



LE LEADERSHIP DANS NOTRE MISSION MARISTE





Nous vivons chaque jour une nouvelle opportunité dans la mission. Dans les lieux les plus divers du monde, nous, les maristes, nous ouvrons les portes de nos communautés, de nos maisons, de nos écoles et de nos collèges, de nos centres sociaux et pastoraux, de nos internats, de nos maisons de spiritualité, de nos hôpitaux, de nos maisons d'édition et de nos universités. Nous rendons possible le fait que bien des enfants et bien des jeunes, de même que des adultes, puissent combler leurs besoins (éducation, évangélisation, ...) et réaliser leurs rêves.

Notre histoire est faite d'une multitude de petites histoires de personnes hautement engagées dans nos idéaux et dans le charisme mariste. Ce sont des personnes qui ont appris à être maristes en entrant en relation avec d'autres maristes : en vivant leur manière de faire, leur style, en réfléchissant et en approfondissant ensemble, en faisant communauté, en apprenant les bases de notre spiritualité et de notre manière de servir. Frères et Laïcs, nous avons grandi dans ce dialogue avec ceux qui nous ont précédés. Nous l'avons réalisé dans la mission, à différents niveaux et à notre rythme, mais animés par le désir de continuer à nous donner totalement et à servir, autant que possible, « dans tous les diocèses du monde » et « en aimant

également toutes les personnes ». Nous avons appris un leadership qui nous vient d'un prêtre d'un village, énergique, entreprenant, résolu et plein de foi. Champagnat était un leader. Il a été capable de rallier et d'inspirer toute une génération de frères. Nous connaissons de lui de nombreuses caractéristiques, de nombreuses facettes. L'admiration qu'il provoque chez les frères se reflète dans la toute première description qu'en fait le F. Jean-Baptiste :

« Le Père Champagnat était d'une taille haute, droite et majestueuse; il avait le front large, tous les traits de la figure bien prononcés, le teint brun, l'air grave, modeste, sérieux et qui inspirait le respect, et souvent même de premier abord, la timidité et la crainte. Mais ces derniers sentiments faisaient bientôt place à la confiance et à l'amour, lorsqu'on avait entendu quelques instants le bon Père; car sous ces formes un peu dures, et un extérieur qui avait quelque chose de sévère, il cachait le plus heureux caractère. Il avait l'esprit droit, le jugement sûr et profond, le cœur bon et sensible, les sentiments nobles et élevés. Son caractère était gai, ouvert, franc, ferme, courageux, ardent, constant et toujours uniforme. »
(FURET, J.B. Vie, 2e partie, pp.273-274.)

Champagnat a pris soin des frères d'une façon remarquable pour qu'ils puissent réaliser leur vie et leur mission de la meilleure manière possible. L'Hermitage fut le lieu de formation initiale et continue, de croissance spirituelle, d'enseignement et de formation catéchétique, où les premiers maristes ont appris « comment faire en faisant ». Quand ils arrivaient dans leurs communautés et leurs écoles, ils y apportaient tout ce qu'ils avaient reçu et expérimenté. De Champagnat et de nombreuses générations de frères et de laïcs nous vient un héritage de leadership

De Champagnat et de nombreuses générations de frères et de laïcs nous vient un héritage de leadership et de passion, d'évangile et de devoir, d'amour qui s'incarne dans de nombreuses histoires de vie de leaders bien concrets.

et de passion, d'évangile et de devoir, d'amour qui s'incarne dans de nombreuses histoires de vie de leaders bien concrets.

Ces histoires se répètent, sous une forme ou sous une autre, des milliers de fois dans les lieux où nous, les maristes, vivons ou réalisons notre apostolat. Cette capacité est celle qui nous a permis de rappeler avec fidélité le passé, de nous situer dans le présent et de regarder l'avenir avec espérance. Tout cela, c'est la parabole du leadership.

LE LEADERSHIP EST FONDAMENTAL POUR LE PRÉSENT ET L'AVENIR DE LA MISSION

Il est important de faire une réflexion profonde sur le leadership, sa formation et son accompagnement, de même que son rôle dans la mission de l'Institut, des Régions et des Unités Administratives et des présences locales. Il est essentiel de réaffirmer que le focus constant sur le leadership est essentiel, dans tous les milieux. Également, l'emphase mise sur la formation des laïcs et des frères maristes devient primordial pour assurer un présent et un avenir plein d'espérance.

