

FLASH

Animation Pastorale Salésienne des Jeunes

Numéro 7. Novembre 2024



Reconfiguration et revitalisation des présences salésiennes

Lignes directrices pour l'accompagnement provincial

Père Miguel Ángel García Morcuende

Conseiller Général Pastorale des Jeunes

SECTEUR PASTORALE DES JEUNES
Salesiani di don Bosco SEDE CENTRALE SALESIANA



Reconfiguration et revitalisation des présences salésiennes

Lignes directrices pour l'accompagnement provincial

Père Miguel Ángel García Morcuende

Conseiller Général Pastorale des Jeunes

1 L'importance du thème

La Congrégation (et les Provinces) sont des réalités vivantes qui évoluent au fil des années et selon les besoins des temps. Nous vivons une époque de changements rapides et les nouveaux défis de nos sociétés nous poussent vers de nouvelles réponses évangélisatrices. Les structures sont relatives et provisoires et doivent toujours être au service de la vie et de la mission évangéliques. Il ne suffit donc pas de maintenir ce qui existe déjà, mais il est nécessaire de revitaliser nos Œuvres pour qu'elles soient utiles à la mission que notre temps exige. **Notre histoire institutionnelle et notre parcours charismatique suivent leur propre rythme : le temps passe inexorablement.** Un rythme que nous ne pouvons pas changer.

Écouter la volonté de Dieu exige de la concrétiser dans le temps que nous vivons : dans ces circonstances, avec les personnes que nous sommes, avec nos possibilités et

nos limites. Se demander ce que le Seigneur veut de nous aujourd'hui exige une revitalisation, un discernement, une restructuration et un renouveau conséquent.

La *revitalisation* et la *reconfiguration* ou la *restructuration* sont des mots qui définissent ce processus avec des nuances différentes. La revitalisation indique la finalité et l'objectif à poursuivre alors que la reconfiguration renvoie aux moyens.

La Congrégation, du fait de sa nature, souhaite que toutes les Provinces jouissent d'un bien-être vocationnel, formatif, spirituel, apostolique et économique. Dans ce contexte, les Salésiens *se sont toujours sentis sérieusement interpellés par le projet de « reconfiguration » et de « restructuration »* : la diminution des forces disponibles ou l'augmentation des Œuvres ou leur complexité peuvent créer des urgences ou un climat d'urgence permanente qui fait craquer les personnes et rompt l'équilibre déli-

¹ Cfr. CG 19; CGS 20, 398; CG 21, 154-161; CG 22, 6; CG 23, 226-230; CG 25, 193; CG 27, 26, 69,6; CG 28, 13, 45.

cat qui façonne notre consécration : la mission apostolique, la communion fraternelle et la pratique des conseils évangéliques.

Cette situation entrave également notre capacité à trouver des réponses adéquates aux nouveaux défis de l'évangélisation et nous empêche de nous concentrer sur l'essentiel : **la qualité de la vie évangélique et de la mission d'évangélisation**. La préoccupation essentielle est d'assurer la continuité de la présence de notre charisme – selon le critère de la « signification » (CG 23, 226-230) – et non la survie des structures actuelles.

Pour choisir les fronts éducatifs pastoraux sur lesquels nous sommes appelés à rester, avec les modalités, les forces et les options pour reconfigurer nos Œuvres et nos présences, le Père Giovanni Vecchi a proposé quelques critères de discernement qui sont toujours d'actualité².

Dans certaines Provinces, en effet, il est nécessaire de réduire ou de restructurer les activités et les Œuvres. Il s'agit d'une réorganisation ou d'*un processus douloureux* dans lequel, cependant, nous sommes appelés à découvrir en cela un moment de grâce afin de redonner du sens à ce que nous avons déjà.

Discerner c'est décider avec un horizon et avec conviction, c'est-à-dire décider en regardant au-delà de soi, de son propre confort, de ses propres affections. Sans ce regard sur l'horizon, il n'y a pas de discernement, mais un simple pragmatisme.

C'est tout simplement l'objectif de *ce guide simple* : donner des pistes, à ceux qui s'initient dans ce domaine, sur les éléments clés qui devraient être présents dans tout le processus, mais aussi avertir des erreurs ou des oublis qui pourraient compromettre nos efforts.

² Vecchi, J.E., *La signification de la présence salésienne*, in ACG 340 (1992).

