



NOUVEAUX MODÈLES
D'ANIMATION, DE GOUVERNANCE
ET DE GESTION
DIAGNOSTIC

Rome, avril 2015



Le chemin parcouru

L'appel du XXI^e Chapitre Général « Avec Marie, partez en hâte vers une terre nouvelle » a suscité beaucoup d'expériences de vie dans les différentes régions de l'Institut; cet appel nous a aidés à plonger au cœur du Charisme Mariste, de sa vitalité, de l'internationalité et de l'interculturalité, la réalité des enfants, des adolescents et des jeunes sur les 5 continents. Tout ceci nous offre un vin

nouveau. Quelles autres voulons-nous pour ce vin ?

En février 2014, le frère Emili et le Conseil Général ont lancé le projet « Nouveaux modèles d'animation, de gouvernance et de gestion » afin que tout l'Institut participe au diagnostic actuel et envisage le nouveau siècle pour le charisme mariste. Pour y travailler, ils ont nommé une Commission internationale, le Secrétariat de Mission, une Équipe du

projet et une consultante externe (AT Kerney).

L'objectif premier du projet est d'assurer le développement et la pérennité de la vie et de la mission maristes, de proposer et d'implanter des principes directeurs et des modèles réalistes d'animation, de gouvernance et de gestion pour l'Administration générale et pour les Unités Administratives.

QUI Y A PARTICIPÉ ?

Au cours de cette année de travail, il y a eu six rencontres régionales à travers le monde mariste. 14 Unités Administratives ont été visitées de même qu'un certain nombre de communautés et d'œuvres maristes. Au cours de ces rencontres, 288 personnes, frères (70%) et laïcs (30%) ont été rencontrés. Y ont participé également l'ensemble des Provinciaux et Supérieurs de Districts.

	RÉGIONS	DATES	LIEUX
1	Arco Norte	Du 5 au 8 avril	<i>Quinta Soledad</i> Ville de Mexico
2	Brésil Cono Sur	Du 28 avril au 1er mai	<i>Centre de Spiritualité Mariste</i> Santiago du Chili
3	Afrique	Du 23 au 25 juillet	<i>Roussel House</i> Nairobi
4	Océanie	Du 22 au 24 août	<i>The Hermitage</i> Mittagong
5	Europe	Du 15 au 17 octobre	<i>Maison générale</i> Rome
6	Asie	Du 27 au 29 octobre	<i>Camillian House</i> Bangkok



RENCONTRE RÉGIONALE DE L'ARCO NORTE



RENCONTRE RÉGIONALE DE L'ASIE



RENCONTRE RÉGIONALE DU BRÉSIL ET DU CONO SUR



RENCONTRE RÉGIONALE D'EUROPE



RENCONTRE RÉGIONALE D'OCÉANIE



RENCONTRE RÉGIONALE D'AFRIQUE

NOUS AVONS VISITÉ LES UNITÉS ADMINISTRATIVES

DATES	PROVINCES / DISTRICTS
3 avril	• Province des États-Unis
Du 4 au 9 avril	• Province du Mexique Central
Du 10 au 12 avril	• Province du Mexique Occidental
25 avril	• UMBRASIL • Province du Brésil Centre-Nord
2 mai	• Santa María de los Andes
Du 11 au 22 mai	• Province de l'Asie du Sud
22 juillet	• Province d'Asie Centre-Est et MIUC
21 août	• Province d'Australie
7 octobre	• Conférence mariste espagnole
7 octobre	• Province Ibérica
8 et 9 octobre	• Province de l'Hermitage
13 octobre	• Province d'Europe Centre-Ouest
30 octobre	• District d'Asie
24 novembre	• Conseil de Mission d'Océanie
25 novembre	• District du Pacifique • Province du Canada

NOUS AVONS PARTAGÉ AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS

- Frères de La Salle
- Jésuites
- Salésiens
- Opus Dei
- Les autres branches de la Famille Mariste

SUR DES DIMENSIONS COMME :

- Animation (un choix de thèmes)
- Modèles de gouvernement
- Modèles de gestion
- Pratiques remarquables
- Laïcat





Diagnostic actuel

Nous présentons un aperçu global de la situation actuelle.

