessaire pour passer à un système ouvert qui permet à une congrégation d'accroître sa capacité de mission. L'engagement des autres dans le développement de nouveaux modèles de gouvernance comporte de nombreuses facettes. Il peut être utile de reconnaître le continuum des possibilités d'engagement avec les autres.

	Travail en réseau	Collaboration	Partenariat	Planification intégrale et Action
Description	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage informel</li> <li>• Communication informelle</li> <li>• Échange d'informations et de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif commun ou engagement envers un projet</li> <li>• Partage des ressources et/ou un parrainage fiscal pour renforcer les capacités</li> <li>• Accords de services partagés sélectionnés</li> <li>• Alignement de certaines activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens partagés pour atteindre un objectif</li> <li>• Plan d'action et de responsabilité commun</li> <li>• Mission conjointe</li> <li>• Des Fonctions de back-office partagées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation vers les systèmes ouverts</li> <li>• Nouvelles formes de structure de leadership</li> <li>• Leadership partagé avec des accords formels</li> <li>• Co-entreprises</li> <li>• Financement commun</li> <li>• Pratiques durables communes</li> </ul>
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion ou appel occasionnel avec une autre congrégation ou une autre organisation.</li> <li>• Partage des expériences</li> <li>• Echange des ressources et des réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborations dans le domaine de la justice, de la paix et de l'intégrité de la création (JPIC)</li> <li>• Soins aux personnes âgées</li> <li>• Organisations de ressources, par exemple, le RCRI (Centre des Ressources pour les Instituts Religieux)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagements ou accords intersectoriels (sans but lucratif, religieux, privé, gouvernement)</li> <li>• Leadership partagé</li> <li>• Rôles élargis pour les collègues/ partenaires de la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un continuum de stratégies pour une collaboration structurelle entre différentes entités</li> <li>• Nouveaux rôles pour les partenaires missionnaires laïcs</li> <li>• Promotion de l'interculturalité en vue d'une sororité mondiale</li> </ul>

Informel - court terme  
Faible intensité - faible complexité

### Continuum

Formel-long terme  
Haute intensité-haute complexité

A chaque étape de la planification d'une nouvelle structure de gouvernement, de sa conception à sa mise en œuvre, il est possible de rechercher la sagesse des personnes impliquées à l'intérieur et à l'extérieur du système congréganiste. Parmi les collaborateurs du projet Hilton (Congrégation de Notre Dame de Charité du Bon Pasteur, Sœurs de Notre Dame, et Sœurs des Saints Noms de Jésus et Marie), les situations suivantes ont fourni des indications précieuses pour la création de modèles de gouvernance :

- Les Groupes de discussion : la convocation d'une diversité de personnes : sœurs et associés, personnes d'autres congrégations ; des cadres d'organisations à but non lucratif ; des personnes d'origines culturelles diverses ; des gestionnaires et administrateurs de l'intérieur et de l'extérieur de la congrégation pour exploiter la sagesse universelle. Les diverses cohortes ont partagé des structures de gouvernement créatives et adaptatives, des orientations de valeurs et la promotion d'un esprit de corps dans leurs organisations et congrégations.
- Les groupes de réflexion sont des occasions ponctuelles de réfléchir de manière créative à une question ou une vision commune aux participants. Les participants peuvent être des leaders et des membres de différentes congrégations, des associés, etc.
- Une Réflexion théologique : le processus de prière, de réflexion, de dialogue et de discernement impliquant des membres, des associés, des collaborateurs de mission et des partenaires issus d'une diversité de relations congréganistes.
- Des Groupes d'affinité : Ce sont des groupes de personnes qui se concentrent sur des fonctions similaires qui existent dans la congrégation. Ils sont convoqués dans toute la congrégation pour envisager de nouvelles possibilités telles que les finances, la formation, la justice, la paix et l'intégrité de la création.
- Les Retraites : une exploration régionale ou à l'échelle de la congrégation d'une transformation personnelle et communautaire qui coïncide avec un changement structurel.
- Les Webinaires, les réunions virtuelles et l'utilisation créative de la technologie : les Opportunités d'éducation et d'inclusion de toutes les personnes impliquées dans les processus de gouvernance.
- Des Cercles de sagesse et de partage de la foi : Des unités d'engagement plus petites parmi les membres et les associés, y compris les collaborateurs et les partenaires de mission.
- Charrette : Du mot français signifiant carriole, il s'agit d'un rassemblement de parties prenantes dans un processus de planification participative afin d'envisager et de créer des conceptions potentielles pour un avenir souhaité.

Un engagement plus profond avec des collègues de mission au sein de la congrégation et des partenaires en dehors de la congrégation, qui soutiennent des valeurs et une

***...les congrégations pourraient envisager d'élargir les équipes de direction de la congrégation pour accompagner les équipes canoniques.***

mission commune, ouvre la possibilité de scénarios de leadership innovants au sein des modèles de gouvernance. Cet engagement prépare le terrain pour réimaginer la structure et les fonctions des rôles canoniques et non canoniques qui établissent un modèle de gouvernance plus collaboratif. Par exemple, les congrégations pourraient envisager d'élargir les équipes de leadership de la congrégation pour accompagner les équipes canoniques.