2 Objectifs de la reconfiguration et de la restructuration

[a] La reconfiguration est la capacité de **repenser** notre présence d'une nouvelle manière, de **réorganiser** et de **redynamiser** notre mission, de **revitaliser** nos Œuvres et nos Communautés.

C'est pourquoi :

La conscience apostolique nécessite une revitalisation. Certains symptômes de malaise dans nos communautés et dans nos CEP appellent une évaluation constante, qui nous parle de la nécessité de revitaliser et de renouveler notre présence. « Il faudra donc veiller à ce que le salésien ne soit pas accablé de charges multiples d'organisation, de type matériel et administratif à cause de la diminution des forces



disponibles et de l'augmentation non contrôlée de nos Œuvres »³.

- La revitalisation et la restructuration doivent se faire non seulement pour des raisons pratiques (nous sommes moins nombreux), mais surtout comme *une attitude permanente visant à répondre aux signes des temps, c'est-à-dire aux événements, aux paroles, aux tendances, aux attitudes, aux silences, aux absences...*, selon le regard de Dieu.
- La question central ne réside pas (seulement) dans les maisons à fermer, et/ou les confrères à affecter dans d'autres communautés, mais dans la manière d'*interpréter ces périphéries existentielles* qui défient la Congrégation.
- *Pour répondre aux appels que Dieu nous adresse aujourd'hui* à travers les signes des temps et des lieux, les Provinces doivent entreprendre des processus de reconfiguration et de restructuration afin de :
 - promouvoir la qualité de la vie évangélique et le témoignage des confrères dans les communautés, appelées à devenir un « signe », une « école » et un espace de foi (CG 23, 216-218) ;

- « assurer la cohérence qualitative et quantitative des communautés » (CG 27 69.6) ;
- donner un nouvel élan à la vie évangélique et apostolique, en ouvrant des espaces pour de nouveaux « modèles d'intervention pastorale » en réponse aux besoins des jeunes les plus pauvres de notre temps ;
- rester ouverts et disponibles à la possibilité d'établir de nouvelles présences ou de lancer de nouveaux services, en remplaçant les services existants, comme l'exigent les transformations ecclésiales et socioculturelles émergentes.

[b] La conversion des personnes à une vie consacrée mature, sereine, équilibrée et l'engagement à restaurer la force du charisme exprimé dans la mission sont également essentiels pour la reconfiguration.

C'est pourquoi :

- *La conversion ou la conviction que le changement et la transformation sont nécessaires pour surmonter la routine, la dévitalisation des communautés et le dysfonctionnement des services. Dans une époque de changements rapides, vivre le don de l'Évangile et le rendre au monde, en tant que Salésiens, exige de nous un discernement permanent, une évaluation sérieuse de nos choix pratiques et le courage de nous engager sur*

³ Ibidem, p. 34.



de nouveaux chemins de présence et de témoignage. Ni la conversion ni le discernement ne sont des réalités automatiques. Il nous est demandé de prendre des risques avec confiance, parce que la lecture croyante de la réalité n'est ni simple ni évidente.

- On pense à tort que le changement dépend d'un acte administratif, d'une mesure réglementaire ou d'un transfert de personnes. Il faut encourager chez les confrères des *attitudes positives et constructives* à l'égard de la reconfiguration et de la restructuration, en les aidant à saisir le *kairos* actuel qui nous pousse à discerner, à nous focaliser sur les valeurs de l'Évangile et sur notre charisme.

3 Motivations des opposants à la reconfiguration

- « La Province a une identité propre qu'il convient de préserver ». Cette attitude inclut souvent, à tort, la croyance que la *structure est plus importante que la vie évangélique des personnes*. Elle se fonde sur le fait que les personnes passent et que les structures restent. Mieux encore, il s'agit d'une vie apostolique et communautaire sans questions et donc sans réponses. D'autre part, il y a ceux qui ont vécu des *expériences douloureuses pendant d'autres reconfiguration* et qui n'ont pas surmonté les traumatismes qu'elles ont engendrés (il s'agit donc des personnes avec des préjugés qu'ils doivent dépasser).
- « La réduction de la présence salésienne diminue le contact et l'insertion parmi les gens et, par conséquent, affaiblit la pastorale des jeunes et la naissance de nouvelles vocations ». Cela signifie que l'on *se concentre davantage sur la quantité que sur la qualité*, bloquant ainsi le renouvellement du changement. Mais cela signifie aussi qu'il est nécessaire d'éviter d'*analyser la situation* : il existe d'innombrables difficultés,

exprimées de multiples façons, concernant les personnes, leur âge, leur préparation, les possibilités réelles de la Province, sans perdre la perspective et le sens de la réalité lorsque nous sommes pris dans de multiples engagements apostoliques.