Comme nous l'avons déjà dit, cette première phase s'achève avec la présentation et l'analyse de tout ce qui a été recueilli durant la démarche de diagnostic.

Cette présentation s'articule autour de trois dimensions : l'animation, la gouvernance et la gestion.

Nous avons fait une description de chacune de ces dimensions sous trois aspects :

- a.** Identifier les éléments qui la décrivent actuellement.
- b.** Chercher des pistes meilleures.
- c.** Reconnaître les leçons apprises dans certaines parties de l'Institut.



Animation

L'animation vient des événements, des démarches ou des résultats qui génèrent la vie, de l'intérêt, de la motivation, de l'action et des activités.

Ce sont des activités mises en place pour apporter une réponse à la vie et la mission maristes.

Pour analyser l'animation, nous avons travaillé sur certaines données-clés qui sont les suivantes : l'évangélisation, l'éducation, la solidarité, les droits des enfants, la spiritualité; d'autres ont surgi durant la démarche de diagnostic.

ÉVANGÉLISATION

DESCRIPTION

- L'évangélisation est plus évidente dans les écoles. C'est encore un grand défi dans les centres sociaux, dans les universités et dans les autres programmes d'éducation non formels.
- Il y a différentes façons de comprendre l'évangélisation dans les différentes parties de l'Institut (ex. Europe et Asie).
- La Pastorale Juvénile Mariste a passablement de force et est bien organisée dans certaines régions de l'Institut.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Les processus d'évangélisation ont besoin d'une plus grande implication des frères et des laïcs maristes. Le choix, la formation et l'accompagnement des éducateurs sont très importants.
- Dans certaines régions, il manque une meilleure organisation et un développement des démarches vocationnelles et de la Pastorale Juvénile Mariste.
- Il faut regarder notre participation dans des contextes de vulnérabilité dans certains milieux où notre présence est plus urgente et nécessaire.

LEÇONS APPRISES

- Nous avons l'occasion de profiter des programmes éducatifs existants qui comprennent des critères et des indications communes d'évangélisation (Centres d'évaluation).
- Nous avons es leaders charismatiques et nous mettons les ressources et les efforts nécessaires pour mettre de l'avant des projets d'évangélisation.
- Il existe d'intéressants projets d'évangélisation dans différentes parties de l'Institut (ex. les projets d'éducation en vie intérieure, PJM...).

ÉDUCATION

DESCRIPTION

- Les écoles sont les plus grandes expressions de la mission mariste. Les institutions d'Éducation Supérieure et les Éditions Maristes s'organisent en réseaux.
- Les œuvres d'éducation maristes sont très appréciées dans bien des pays et ont un prestige reconnu
- Il se fait des efforts au niveau régional pour la formation des leaders.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- On peut faire plus d'expériences d'échange de ressources, de connaissances et d'innovations.

LEÇONS APPRISES

- Il existe des expériences de coordination régionale de la pédagogie mariste.
 - Nous avons des occasions de renforcer la recherche et l'innovation (écoles de frontières, méthodologies didactiques innovatrices...) et de profiter des nouvelles technologies appliquées aux processus pédagogiques.
-

SOLIDARITÉ

DESCRIPTION

- La solidarité est en train de devenir un pilier de base de la mission mariste. On remarque une augmentation du nombre de centres et de programmes sociaux. Il y a de la collaboration avec différentes organisations gouvernementales et non gouvernementales.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Nous pouvons promouvoir la formation pour la justice, la fraternité, la solidarité et la promotion du volontariat.
- Nous avons précisé des modèles efficaces « d'économie et de modèles de fonctionnement » engagés dans les projets sociaux de plusieurs Unités Administratives.

LEÇONS APPRISES

- La solidarité est bien accueillie comme valeur émergente et les personnes impliquées s'engagent avec passion dans cette tâche.
- Les projets et les centres de coopération avec d'autres organisations sont beaucoup plus viables et présentent beaucoup d'avantages pour les différents agents.