Ces scénarios exigent une nouvelle délimitation des tâches et des rôles aux niveaux des congrégations, des régions et des leaders locaux.

Pour soutenir un mouvement de transformation communautaire et être à l'avant-garde de la collaboration et du partenariat, il faut faire preuve d'ouverture et s'engager à être une communauté d'apprentissage. La sagesse glanée par la collaboration offre une riche perspective sur la gouvernance en évolution. Elle ouvre la congrégation à une plus grande sagesse à travers le discernement, le dialogue et la réflexion qui augmentent les boucles de rétroaction et le renouvellement continu de la vision parmi les membres, et un large éventail de l'écosystème de la congrégation de relations.

## Pratiques Visant à Soutenir la Collaboration pour une Structure de Gouvernance Évolutive

*...nous sommes à un moment Kairos qui appelle les femmes religieuses à être co-créatrices avec l'Esprit dans l'émergence de nouvelles voies pour la vie religieuse.*

- Encourager la curiosité collaborative.
- Éduquer pour changer la culture et la pratique de la collaboration et du partenariat pour soutenir la mission et la communauté élargie.
- S'engager de manière proactive pour des scénarios "possibles", plutôt que de réagir à des défis non résolus.
- Soutenir la formation des leaders, des membres, des associés et des partenaires de la mission pour assurer la viabilité et la durabilité.
- Aborder le champ émotionnel de la peur, du lâcher prise et de la confiance pour soutenir une âme collective en quête de transformation communautaire.
- Pratiquer la subsidiarité et le leadership partagé entre les membres et les non-membres.
- Créer une ouverture à la vulnérabilité pour le partage équitable du pouvoir et des ressources.

- Faire preuve de prévoyance pour que la collaboration fasse partie intégrante du processus pour le bien de la congrégation et le bien commun de la vie religieuse.

En conclusion, nous sommes à un moment Kairos qui appelle les femmes religieuses à être co-créatrices avec l'Esprit dans l'émergence de nouvelles voies pour la vie religieuse. Alors que nous adoptons une position contemplative et prophétique, vivre une fraternité globale est à l'horizon pour nous. Écoutons avec les oreilles de notre cœur et voyons au-delà de nos frontières et limites actuelles.

## **Avancer**

Après avoir exploré la signification de la gouvernance, les raisons de changer la structure gouvernementale et les personnes à impliquer dans le processus, la cinquième Voie explore à un niveau plus profond la réalité à laquelle les congrégations sont confrontées afin de voir ce qui est possible.



## Cinquième Voie : Les Données et leur Interprétation

*Tout au long de ces réflexions sur la Voie, il a été dit que pour changer efficacement la structure gouvernementale, la nouvelle conception doit être ancrée dans la mission.*

*Le comité de planification doit avoir une connaissance approfondie de la culture et des valeurs de la congrégation, ainsi qu'une idée claire de l'intention du changement. Quel que soit le nombre de sœurs, la congrégation doit aller au-delà d'elle-même pour inviter d'autres personnes à participer à la conversation afin de permettre l'émergence de nouvelles idées et possibilités de réflexion.*

*Une autre dimension essentielle de la restructuration de la structure gouvernementale est la prise en compte des tendances de la congrégation. Les tendances permettent au comité de planification de concevoir une vision prospective fondée sur la réalité.*

### Les Données et leur Interprétation

Il est crucial de dire la vérité sur sa propre réalité. Les informations et les données sont essentielles pour dire la vérité. Et pourtant, il peut y avoir une tendance à "éviter les faits". En examinant les faits, une congrégation peut éprouver de la peur au lieu d'avoir des possibilités, embrasser le déni au lieu de considérer les données comme des éléments constitutifs d'une nouvelle réalité. Les responsables et/ou les comités de planification peuvent retenir des informations ou ne partager qu'une partie des faits par peur de bouleverser les membres. Cette dynamique est source d'anxiété, car les gens sentent et observent la croissance ou le déclin au sein de leur congrégation.

Ce qui peut être extrêmement utile dans la conception d'un nouveau modèle de gouvernance, c'est de se concentrer sur les tendances. Les tendances ne sont pas seulement des chiffres. Ce sont des modèles, et elles témoignent de la réalité d'une congrégation au fil du temps. Les tendances mettent en lumière les possibilités et les déficits. Elles mettent en évidence la capacité interne d'une congrégation et les domaines dans lesquels elle devra augmenter ses ressources ou modifier ses modes de fonctionnement.