UN CHEMIN SOUVENT PARCOURU

L'histoire de l'Institut contient de nombreuses histoires d'esprit précurseur, de force d'âme, de risque et d'audace, et de fidélité à la mission. Nous

C'est une richesse évidente que l'association, l'apprentissage mutuel, la responsabilisation et l'accompagnement pratiqués par les frères et les laïcs maristes impliqués dans la mission.

sommes les héritiers d'une riche tradition de leadership mariste, que nous avons reçue, que nous entretenons et que nous désirons transmettre à la prochaine génération.

Au cours des années passées,

l'Institut a réussi à développer et à promouvoir le leadership mariste :

1. **Vision et direction.** L'intention et la décision, tant du Gouvernement général que des Gouvernements provinciaux et locaux, pour améliorer la qualité des responsables de la mission ont été plus claires et ont été réalisés de façon constructive, proactive et compréhensible.
2. **Des frères et des laïcs, responsabilisés et avec un leadership partagé.** C'est une richesse évidente que l'association, l'apprentissage mutuel, la responsabilisation et l'accompagnement pratiqués par les frères et les laïcs maristes impliqués dans la mission. Il existe une culture voulue de relations saines, profondes et stables au service de la vie apostolique. Ces relations transmettent notre style mariste et nos manières de faire, et facilitent la transmission de notre héritage d'une génération à l'autre. Nous reconnaissons l'importance de ces expériences pour le développement du leadership qui s'enrichit quand il exprime la coresponsabilité intergénérationnelle.

L'avenir immédiat et lointain s'offre à nous comme une perpétuelle interrogation. Pour y répondre, nous avons besoin de nous munir de capacités adaptées, d'une formation adéquate, d'une saine intuition et d'un profond sentiment de foi.
3. **Concepts de formation aux niveaux provincial, régional, national et international.** L'Institut, à des rythmes et des perspectives différents, a facilité la formation de ses leaders grâce à des expériences concrètes vécues et par la création de cadres conceptuels, d'attitudes et de compétences. Nous avons développé des programmes locaux, provinciaux, régionaux et internationaux qui ont permis des échanges d'expériences et de bonnes pratiques, des points de vue et des solutions qui ont été consolidés grâce au travail en réseau et en tant que famille charismatique globale.

-
4. **Collaboration pour la mission interne et externe.** Nous avons construit des projets très intéressants quand nous avons collaboré les uns avec les autres, tant à l'intérieur de nos Unités Administratives ou Régions qu'avec d'autres institutions externes. Nous avons grandi en faisant des alliances qui assuraient un leadership adéquat dans nos milieux : un leadership qui entre en dialogue avec le temps présent et les besoins émergents.

GRÂCE À UN LEADERSHIP ADAPTÉ, NOUS POURRONS TRAVERSER LE PONT; SANS LUI, NOUS NE POURRIONS PAS TRAVERSER LE PONT.

En quelques mois seulement, bien des choses ont changé dans ce monde. Certains changements dépendent de la pandémie et d'autres sont le fruit des chocs culturels, politiques et sociaux que l'on appelle « quatrième révolution industrielle » et « l'ère digitale ». Il y a des choses qui ne reviendront pas comme avant. Cette irruption s'est installée au sein de nos sociétés et avec une force impressionnante.

Dans la mission mariste, tous ces phénomènes sont ressentis en première

Le leadership de service a ses caractéristiques propres et ses défis spécifiques qu'il convient d'étudier, d'approfondir, de pratiquer et de partager.

ligne. Nous voyons comment ils affectent les réalités locales, nos apostolats, les marginaux et, d'une façon spéciale, les enfants et les jeunes. Il y a des aspects que nous avons pu anticiper et d'autres qui étaient impossibles à prévoir. L'avenir immédiat et lointain

s'offre à nous comme une perpétuelle interrogation. Pour y répondre, nous avons besoin de nous munir de capacités adaptées, d'une formation adéquate, d'une sage intuition et d'un profond sentiment de foi. Ce sera une aide pour prendre de bonnes décisions, pour faire des choix courageux et généreux, et pour tout vivre en lien avec un service prophétique.

Dans ce scénario de profonds changements, de changements d'époque, se précise une intuition : la gouvernance et le leadership seront des aspects décisifs dans la continuité et l'actualisation du charisme au niveau local, national et provincial, et ils préciseront les processus de formation et d'accompagnement.

Dans ces perspectives, nous pouvons entrevoir quelques stratégies au niveau local, provincial, régional et global.

1. **Transmettre la vie.** Il est très facile de partager des concepts et des démarches, mais le leadership mariste s'appuie principalement sur une *expérience fondatrice* qui est, à son tour, la clef de la continuité de la mission. Prendre soin, cultiver, communiquer, expérimenter, partager et recréer cette *expérience fondatrice*, cette « *moelle vitale* » est une étape prioritaire pour développer le leadership dont nous avons besoin afin d'avancer comme famille globale dans ces moments émergents et pleins de défis.