DROITS DES ENFANTS

DESCRIPTION

- On observe une augmentation de la conscience interne et externe de la contribution de l'Institut face à la défense des droits des enfants. Il y a de nombreuses personnes qui sont impliquées dans la défense de ces droits, à tous les niveaux et dans différents pays.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Faire en sorte que les droits des enfants soient inclus dans les projets éducatifs et d'évangélisation.
- Nous sommes passés d'un modèle de protection à un modèle centré sur la prévention, la promotion et la participation.
- Il faut un plus grand professionnalisme. Offrir la formation adéquate à tous les éducateurs et leaders de la mission, qu'ils soient frères ou laïcs

LEÇONS APPRISES

- Il existe des expériences de collaboration avec d'autres organisations pour promouvoir et protéger les droits des enfants.
- La contribution des Unités Administratives dans la prévention, la promotion et la participation est un facteur-clé pour la reconnaissance externe de l'Institut dans la protection des droits des enfants.

SPIRITUALITÉ

DESCRIPTION

- On perçoit, dans l’Institut, un intérêt constant dans la croissance et le développement des personnes.
- Il y a de nombreux programmes de spiritualité au niveau local et régional pour les frères et pour les laïcs.

CE QU’IL Y A À AMÉLIORER

- Il est important d’offrir des occasions de croissance personnelle (spiritualité, intériorité...), et offrir des structures et de l’accompagnement systématiques.
- Nous pouvons appuyer le développement du leadership spirituel.

LEÇONS APPRISES

- La spiritualité mariste est clairement définie dans les documents institutionnels.
 - Les personnes acceptent bien la spiritualité.
 - Il existe des démarches de formation conjointe pour frères et laïcs au niveau local et régional.
 - On peut profiter de la mission pour développer l’intériorité et la spiritualité chez les personnes (nouvelles frontières, œuvres missionnaires).
-

AUTRES ÉLÉMENTS D'INTÉRÊT

DESCRIPTION

- Il y a, dans plusieurs parties de l'Institut, des personnes et des organismes qui facilitent la communication.
- Il existe également des organisations locales et régionales de laïcs.
- Il existe plusieurs programmes et projets communs de communautés internationales pour la mission
- La diminution et le vieillissement des frères sont évidents.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Il est nécessaire de consolider l'organisation régionale et les structures au service de l'animation.
- On pourrait augmenter la présence des frères parmi les enfants et les jeunes.

LEÇONS APPRISES

- Il y a des communautés maristes de références et quelques communautés mixtes de frères et de laïcs. Se développe aussi la Collaboration Missionnaire Internationale (CMI)
- Il a aussi des expériences significatives de formation de frères et de laïcs.



Gouvernance

La gouvernance est la façon par laquelle l’Institut est animé, gouverné et administré en vue de sa vitalité et de sa pérennité. Elle est en relation avec la définition d’attentes, d’octroi de pouvoirs ou de vérification de ses réalisations. Elle consiste principalement dans la prise de décisions. Elle est synonyme de gouvernement.

Pour analyser la gouvernance, nous avons travaillé sur quelques domaines-clés : les structures, les processus et les activités.

ADMINISTRATION GÉNÉRALE

DESCRIPTION

- Les membres du Conseil général sont chargés de zones géographiques et de fonctions concrètes.
- Il y a cinq Secrétariats chargés de thèmes spécifiques. Le leadership de l'Institut est évalué périodiquement.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Certains aspects-clés ne sont pas couverts adéquatement : la dimension géographique, la gestion des ressources et la planification et le contrôle.

LEÇONS APPRISES

- Il y a des attentes afin d'améliorer le professionnalisme dans les rapports avec les Unités Administratives sous toutes leurs dimensions.
- Il est préférable de développer le leadership dans des différents domaines (éducation, animation, culture...) que de le faire à partir de projets.