Les tendances montrent la réalité de la congrégation au fil du temps, ce qui permet au comité de planification de concevoir une structure gouvernementale à la fois souple et réaliste. Par exemple, une de nos congrégations participantes a réuni quatre provinces indépendantes pour former une nouvelle province. Les tendances ont montré que, pendant les cinq premières années, la nouvelle province se développerait jusqu'à atteindre son point le plus élevé ; cependant, au cours des cinq années suivantes, il y aurait une forte baisse du nombre de sœurs. L'implication du comité de planification était de créer une structure gouvernementale flexible qui pourrait gérer l'expansion tout en mettant en place la structure nécessaire pour une Province plus petite.

Les tendances indiquent la capacité de ressources des membres dans le temps, car elles mettent en évidence la configuration de l'âge de la congrégation et sa capacité de ressources pour le leadership du système. En se projetant sur cinq, dix et quinze ans, un comité de planification peut utiliser les tendances pour répondre aux types de questions suivantes, essentielles pour la conception d'une structure de gouvernement.

- 1 En se concentrant sur des tranches de cinq ans, de quel type d'éducation, de ministère et de soins de santé les membres auront-ils besoin ?
- 2 Comment imaginez-vous l'évolution du leadership élu et du service communautaire au cours des quinze prochaines années et quelles sont les implications pour la nouvelle structure gouvernementale ?
- 3 De quelle manière vos ressources financières répondront-elles aux besoins des membres à travers le spectre des âges ; quel rôle la structure gouvernementale a-t-elle dans la sauvegarde des ressources financières de la congrégation ?
- 4 Quel sera l'impact de la culture sur la nouvelle structure de gouvernement ? Comment la nouvelle structure de gouvernement aura-t-elle un impact sur la culture de la congrégation ?
- 5 Compte tenu des changements démographiques de la congrégation au fil du temps, comment les relations vont-elles évoluer, comment la participation à la congrégation va-t-elle évoluer, comment le ministère va-t-il évoluer ?
- 6 Quelle est la taille appropriée des chapitres de congrégation et des équipes de leadership pour une congrégation beaucoup plus petite de sœurs actives ?

- 7 Comment les structures gouvernementales de la congrégation s'engageront-elles durablement dans les ministères institutionnels parrainés et coparrainés ?
- 8 Comment la structure gouvernementale de la congrégation s'occupera-t-elle du grand nombre de membres âgés et infirmes et soutiendra-t-elle le plus petit nombre de membres dans un ministère à plein temps ?

Les tendances, relevées par CARA-World Data Over Time, montrent un déclin constant du nombre de femmes religieuses. En 2000, il y avait 801 185 religieuses dans le monde et en 2020, il y en aura 630 099, soit une baisse de 171 086 religieuses dans le monde. Cette réalité a des conséquences sur le changement des structures gouvernementales. Les changements superficiels, tels que ceux décrits ci-dessous, ne serviront qu'à panser le dilemme auquel les religieux sont confrontés et ceux qu'ils servent.

1. Réduire le nombre de membres de l'équipe de leadership
2. Réduire le nombre de provinces ou unifier une province actuelle avec des provinces d'autres pays.
3. Établir une gouvernance partagée avec d'autres instituts religieux
4. Modification des statuts ou de la constitution

***La croyance en une sororité mondiale et exige une vision systémique plus large dans la vie religieuse.***

Notre monde traverse une période de transition importante. Les puissances mondiales se déplacent. La pauvreté mondiale change et on assiste à une

montée de la classe moyenne en Asie et en Amérique latine. Les opportunités professionnelles pour les femmes continuent de s'ouvrir dans le monde entier, ce qui a un impact sur le choix de la vie religieuse. Tout cela nous appelle à imaginer la vie religieuse différemment et à penser différemment aux changements dans les structures gouvernementales qui soutiennent la vie et la mission.

La croyance en une sororité mondiale et en la vie religieuse exige une vision systémique plus large pour restructurer le mode de gouvernance des congrégations. Les tendances appellent les congrégations à penser différemment les vocations, la formation et le leadership. Elles mettent les congrégations au défi de collaborer davantage entre elles et avec leurs homologues laïcs. L'implication de ce défi est l'appel à passer d'un système fermé/autonome à un système plus ouvert, poreux et ouvert aux autres. Le renforcement de l'ensemble du système grâce à des possibilités d'apprentissage et de mentorat permanents entre les entités sera plus efficace et efficient.

C'est un temps de grandes possibilités, de nouvelles pensées et de connexions. Il faut que les congrégations créent des structures de gouvernement flexibles et adaptables pour le bien de la vie et de la mission des femmes religieuses dans le monde entier.

## **Avancer**

Après avoir exploré les indicateurs de changement de gouvernance ainsi que les tendances de la congrégation qui nécessitent un changement de structure gouvernementale, la sixième Voie identifie les principes directeurs qui sont cohérents dans toutes les congrégations qui choisissent de changer leur mode de gouvernance ainsi que leur structure gouvernementale.