2. **Servir de façon prophétique.** Nous avons reçu cette orientation du XXII^e Chapitre général. Le leadership de service a ses caractéristiques propres et ses défis spécifiques qu'il convient d'étudier, d'approfondir, de pratiquer et de partager. C'est un modèle inspiré de Jésus-serviteur, de Jésus-homme. Il met l'accent sur le communautaire, l'horizontal, la collaboration, la participation. Il nous rappelle beaucoup de caractéristiques du P. Champagnat. Nous sommes invités à le comprendre et à l'intégrer dans notre pratique quotidienne en aidant les autres à être serviteurs des autres et à annoncer la bonne nouvelle qu'offre une vie en plénitude.

La qualité de la formation et son adaptation concrète aux réalités émergentes sera un aspect très important au moment d'affronter les grands dilemmes et les défis du monde actuel.

3. **Créer une vision commune** sur la formation au leadership au niveau provincial, régional et de l'Institut. Quand nous créons un cadre de vision, nous facilitons la compréhension de ce que nous cherchons, et nous aidons les autres à participer à cet effort. La vision nous permet d'établir des orientations claires et cohérentes. Nous la construisons grâce à une lecture de la réalité locale et globale, en écoutant beaucoup et en ayant beaucoup le sens de l'objectivité. Les dialogues générateurs et la sensibilité humaine, spirituelle, professionnelle et sociale renforcent nos propositions.

4. **Croître en cohérence et en qualité dans la formation de nos leaders**, tant aux niveaux locaux que provinciaux et régionaux. Si nous désirons être semeurs de leaders pour aujourd'hui et pour l'avenir, il est important d'unir nos forces, de partager nos initiatives et nos cadres communs. La qualité de la formation et son adaptation concrète aux réalités émergentes sera un aspect très important au moment d'affronter les grands dilemmes et les défis du monde actuel. Pour y parvenir, nous pensons qu'il est sage d'élaborer des cadres de compétences et des standards pour la formation professionnelle et mariste. Ces cadres prennent la forme de plans de formation

Le dialogue entre charisme et culture contemporaine nous aide à répondre adéquatement aux besoins des enfants et des jeunes, avec leurs langages, leurs inquiétudes et leurs valeurs.

qui aident à maintenir la motivation, l'identité et le niveau professionnel. Parallèlement, dans une perspective générationnelle de prévoyance, nous incluons la possibilité de plans de succession : formons-nous la prochaine génération pour assumer le présent et l'avenir

de la mission avec responsabilité, vision et identité mariste? Pour y contribuer, le contact personnel qui accompagne la formation est un service intergénérationnel extraordinaire. Un groupe de formateurs (ou de mentors) peut polir et enrichir l'expérience de nouveaux leaders et accompagner avec sagesse la prise de position.

5. **Établir des réseaux et travailler ensemble.** En travaillant en réseaux interprovinciaux ou régionaux, nous améliorons l'échange d'expériences et nous aidons à renforcer les programmes de formation locaux. De plus, nous développons une connexion globale qui permet de partager des apprentissages et de bonnes pratiques. En nous engageant dans ces initiatives communes (pour les Unités Administratives, les régions ou les réseaux – comprises comme plateformes de service, d'échange et de croissance), nous avons plus d'options pour la formation, une plus grande richesse et une meilleure pluralité.
6. **Favoriser l'autonomie et la durabilité** dans toutes les démarches de leadership. Grâce à une implantation adéquate, les initiatives doivent être gérées de manière autonomes et être durables dans chaque Unité Administrative ou Région. De plus, il est important que ces deux principes d'autonomie et de durabilité soient intégrés dans tous les processus comme partie prenante de la formation elle-même.

UN PARCOURS À PLUSIEURS VOIES

Si nous nous demandons quels sont les domaines de la mission mariste où il est le plus nécessaire de renforcer le leadership, nous pouvons en identifier plusieurs; mais il nous semble important, ici, de suggérer les domaines suivants :

1. **Dans les missions et les pays plus jeunes, ou dans des milieux plus fragiles.** Former des leaders engagés et visionnaires est la clef pour renforcer, maintenir et même sauver la mission mariste quand il y a beaucoup d'obstacles ou de situations difficiles, ou là où notre présence est plus récente ou plus faible. L'Institut et les Unités Administratives doivent veiller spécialement sur les zones où les ressources sont plus limitées.
2. **Dans les nouvelles générations de leaders.** On apprend beaucoup par contact, par tutorat, par accompagnement, pour transmettre la

sagesse accumulée. Pour que cela devienne réalité, il faut planifier avec soin le choix, la formation et l'accompagnement de la prochaine génération de leaders. Nous, de la génération actuelle, nous avons un rôle très important à cet égard qui se conjugue en même temps avec une politique de soins attentifs pour tous.