UNITÉS ADMINISTRATIVES

DESCRIPTION

- Le périmètre des Unités Administratives est maintenant défini. Mais ce périmètre pourrait ne pas refléter les particularités et les besoins à cause de la législation des pays, de la relation avec les gouvernements et avec l'Église.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Il y a possibilité d'améliorer dans l'organisation actuelle des Unités Administratives.
- La solidarité entre les Unités Administratives peut être renforcée et coordonnée de manière stratégique.

LEÇONS APPRISES

- Les mécanismes de rotation ne permettent pas une continuité de la direction stratégique de l'action de gouvernement sur le long terme.
- Les cas de coopération régionale ont mis en relief le potentiel de synergie et d'intégration entre les Unités Administratives.

ORGANES DE GOUVERNEMENT

DESCRIPTION

- La gouvernance au niveau local est assurée par les Conseils provinciaux. Pour développer la mission, il y a les Unités Administratives qui possèdent un Conseil des œuvres dont les membres sont nommés en fonction de leurs capacités, formant ainsi une équipe de gestion stable.
- Il existe une forme de gouvernement horizontal. Les liens sont en relation avec les personnes qui travaillent des thèmes communs tels que l'animation, les écoles et les universités, les finances, etc.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Les structures de gouvernement distinctes ne favorisent pas la communication et la coopération entre les Unités Administratives.
- La gouvernance horizontale est limitée à son niveau et aux activités partagées.

LEÇONS APPRISES

- Dans les milieux où existe un Conseil pour la mission, il y a une bonne efficacité dans l'atteinte de résultats tangibles.
- Les premiers résultats, ils sont maintenus dans le temps, là où l'on a mis en œuvre des initiatives régionales.



RÔLE DES LAÏCS

DESCRIPTION

- Il n'y a pas suffisamment de lignes directrices face à l'objectif qu'est la participation des laïcs.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- L'objectif diffère d'une Unité Administrative à l'autre par rapport à la participation des laïcs.

LEÇONS APPRISES

- Il y a un considérable en faveur de la participation des laïcs dans les organes de gouvernement, au moyen de différentes formules (associations, fondations, etc.).

GOUVERNANCE ET RESSOURCES PARTAGÉES

DESCRIPTION

- Nous avons des initiatives de partage des ressources humaines à partir de critères interprovinciaux.
- Les ressources Institutionnelles sont gérées fondamentalement au niveau des Unités Administratives.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- On peut donner une forte poussée à tous les niveaux en vue d'une gestion plus professionnelle.
- Il y a un besoin émergent de soutien et de transfert de connaissances chez certaines UAs.

LEÇONS APPRISES

- Il existe des expériences de coordination interprovinciale, tant à l'échelle locale qu'à une échelle plus étendue.
-

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (ICP)

DESCRIPTION

- On utilise un ensemble d'indicateurs pour mesurer l'impact des activités maristes dans toutes ses dimensions (mission, animation, opération, finances...).

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Création d'indicateurs communs pour évaluer la mission et les objectifs stratégiques de gouvernement.

LEÇONS APPRISES

- Certaines Unités Administratives ont développé un système d'indicateurs-clés de rendement qui comprend des indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs.

OUTILS

DESCRIPTION

- Il existe des applications et des processus TIC d'appui à la gestion du gouvernement.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Développer des applications et des démarches partagées pour orienter l'organisation en vue d'objectifs communs.

LEÇONS APPRISES

- Certaines applications et démarches locales peuvent être partagées.
-

PROCESSUS, ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE, PLANIFICATION

DESCRIPTION

- Il existe une planification stratégique au niveau global, régional et provincial.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- La planification stratégique institutionnelle peut être mieux communiquée au travers de canaux formels.
- Favoriser le développement d'un modèle qui permette la viabilité des projets sociaux à long terme.

LEÇONS APPRISES

- Certaines Unités Administratives sont en train de réaliser des démarches stratégiques mieux structurées, avec différents niveaux de réalisation. Il y a une occasion de progression interne et de partage de connaissances



Gestion

La gestion est un élément important dans le développement de notre vie et de notre mission; elle veut coordonner les efforts des personnes afin d'atteindre les objectifs et les buts proposés en utilisant les ressources dont nous disposons de façon efficace et agissante.