## Sixième Voie : Les Principes Directeurs pour la Restructuration de la Gouvernance

*Lorsqu'il s'engage à aider une congrégation à réimaginer sa façon de se gouverner et de se structurer, un comité de planification assume une tâche importante. Pour s'acquitter efficacement de cette tâche, il doit faire preuve de discernement dans son esprit et dans son cœur quant à la manière de procéder, de fonctionner et de prendre des décisions. Ce travail spécial demande également au comité de planification d'être des praticiens réfléchis, apprenant constamment afin de voir de nouvelles possibilités.*

*La Voie identifie des principes cohérents que les congrégations qui se sont restructurées considèrent comme essentiels à leur travail. Ces principes deviennent des repères pour évaluer le déroulement de la restructuration.*

### Les Praticiens Réflexifs et les Principes Directeurs

Le personnel de Community Works Inc. et les représentants de chaque congrégation ont fait partie de l'Équipe de Base soutenue par Hilton. Les réunions régulières de l'Équipe de Base ont permis de créer une communauté d'apprentissage et un forum pour identifier les principes directeurs universels émanant du travail des comités de planification de la gouvernance des congrégations. Au milieu de la diversité et des différentes approches de la gouvernance, les principes étaient identiques ou similaires.

L'Équipe de Base a constaté que les principes suivants s'articulaient autour de trois thèmes centraux. Ces thèmes ont permis de clarifier et d'orienter le travail des comités de gouvernance et ont aidé l'équipe centrale à documenter ce qui est essentiel pour toute congrégation qui envisage une restructuration.

#### 1. Fidélité à l'Intention du Processus de Changement

L'enrichissement mutuel et le dialogue au sein du groupe ont confirmé qu'il était essentiel de rester vigilant quant aux principes suivants, qui sont cruciaux pour le comité de planification de chaque congrégation.

- Permettre une concentration enrichie sur la mission.
- Engager les participants, les systèmes et les partenaires non professionnels au lieu de les consulter simplement.

- Soutenir la vie et la vitalité de chaque membre et étape de la vie religieuse.
- Construire des structures pour un avenir durable.
- Répondre aux problèmes mondiaux.

Ces principes directeurs ont servi de rappel crucial de l'intention générale du comité de planification de renforcer la vie et la mission de la congrégation. Ils ont appelé et encouragé à s'engager dans la construction de relations plus larges et plus profondes en interne et à étendre le processus en externe pour impliquer tous les réseaux de la congrégation.

Les structures en évolution doivent être capables de faire face aux défis prévus et imprévus auxquels la Congrégation est confrontée. Il est vital de prêter attention aux besoins et à la réalité actuels de la Congrégation tout en tenant compte des espoirs futurs.

La prise de conscience des problèmes mondiaux a sous-tendu les principes, l'Équipe de Base s'étant engagée à promouvoir des pratiques intégrales en reconnaissant l'interdépendance de toutes choses. Toutes les configurations de conception exigent des congrégations qu'elles se placent dans un contexte mondial.

## 2. La Gouvernance inclut la transformation et le changement Structurel

Fondamentalement, le changement de gouvernance est avant tout un processus social. Il affecte la manière dont les sœurs, les associés et les partenaires laïcs se rapportent les uns aux autres et au monde.

***Fondamentalement, le changement de gouvernance est avant tout un processus social.***

Une communication cohérente, continue et transparente doit être imprégnée de signification tout au long du processus. Chacun doit avoir la possibilité de participer à l'entreprise et de donner son avis.

Comme mentionné dans les réflexions précédentes, un changement de cette ampleur touche les émotions des membres individuels et du corps collectif. Le changement est influencé par la culture invisible et visible de la congrégation, ainsi que par des traditions bien ancrées. Pour abandonner les anciennes façons de penser et d'agir, il faut du courage, de l'humilité et une capacité de changement. Cela nécessite la prière et un profond partage de la foi de la part de tous ceux dont la vie est concernée.

Le soutien à la transformation continue de la congrégation implique les actions/activités suivantes :

- Maximiser l'établissement de relations.

- Entamer des processus de transformation personnelle, communautaire et structurelle
- Mener une communication cohérente et transparente.
- Mener la prière et le partage de la foi.
- Tenir des boucles de rétroaction continues.
- Travailler sur une éducation et une formation permanentes.

### 3. La Création d'un Processus de Changement Holistique et Global

L'expansion de la vision et des valeurs aspirationnelles est nécessaire au processus de changement si les femmes religieuses doivent vivre de l'interdépendance qu'elles recherchent et proclament. L'équipe de Base a identifié les valeurs suivantes comme importantes pour la planification de la gouvernance holistique et globale des comités :

- Favoriser l'ouverture d'esprit et de cœur aux tendances et influences mondiales extérieures à la congrégation.
- Favoriser une sensibilisation culturelle qui offre de nouvelles façons de comprendre, de nouveaux points de vue et de nouvelles approches des dilemmes de la vie.
- Adopter des réseaux mondiaux qui étendent et renforcent la sororité mondiale.
- Utiliser les nouvelles ressources dans le domaine de la technologie pour favoriser la connectivité et l'interdépendance.
- S'occuper du charisme de la congrégation et de son appel au ministère et à la mission avec prévoyance et sens de l'objectif.