- « Fermer une maison, c'est se résigner à sa propre mort », *c'est-à-dire la peur de l'inconnu*. Il y a trois aspects qui tendent à produire le plus d'obstacles : les espaces, les affects (expériences, passions) et les objets. Il faut se rendre à l'évidence que les décisions se prennent en fonction de l'avenir et non du passé. Cependant, lorsque nous discernons et décidons, nous avons tendance à considérer davantage le passé que l'avenir, au lieu de quitter, comme Abraham, notre terre (cf. Gn 12,1.4a).
- *Résistance et obstacles de la part des évêques, des parents, des enseignants, des autorités civiles, etc.* : la restructuration implique souvent la suppression de postes représentatifs ou de postes importants pour les services qualifiés que nous rendons dans l'Église ou dans la société. Il faut donc discerner afin que les intérêts particuliers ne l'emportent pas sur les intérêts universels, les intérêts d'une Église particulière sur le bien de l'Église universelle, les intérêts d'un peuple ou de quelques familles sur ceux d'autres peuples et familles plus nécessiteux, que le bien de quelques personnes ne l'emporte pas sur le bien de la Congrégation.

4 Principes de la reconfiguration et de la restructuration

La restructuration doit se faire dans le but de dynamiser notre vie autour de l'Évangile. Cela implique :

- [a] **Faire un discernement approfondi** des priorités des différents types d'activités **par**

les communautés et le Conseil provincial, afin de comprendre :

- les structures (communauté religieuse ou activités éducatives et pastorales, par exemple) qui doivent être maintenues (indispensables) ;
- les structures (sections, cours, activités) qui doivent être adaptées, transformées ou utilisées différemment ;
- les nouvelles structures qui doivent être « inventées », en réponse à de nouveaux besoins (par exemple, les Œuvres gérées par les laïcs, la possibilité que plusieurs Œuvres travaillant de manière synergique et intégrée puissent être désignées comme une seule communauté salésienne) ;
- les présences à « mettre en place » et celles à « fermer » là où la mise en œuvre du PEPS ne semble pas efficace avec et pour les jeunes ; là où elle ne correspond pas à la réalité et n'a pas de perspectives d'avenir, et là où il semble difficile de reconvertir l'œuvre selon les critères de la Province.

[b] La reconfiguration, bien que nécessaire, n'est pas en soi la solution aux problèmes. Au contraire, elle peut parfois les aggraver, en provoquant chez les confrères et les corespon-

sables laïcs un sentiment de méfiance, une impression que la fin est proche. La reconfiguration doit être **précédée et accompagnée par l'élaboration d'un projet commun** ; c'est-à-dire une idée de l'avenir, un moment d'espérance, un esprit missionnaire, avec le réalisme de la foi, plein de confiance, d'espérance pour l'avenir et la relance du charisme.

Pour qu'elle réussisse, il faut **une pédagogie adaptée** : impliquer tous les confrères, et en particulier ceux des Œuvres concernées, pour qu'ils soient conscients, sensibilisés et capables de prendre des décisions communes.

[c] Élaborer **un projet avec des étapes progressives** et avancer **sans précipitation, mais sûrement**, afin de prendre des décisions significatives qui répondent aux besoins de l'environnement et de notre charisme.

[d] Au cours des dernières décennies, nous avons grandi dans une expérience qui nous fait prendre conscience des véritables chemins de la coresponsabilité avec les laïcs comme **les Œuvres salésiennes laïques sous la responsabilité des Provinces** (ACG 439). Ces propositions demandent non seulement du temps, mais aussi un investissement dans la



formation, et sont le fruit de parcours partagés avec des religieux qui ont su « ne pas les attacher à eux-mêmes », mais faire grandir chez les laïcs la capacité d'intérioriser les valeurs et la méthodologie. Aujourd'hui, nous pouvons dire qu'il y a, dans nos Centres, des laïcs mûrs, formés et fiables.

Si l'Œuvre salésienne n'est pas seulement une structure économique, mais avant tout une présence à portée *charismatique*, alors le rapport avec les laïcs doit aussi être repensé, en sachant les inclure dans le projet pastoral local. Mais toujours un rapport qui n'a pas pour seul objectif la continuité de l'emploi (dans le cas des laïcs) ou la préservation de la valeur patrimoniale (en ce qui concerne la Province). *Le charisme salésien doit être identifié comme le point de rencontre*, la boussole qui nous permet de trouver les voies pour la reconfiguration, entre tradition et innovation, la continuité de la présence des salésiens dans la communauté locale.