Elle comprend la planification, l'organisation, le personnel, le suivi ou direction d'une organisation.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

DESCRIPTION

- L'attribution de fonctions et de responsabilités dans des différents niveaux et régions est différente selon le domaine d'activité.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Il y a des différences selon le modèle d'organisation des Unités Administratives.
- L'économie d'échelle est très limitée à tous les niveaux de l'Institut.

LEÇONS APPRISES

- Il existe des exemples de collaboration interprovinciale et d'efforts d'harmonisation des structures de l'organisation par régions.
-

UTILISATION DES COMPÉTENCES ET DES CAPACITÉS INTERPROVINCIALES

DESCRIPTION

- Il existe un partage des structures et des capacités entre les Unités Administratives au moyen de centres de services partagés.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Dans certains contextes, on peut améliorer l'efficacité, la gestion des risques et la qualité de la gestion.

LEÇONS APPRISES

- Il y a des expériences intéressantes de collaboration interprovinciale, comme la formation et les projets internationaux.
-



GESTION DANS LA MISSION

DESCRIPTION

- Il existe une ligne directrice dans les écoles et les œuvres sociales.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Les œuvres dépendent fortement des lois locales, de la relation avec les gouvernements et avec l'Église.

LEÇONS APPRISES

- En tenant compte du contexte local, utiliser des modèles adaptés afin de mettre en œuvre la mission de l'Institut.
-

FINANCES

DESCRIPTION

- Il s'agit des processus comptables pour assurer la planification, le contrôle et la gestion des activités

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Il y a un besoin de mieux développer les capacités et les habiletés. Consolider une culture basée sur la mesure et la prise de décisions.

LEÇONS APPRISES

- Maintenir une culture financière basée sur les réalités en créant des méthodologies et des démarches d'ensemble.
 - On pourrait également utiliser des outils communs et des capacités partagées pour la gestion des finances.
-

GESTION DU RISQUE

DESCRIPTION

- Il s'agit de la gestion du risque dans le fonctionnement.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Consolider l'objectif de la gestion de risque au niveau mondial.

LEÇONS APPRISES

- On peut faire un premier effort pour la création d'une vision d'ensemble de risques potentiels.

COMMUNICATION ET MARKETING

DESCRIPTION

- La communication externe et la création de l'identité corporative montrent des signes de progrès

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Il existe différentes marques, différents logotypes dans tout le monde maritime
- On publie différents bulletins. La communication est principalement basée sur les besoins locaux.

LEÇONS APPRISES

- Il y a quelques cas de coopération régionale.

RELATIONS AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS

DESCRIPTION

- Il existe une articulation avec les organismes gouvernementaux, ecclésiastiques, d'autres congrégations et la société civile.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Il existe des opportunités pour renforcer les relations interinstitutionnelles.

LEÇONS APPRISSES

- Il y a des opportunités d'une plus grande collaboration dans des projets spécifiques avec les autres branches de la famille mariste.

DÉCLENCHEURS (TECHNOLOGIE, RÉPERTOIRE DE RESSOURCES HUMAINES...)

DESCRIPTION

- Il existe certains systèmes de technologie et d'applications communes. Il y a des bases de données partagées.

CE QU'IL Y A À AMÉLIORER

- Il faut perfectionner la cueillette et l'analyse des données.

LEÇONS APPRISSES

- Il y a une occasion d'économie d'échelle et d'échange de ressources.



D'aujourd'hui à demain

La phase suivante du projet a comme objectif la créativité. Une fois réalisée le diagnostic de la situation actuelle, auquel ont participé les leaders les plus compétents de toutes les Unités Administratives, s'ouvre une nouvelle étape dans laquelle on définira des principes et des modèles alternatifs. On établira également un plan d'action pour mettre en œuvre ces principes et ces modèles alternatifs.