L'Équipe de Base a observé que, bien que chaque congrégation ait un charisme et une culture uniques, il existe des similitudes essentielles à garder à l'esprit pour ceux qui sont concernés par la transformation de la gouvernance de la congrégation.

Premièrement, il est important de se

concentrer sur l'intention du processus de changement pour éviter les nombreuses difficultés et distractions qui se présenteront. Deuxièmement, il est essentiel de comprendre que le développement d'une nouvelle structure de gouvernement dans une congrégation est avant tout un processus social, basé sur une communication riche, une prière commune et l'établissement de relations. Enfin, il peut sembler que le changement de gouvernance est une question purement interne, qu'il vaut mieux garder dans les limites de la congrégation. L'Équipe de Base a appris que le contraire est vrai : la mise en réseau

***... la mise en réseau avec d'autres personnes engagées dans des processus similaires et la recherche de nouvelles ressources peuvent grandement enrichir la transformation de la congrégation en matière de gouvernance et de sa structure.***

avec d'autres personnes engagées dans des processus similaires et la recherche de nouvelles ressources peuvent considérablement enrichir la transformation de la gouvernance et de la structure de la congrégation.

## **Avancer**

Savoir ce que l'on est appelé à faire, comprendre l'intention et les raisons du changement, rassembler des personnes diverses pour obtenir sagesse et perspicacité, étudier la réalité de la congrégation et établir des principes directeurs, tout cela constitue une base solide pour construire un modèle de gouvernance flexible et adaptable. La Septième Voie explore plusieurs modèles de gouvernance et de structures gouvernementales qui ont été créés à partir de cet effort.



## Septième Voie : Les Étapes de la création de Modèles de Gouvernance souples et adaptables

*Dans la Septième Voie, l'intention est de présenter les étapes clés nécessaires à la création d'une structure gouvernementale souple et adaptable, soutenue par la congrégation. Sans aucun doute, il n'y a pas une seule façon de faire ce travail. Cela dépend vraiment des besoins, de la culture et du leadership de la congrégation. Cependant, il y a des étapes de base qui sont classiques et pertinentes pour créer un nouveau modèle de gouvernance qui nécessite aussi de changer la structure du gouvernement....*

### **Créer un Sentiment d'Appartenance pour Changer la Structure du Gouvernement**

Le changement de la structure gouvernementale peut résulter d'un processus de vision qui exige une structure différente pour réussir. Il peut résulter de changements démographiques au sein d'une congrégation ou de changements dans la réalité sociale, économique ou environnementale d'une zone géographique.

Indépendamment du "pourquoi", le changement de la structure gouvernementale a un impact sur tous les membres de la congrégation. Un changement de cette ampleur touche les identités et les croyances des gens. Il peut faire appel à ce qu'il y a de meilleur chez les gens, mais il peut aussi susciter un comportement qui cherche à saboter l'entreprise. Quelques exemples : renoncer à être une province, renoncer à un ministère parrainé, réduire le nombre de membres d'une équipe de leadership ou reconfigurer les rassemblements régionaux.

Conscientes de ces dynamiques humaines, les équipes de leadership qui voient la nécessité de réaligner ou de changer la structure de gouvernement de la congrégation doivent engager les membres dans un dialogue sur la réalité de la congrégation et son avenir. Elles doivent fournir des informations sur les possibilités, prendre le temps d'écouter les préoccupations des sœurs, et faire une recommandation au chapitre général pour développer une nouvelle structure de gouvernement. Une recommandation bien formulée que les membres peuvent explorer, discuter et modifier peut conduire à une Directive ou un Acte du chapitre.

Cet engagement profond, à la fois avant et pendant le chapitre, conduit à l'appropriation de la décision. Il fournit également une base solide pour l'action lorsque les gens commencent à se demander pourquoi ou à résister au changement.

## **Création d'un Comité pour la Conception de la Nouvelle Structure Gouvernementale**

Déterminer le comité chargé de concevoir la nouvelle structure de gouvernement est une tâche importante. Sa configuration doit refléter la congrégation émergente, comme la diversité culturelle, l'intergénérationnel, les collaborateurs laïcs. Ce type de comité est mieux désigné sur la base de l'expertise et de l'expérience.

Il est utile d'avoir un membre de l'équipe de leadership actuel au sein du comité pour accélérer l'accès aux systèmes de soutien, aux membres et pour prendre des décisions. Ils apportent également une connaissance de la congrégation, de sa culture et de son mode de fonctionnement.

### Exemples de configurations :

**Le comité des Sœurs de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur** comptait sept membres de sept pays différents, une liaison de l'Équipe de Leadership de la Congrégation et un animateur professionnel. Un membre était une laïque d'un ministère parrainé, et un membre était une ancienne Leader de la Congrégation.