3. **Dans les environnements sociaux complexes.** Le leadership devient plus important dans les contextes où les défis sont plus grands. L'Institut est présent dans des zones de conflit, il vit dans des environnements culturels de minorité chrétienne ou catholique,

Pour vivre la mission, il ne suffit pas d'avoir un esprit ou des bras disposés et professionnellement capables, il faut avoir une âme qui adhérera par sa vocation au charisme.

il est présent dans des zones très compétitives ou dans des sociétés profondément sécularisées. Dans toutes ces situations, les leaders jouent un rôle primordial dans la capacité de dialogue, dans l'établissement de liens, dans la création de communautés et dans la proposition de changement et d'innovation.

4. **Dans l'accompagnement des équipes d'animation et de gouvernement.** Les équipes de gouvernement et d'animation ont besoin de stratégies de formation adaptées à leurs besoins. L'accueil et l'accompagnement, la formation adaptée et autres expériences contribuent à modeler les bonnes pratiques dans l'exercice de leurs responsabilités. « Former les formateurs » a, à son tour, un effet multiplicateur.

5. **Dans la diversité de la mission.** Les diverses œuvres, missions et présences exigent une recherche adéquate de personnes et une formation spécifique au leadership en éducation, en pastorale, en solidarité, en écologie, en défense des droits, en administration, en universités, en centres sociaux ou en pastorale des vocations... Dans tous ces domaines, il est nécessaire d'entreprendre des changements, de l'innovation,

des tendances culturelles, éducatives et religieuses. Le dialogue entre charisme et culture contemporaine nous aide à répondre adéquatement aux besoins des enfants et des jeunes, avec leurs langages, leurs inquiétudes et leurs valeurs.

Nous espérons que « le leadership prophétique et de service » sera un phare d'espoir pour tous ceux d'entre nous qui sont passionnés pour la mission mariste dans le monde.

6. **L'accompagnement.** Il est certain que la formation de leaders pour l'accompagnement est très importante dans la transmission de notre style mariste, de notre spiritualité et de la sagesse accumulée dans la gestion de la mission. Nous avons besoin de laïcs et de frères capables de le faire.

SOIGNER L'ÂME DU LEADERSHIP¹

L'âme du leadership mariste est un don appelé « charisme ». Sans le charisme, la mission de l'Institut pourra être très noble, mais il y manquera son inspiration fondamentale : « *faire connaître Jésus Christ et le faire aimer* » à la manière de Marie, au milieu des enfants et des jeunes. Pour vivre la mission, il ne suffit pas d'avoir un esprit ou des bras disposés et professionnellement capables, il faut avoir une âme qui adhérera par sa vocation au charisme. Nous sommes une communauté de foi, enrichie de différents niveaux d'adhésion et de collaboration. Le soin de la dimension vocationnelle mariste est une pièce-clef qui permet à tous les autres niveaux de s'emboîter les uns dans les autres et donner consistance et sens pour l'avenir à toutes les approches sur le leadership et la mission.

¹ Nous invitons chaque U.A. et œuvre à aborder ces questions qui nous ont servi de guide dans la Commission : (1) Est-ce que nous faisons réellement bien dans l'exercice et le développement du leadership mariste? (2) Dans une perspective systémique, quelles sont les stratégies qui, selon vous, renforceraient le développement d'un leadership de service et prophétique chez les agents de la mission? Quelles initiatives efficaces et rentables proposerais-tu de mettre en place? (3) Quels milieux ont-ils le plus besoin de renforcer le leadership pour la mission? (4) Comment former et appuyer la prochaine génération de leaders laïcs et de frères? (leadership apostolique, local, provincial).

CONCLUSION

Le défi du leadership est proportionnel au défi de la mission. Plus grande est la mission, plus grande est l'importance du leadership. Plus grands sont les défis culturels, sociaux, religieux, éducatifs... plus grande est l'influence réelle de chacun des leaders. Nous sommes convaincus que c'est là une urgence fondamentale, intergénérationnelle, que l'Institut perçoit comme sérieuse et invite chaque Unité Administrative et chaque milieu à faire de même. Nous espérons que « le leadership prophétique et de service » sera un phare d'espoir pour tous ceux d'entre nous qui sont passionnés pour la mission mariste dans le monde.

F. Luis Carlos Gutiérrez,
au nom de la Commission Internationale de Mission
9 février 2021