[e] Il faut toujours garder à l'esprit ce qui doit guider tout processus : **réalisme, lucidité, audace, vision de l'avenir**. A cet égard, il convient de rappeler que le discernement tend à garantir **l'honnêteté de notre recherche**, et non pas tant son infaillibilité ou même son efficacité.

[f] Veiller à ce que l'ensemble du processus soit guidé par un **groupe de facilitateurs**, composé d'un ou de plusieurs membres du Conseil provincial.

Il s'agit, d'une part, d'élaborer un **plan de travail** pour l'ensemble du processus et d'en assurer le suivi ; d'autre part, d'**impliquer les confrères** dans ce processus par l'envoi de matériel de discernement, de questionnaires, de consultations, etc. ; enfin, **informer régulièrement** les confrères de l'état d'avancement du processus.



5 Étapes, procédures et critères d'orientation

PHASE I : RECONNAÎTRE

Instrument 1 : L'histoire de la Communauté et sa réalité actuelle

Une étude simple, non exhaustive, mais très significative de l'évolution de la Communauté. Elle ne doit pas dépasser trois ou quatre pages.

1. L'origine de la Communauté, sa finalité originelle.
2. Les moments historiques les plus significatifs au cours desquels elle a connu des changements importants (services fournis, nombre de bénéficiaires, mise à disposition d'installations, moments d'importance sociale, l'évolution du nombre de salésiens dans la communauté, etc.)

3. La réalité actuelle de la maison:
 - 3.1. Configuration actuelle de la communauté.
 - 3.2. Les secteurs de la mission salésienne en développement.
 - 3.3. L'implication des laïcs dans les postes de responsabilité.
 - 3.4. La réalité actuelle de la maison (groupes et Famille Salésienne, leur implication et leur vitalité dans l'Œuvre).
 - 3.5.
4. Les défis ouverts de l'avenir qui restent à relever.

Il peut être très utile d'analyser les conclusions des *visites provinciales* et des *visites extraordinaires* des dernières années : les points forts et les opportunités qui y apparaissent le plus souvent et de manière répétée, ainsi que les faiblesses et les menaces qui s'y manifestent également de façon récurrente.

Instrument 2 : Critères - lignes directrices pour le discernement

En ce qui concerne le discernement concret, la restructuration doit tenir compte des critères suivants. Ils doivent être examinés dans leur ensemble, mais aucun d'entre eux ne doit être considéré comme exclusif, en ce sens que leur absence impliquerait l'abandon éventuel d'une Œuvre. **Toutefois, la priorité doit être accordée aux Œuvres qui répondent à un plus grand nombre de critères ou qui correspondent de manière significative à l'un d'entre eux.**

[1] Critères liés à la mission : quelles œuvres privilégier ?

- **Profil des bénéficiaires des Œuvres.**

La priorité sera accordée aux Œuvres qui répondent aux besoins des jeunes, y com-

pris ceux issus des classes populaires, ou ceux en situation de vulnérabilité ou de risque d'exclusion ; en particulier, celles qui répondent ou sont susceptibles de mieux répondre à la nécessité d'intégrer les jeunes dans la société et sur le marché du travail.

- **La densité charismatique.**

Le degré d'application du critère oratorien (cf. C. 40) atteint par l'Œuvre et, en particulier, la possibilité d'un **travail d'évangélisation fructueux**. La préférence est donnée aux Œuvres dans lesquelles, en raison de l'équipe éducative existante ou de la structure de l'œuvre, une pastorale cohérente avec le *Cadre de Référence* de la *Pastorale des Jeunes* a été développée, de sorte que les quatre dimensions du critère oratorien (foyer, école, cour de récréation, paroisse) soient combinées de manière organique.

- **Critère vocationnel.**

L'importance de l'offre éducative et pastorale, dont la présence effective auprès des jeunes, l'accompagnement personnel et l'environnement favorable à l'élaboration et à la réalisation d'un projet personnel de vie, centré sur la vocation spécifique, sont des indicateurs.