**Le comité des Sœurs de Notre-Dame** était composé de leurs quatre Provinciales, de deux membres et de deux consultants professionnels. À l'origine, le comité était composé des quatre équipes provinciales, soit un total de vingt-deux personnes. Ce nombre était trop important pour effectuer un travail efficace et efficient.

**Le comité des Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie** comprenait trois membres, une conseillère et la Leader de la Congrégation. Elles avaient un consultant professionnel.

Ces trois congrégations ont en commun d'avoir chacune un membre ou un lien avec l'Équipe de Leadership de la Congrégation et d'avoir toutes trois fait appel à une consultante/facilitatrice professionnel pour travailler avec leurs groupes.

## Recherche, Collecte de Données et Mise en Récit

Les trois comités de planification souhaitaient vivement apprendre des autres congrégations comment elles ont procédé pour développer un nouveau modèle de gouvernance et quels étaient les problèmes ou les questions qui se posaient.

Ces données ont été recueillies par trois moyens.

1. Le Centre de Recherche Appliquée pour l'Apostolat (CARA) a mené une enquête formelle auprès de huit congrégations internationales sur leurs caractéristiques démographiques, ce que la gouvernance signifie pour elles, ce qui a motivé le changement de structure nécessaire et les enseignements qu'elles en ont tirés.
2. Outre l'enquête officielle de CARA, les Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie ont organisé des groupes de discussion avec des leaders de congrégations au Canada, au Lesotho et aux États-Unis. Elles ont également réalisé des entretiens individuels avec des administrateurs et des responsables financiers travaillant au sein de leur congrégation.
3. Les Sœurs de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur ont mené un processus théologique à l'échelle de la congrégation afin de découvrir les éléments essentiels d'un nouveau modèle de gouvernance et de changement au sein de la structure gouvernementale.

Les enseignements tirés de ces études quantitatives et qualitatives ont été partagés avec la Responsable et le consultant/animateur de chaque comité de planification.

Étant donné que les trois congrégations sont internationales et qu'elles sont confrontées à diverses cultures, le comité a consacré beaucoup de temps à la mise en récit des histoires afin que les membres du comité puissent se faire une idée des diverses cultures au sein de la congrégation.

Les Sœurs de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur exercent leur ministère dans plus de soixante-dix pays. Ce niveau de diversité a fourni un large continuum d'idées et de questions. De nombreuses questions ont porté sur les problèmes canoniques. Le comité de planification a fait appel à un juriste canonique tout au long de son travail, fournissant ainsi des informations précieuses aux deux autres congrégations.

## Création de Projets de Modèles de Gouvernance

Compte tenu de la diversité au sein des congrégations et de la période de transition dans laquelle nous vivons, il n'y a pas une seule façon de changer une structure de gouvernement, ni un seul modèle. Le modèle dépend de la congrégation, y compris de sa culture, de ses besoins et de son leadership.

Les trois congrégations ont utilisé différentes approches pour développer leur nouveau modèle de gouvernance, y compris le changement de leur structure gouvernementale.

Les **Sœurs de Notre Dame** se sont concentrées sur le fait de ne faire qu'un en se basant sur leur désir d'un avenir partagé. Au fur et à mesure que le comité de planification a mûri, ses principales stratégies ont été les suivantes :

- Maintenir la qualité de vie et la mission comme objectif principal
- Faire participer les sœurs au processus de changement autour des questions qui ont le plus d'impact sur leur vie.
- En lien avec l'effort global, tout ce qui était développé et similaire dans les quatre provinces. ex. l'Office National de l'Éducation.
- Mettre en place la structure gouvernementale pour libérer les leaders afin qu'elles puissent se concentrer sur la vie et la mission.

Les Sœurs de Notre Dame ont mis huit ans à devenir officiellement une seule et même entité en termes de documents corporatifs et canoniques. Cependant, en huit ans, elles sont devenues unies au niveau du cœur et de l'âme. À la fin de ces huit années, elles ont donné un nom à leur nouvelle province, élu une équipe de leadership, se sont regroupées pour une plus grande fraternité et ont créé un "back office" ou bureau centralisé pour administrer l'ensemble de la Province.

La demande des **Sœurs de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur** pour un comité spécial de gouvernance est venue de l'Équipe de Leadership de la Congrégation et a été confirmée par les commentaires sur les questions préoccupantes avant le Chapitre. Le comité de planification a utilisé un processus de réflexion théologique pour recueillir les commentaires de toute la congrégation sur les éléments que les membres souhaitaient dans la nouvelle structure de gouvernement. Au départ, le comité de planification a créé trois modèles différents que les Assemblées Internationales ont examinés. Sur la base des réactions, le comité de planification a élaboré un quatrième modèle qui a recueilli un soutien unanime lors du Chapitre général.

Le nouveau modèle implique :

- Passer des Provinces aux Régions
- Créer des équipes de leadership élargies au niveau local, régional et de la congrégation, le niveau local étant facultatif.
- Inclure des laïcs dans les équipes de direction élargies qui ne sont pas canoniques.
- Accroître la présence et le travail des bureaux de la congrégation dans toute la congrégation.
- Encourager les provinces à engager un dialogue entre elles sur la reconfiguration en régions, en tenant compte des différences linguistiques et de la proximité géographique.