À ce stade-ci, le Conseil général étudie attentivement ce diagnostic, examine et accepte les résultats qui doivent faire partis de l'ensemble des

informations valides pour les nouvelles ébauches. Ces ébauches, axées sur les trois grandes sphères de travail – animation, gouvernance et gestion – seront réalisées de mars à juillet 2015.

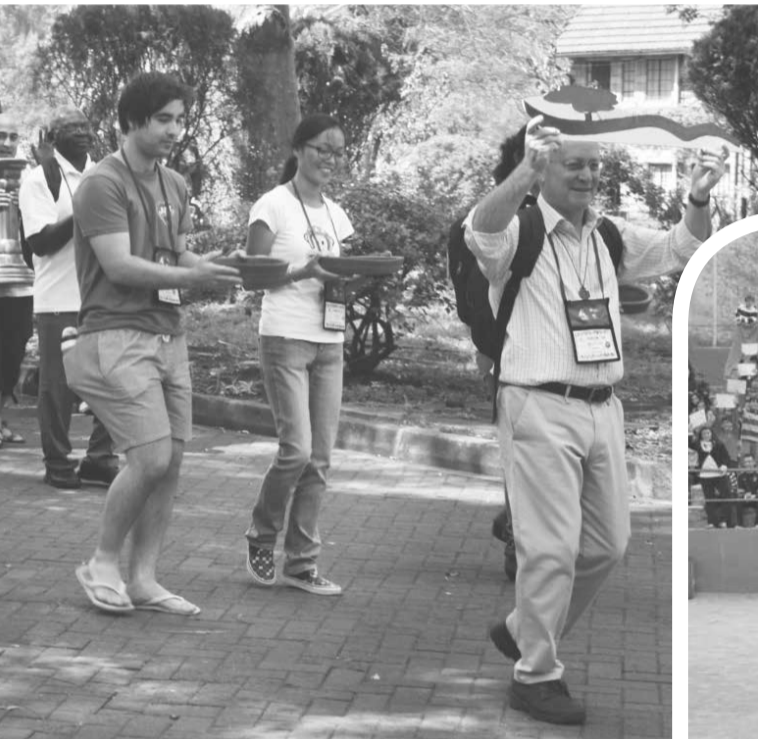
Durant cette période, il y aura une démarche de consultation et de dialogue avec les Conseils provinciaux des Unités Administratives. La participation de chaque Unité Administrative sera essentielle avant l'Assemblée internationale qui aura lieu à Rome du 10 au 14 juillet. Lors de cette rencontre, on travaillera les propositions pour l'avenir et le plan d'implantation.

La phase suivante est l'implantation des nouveaux modèles d'animation, de gouvernance et de gestion. Pour l'élaboration de cette phase finale, on définira une feuille de route qui contiendra les actions adéquates, les leaderships nécessaires pour cette gestion du changement et les ressources adéquates pour son application.

Grâce à toute cette démarche, nous croyons répondre à l'appel du XXI^e Chapitre général et aux questions préliminaires à partir desquelles on a orienté le travail qui a été réalisé :

- Comment veut-on que soit perçu l'Institut Mariste dans le monde et dans les communautés locales ?
- Où se fait plus urgente notre présence parmi les enfants et les jeunes ?
- Quels sont la place et le rôle des laïcs dans l'Institut et quelle est la contribution spécifique des frères dans la mission ?
- Quels sont les vecteurs d'expansion des fronts apostoliques de l'Institut Mariste ?
- Quels sont les principaux défis que l'Institut doit surmonter à long terme ?
- Quel type de modèle peut contribuer à une plus grande participation et coresponsabilité entre les Unités Administratives et l'Administration générale ?

Nous voulons nous approcher de la date du bicentenaire de notre Institut en considérant que nous sommes au début d'un temps nouveau, d'un nouveau commencement; puissions-nous être capables d'insuffler la vie à la mission mariste en cherchant les nouvelles terres vers lesquelles nous sommes appelés à nous déplacer avec un nouvelle forme d'animation, de gouvernance et de gestion.



Fratelli Maristi delle Scuole
Piazzale Marcelino
Champagnat, 2
CP 10250 00144
Roma
newmodels@fms.it