La décision des **Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie** de former une nouvelle structure de gouvernement est née d'une Directive du Chapitre. Dès le début, le comité de planification a impliqué ses membres, des collègues laïcs et des sœurs d'autres congrégations dans leur exploration d'une nouvelle structure. Le comité de planification :

- a décidé de concevoir un modèle structurel à partir duquel il pourra travailler avec leur congrégation.
- a mené des groupes de discussion et des entretiens ont été menés afin d'avoir une idée de ce que font les autres congrégations, notamment en Afrique du Sud, étant donné que leur plus jeune Province se trouve au Lesotho.
- S'est concentré sur les grandes questions et les décisions plutôt que sur les détails tels que les rôles et les structures, dans le but de favoriser la flexibilité et l'adaptabilité.
- A créé de diverses boucles de rétroaction pour favoriser l'appropriation.
- A permis à différentes configurations de personnes d'évaluer le modèle sous différents angles. Exemples : Groupe de Réflexion créative, Équipes de Leadership Provinciales, Réflecteurs Critiques, Membres à Titre Personnel et Associés.
- Leur modèle est un modèle d'introduction progressive qui couvre 15 ans ou trois chapitres. Ses caractéristiques clés sont les suivantes :
  - Créer des mouvements entre les Provinces vers une seule unité en tant que Congrégation.

- Passer de quatre équipes de leadership provinciales à une seule équipe de leadership de congrégation avec des conseillères vivant dans les nouvelles régions.
- Créer de centres administratifs dans les pays des anciennes provinces.
- Nominer des consultantes de chaque province pour encourager la sensibilité culturelle.

Bien que chaque modèle de gouvernance incluant un changement structurel du gouvernement d'accompagnement soit distinct et que chaque congrégation ait abordé sa tâche différemment, il existe six caractéristiques cohérentes entre elles. Chaque nouveau modèle de gouvernance est:

1. Centré sur la mission.
2. Orienté vers l'avenir.
3. Ouvert à la collaboration et à l'engagement de partenaires non professionnels
4. Sensible à la culture.
5. Engagé à assurer la pérennité de la congrégation/province.
6. Engagé dans une fraternité mondiale.

## La Mise en œuvre

Une partie cruciale de la subvention à la gouvernance est de fournir un aperçu de la mise en œuvre. Pendant que les Sœurs de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur et les Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie concevaient leur nouveau modèle de gouvernance, les Sœurs de Notre-Dame ont commencé leur première année de mise en œuvre. Elles ont intentionnellement pris le temps d'aborder les questions relatives à la qualité de leur vie, à leur orientation ministérielle et à leur engagement envers les vocations. Leur première année de mise en œuvre, sur laquelle COVID a eu un impact important, s'est concentrée sur les points suivants :

- La Mise en place du nouveau Conseil Provincial et des relations de l'équipe avec les nouvelles régions.
- La création de Coordinatrices Communautaires qui supervisent différents regroupements de sœurs permettant à l'équipe de se concentrer sur la vision globale et la vie de la province.
- Le renforcement de la capacité technologique de la province pour une connexion à l'échelle nationale.

- Le développement d'un back-office centralisé pour une plus grande efficacité et une réduction des coûts.

Le plan de mise en œuvre des Sœurs de Notre Dame a fait l'objet d'un examen sur 12 mois et fera l'objet d'un examen de suivi au cours de la deuxième année afin de cristalliser les idées pour la mise en œuvre d'une nouvelle structure gouvernementale.

En raison des Chapitres de Congrégation et du changement du leadership de la congrégation, les Sœurs de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur (RGS) et les Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie (SNJM) en sont aux premières étapes de la mise en œuvre de leurs nouveaux modèles de gouvernance.

Afin de maintenir l'énergie et l'élan entre le chapitre et le début du processus de mise en œuvre, la Responsable et la facilitatrice du Comité du RGS ont organisé des ateliers provisoires dans les provinces afin d'examiner le nouveau plan de gouvernance et ses implications et d'entamer le dialogue. Un comité consacré spécifiquement à la mise en œuvre a été nommé.

Les Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie ont organisé une charrette de vingt-quatre sœurs, affiliés, collaborateurs laïcs et partenaires pour explorer les moyens créatifs de mettre en œuvre le modèle. De ce groupe de vingt-quatre personnes, six ont été sélectionnées, plus une personne supplémentaire du Lesotho, pour servir en tant que comité de mise en œuvre.

## Conclusion ou Début

Dans la réflexion d'ouverture, nous avons dit : "Changer la structure de gouvernement d'une congrégation signifie s'occuper de l'ensemble du système, c'est-à-dire de sa vie, de son objectif et de son mode de fonctionnement". Un tel changement exige une vision qui implique de regarder vers l'avenir, d'agir avec prévoyance afin de créer aujourd'hui ce que demain exigera. Cela demande du courage, du temps et de l'intention. L'imagination et la planification sont des activités stimulantes et souvent passionnantes, mais c'est dans la persévérance de la mise en œuvre que réside le changement.

C'est dans la mise en œuvre que nous faisons notre travail intérieur collectif le plus intense surtout en ce moment où notre monde est en transition majeure, et où l'incertitude et l'ambiguïté règnent. Se pourrait-il qu'un message que le Pape François a donné lors des Journées Mondiales de la Jeunesse en juillet 2016 soit aussi un message que nous devons tous prendre à cœur pour notre époque ?

---

*"Dieu attend quelque chose de vous...  
Avez-vous compris cela ?  
Dieu attend quelque chose de vous...  
Dieu veut quelque chose de vous...  
Dieu espère en vous...  
Dieu vient briser toutes nos barrières...  
Dieu vient ouvrir les portes de nos vies...  
Nos rêves...  
Nos façons de voir les choses...  
Dieu vient briser tout ce qui vous retient...  
Dieu vous encourage à rêver...  
Dieu veut te faire voir qu'avec toi, le monde peut être différent...  
Car le fait est que, si vous n'offrez pas le meilleur de vous-mêmes, le  
monde ne sera jamais différent...  
C'est le défi à relever."*

---

***Est-ce que nous changeons simplement notre façon de fonctionner ou  
est-ce que nous changeons nos cœurs, nos relations, notre façon  
d'être pour le plus grand bien commun ?***

---

## CONTACTS

---

*Pour plus d'informations sur ce projet, les résultats ou les modèles, veuillez contacter l'une des personnes suivantes.*

### **Congrégations participantes**

#### **Congrégation de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur**

Sœur Brigid Lawlor, RGS  
504, chemin Hexton Hill  
Silver Spring, MD 20904, USA  
1-314-798-2096 portable  
[brigid@gssweb.org](mailto:brigid@gssweb.org)

#### **Sœurs de Notre Dame**

Margaret Gorman, SND  
Provincial  
13000 Auburn Road  
Chardon, OH 44024, USA  
1-440-286-7101 - Province Center  
[mgorman@sndusa.org](mailto:mgorman@sndusa.org)

#### **Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie**

Linda Haydock, SNJM  
Responsable de la congrégation  
Bureau du Canada : 80, rue Saint-Charles Est.  
Longueuil, QC J4H1A9, Canada  
1-450-651-8104  
Bureau de Seattle : 708 N. 128<sup>th</sup> St.  
Seattle, WA 98133, États-Unis  
1-206-387-5490  
[lhaydock@snjm.org](mailto:lhaydock@snjm.org)

## Consultation et Gestion de Projet

### **CommunityWorks, Inc.**

Donna M. Fyffe, Ed.S

Président

Mark L. Clarke, MS

Consultant principal

9702 E. Washington St.

PMB 302

Indianapolis, IN 46229, USA

1-317-894-2764 - bureau

[dfyffe@cworksindy.com](mailto:dfyffe@cworksindy.com)

1-616-550-0083 - Cellulaire de Mark Clarke

[Mark\\_5777@msn.com](mailto:Mark_5777@msn.com)

### **Soutien Professionnel aux Projets**

Imaginal Training

Maureen Jenkins

P.O. Box 372

Walpole, NH 03608

1-415-518-2866

[maureen@imaginaltraining.com](mailto:maureen@imaginaltraining.com)

### **Agent Fiscal et Recherche**

Centre de recherche appliquée en apostolat (CARA)

Thomas Gaunt, S.J. Ph.D.

Directeur exécutif

2300 Wisconsin Ave. NW #400 A

Washington, DC 20007, États-Unis

1-202-687-0839 - bureau

[Thomas.Gaunt@georgetown.edu](mailto:Thomas.Gaunt@georgetown.edu)

### **Fondation : Fondation Conrad N. Hilton**

Soeur Jane Wakahiu, LSOSF, Ph.D.

Vice-président Associé des Opérations de Programme et Chef de l'Initiative des Sœurs Catholiques

Fondation Conrad N. Hilton

30440 Agoura Rd.

Agoura Hills, CA 91301, USA

1-818-540-0495

[jane@hiltonfoundation.org](mailto:jane@hiltonfoundation.org)

## Les Congrégations Interrogées sur les Nouveaux Modèles de Gouvernance

- Congrégation de Notre-Dame de Charité du Bon Pasteur (RGS)
- Sœurs de Notre Dame - USA (SND)
- Sœurs des Saints Noms de Jésus et de Marie (SNJM)
- Sœurs Franciscaines des Pauvres (FSP)
- Sœurs Missionnaires de Notre Dame d'Afrique (SMNDA)
- Religieuses de Jésus et Marie (RJM)
- Société du Sacré-Cœur (RSCJ)
- Sœurs Missionnaires (SMC)