- **Vision d'ensemble de la Province.**

Toute hypothèse de reconfiguration des présences, si elle ne veut pas être une simple redistribution « rationnelle » des ressources humaines et des activités, doit être articulée en termes de vision globale de la communauté provinciale. Un risque pourrait être le dépeuplement progressif des territoires (à la suite de la fermeture ou à la réduction des communautés) et la disproportion entre les confrères présents dans une ville ou une région et le reste de la Province. D'autre part, il existe un risque d'appauvrissement charismatique, dû au



fait que l'on ne privilégie que certains secteurs de l'animation pastorale.

Il s'ensuit que la Province est tenue de veiller à *la qualification d'un nombre suffisant des confrères* de manière planifiée. Les critères qui guideront cette planification doivent être en accord avec les possibilités actuelles de la Province, mais aussi avec une anticipation intelligente des besoins pastoraux du futur.

- **Complémentarité avec le travail de l'Église.**

La permanence d'une œuvre sur un territoire doit être considérée sur la base de :

- les présences ecclésiales qui y travaillent (en premier lieu les groupes de la Famille Salésienne, puis les autres instituts religieux éducatifs et, enfin, les réalités appartenant à l'Église locale), en évaluant toute collaboration possible et en évitant tout chevauchement inutile ; en d'autres termes,

la priorité est donnée aux Œuvres qui desservent des secteurs ou des populations où il n'y a pas d'autre présence ecclésiale qui offre le même service ;

- la présence de la population juvénile, en particulier des jeunes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion sociale ;
- la capacité de concevoir et de mettre en œuvre des réseaux et des partenariats dans les sphères civiles et ecclésiales.

[2] Critères de durabilité des ressources humaines et économiques.

- **Viabilité économique**

La priorité est donnée aux Œuvres qui sont économiquement viables en tant que tels, selon les modalités choisies. Nous devons tenir compte de la situation économique : ce n'est pas le critère le plus important, mais c'est aussi la garantie qu'une réduction des effectifs aura un avenir.

Dans certains cas, le Conseil provincial décide d'investir économiquement dans l'Œuvre *par choix stratégique ou prophétique*, même si l'Œuvre ne peut pas se maintenir avec ses propres ressources.

- **Viabilité des ressources humaines**

Les ressources principales de la Congrégation sont les Salésiens que Dieu a appelés à vivre la consécration et la mission parmi les jeunes. Leur qualité et leur quantité sont des facteurs cruciaux pour pouvoir vivre la communion et l'apostolat de façon significative et fructueuse. La redistribution et le partage du personnel deviennent de plus en plus nécessaires, en particulier dans les provinces qui souffrent d'une pénurie de personnel. *Une bonne politique de ressources humaines ne sera couronnée de succès que si elle n'est pas improvisée, mais bien pensée, préparée et planifiée.*

Les données et les tendances concernant le nombre de Salésiens nous aident à mesurer

notre force réelle en vue de la vie et de la mission que, comme Salésiens, nous sommes appelés à développer dans l'Église, conscients toutefois qu'il faut aller au-delà des statistiques ou des paramètres purement humains. En partant de cette confiance dans le Seigneur de l'histoire, « entre les mains duquel se trouvent les temps et les destins des personnes, des institutions, des peuples et donc aussi l'action historique de ses dons » (cf. *Vita Consecrata*, 63), et précisément pour cette raison, nous devons nous demander quelle sera la réalité humaine de la Province dans cinq ou dix ans, et discerner ce que le Seigneur nous demande aujourd'hui.

[3] Critères de qualité de la vie communautaire.

Comment vivre et quel rôle jouer dans les Œuvres que nous avons. Quant aux communautés, elles doivent toutes répondre aux critères de cohérence communautaire et d'attention à la personne du salésien (ACG 422) :



- **Cohérence de la communauté présente dans l'Œuvre**

- Que la communauté soit capable de prendre soin des confrères, en particulier des personnes âgées et des malades, sans que cela n'entre en conflit avec la mission.
- Que la communauté puisse s'organiser de manière que tous les confrères, en particulier ceux qui travaillent dans la mission, puissent partager la vie, la prière et le repos.

- **Attention à la vocation du salésien**

- Que les responsabilités confiées à chaque confrère soient en rapport avec ses possibilités réelles.
- Que la communauté accompagne la vie spirituelle et pastorale de chaque confrère (ACG 421).

- **Importance de la communauté**

- **Témoignage** : que la communauté ait un nombre suffisant de confrères pour garantir la visibilité et le témoignage dans l'ensemble de la CEP.
- **Vitalité** : que la communauté puisse garantir son influence sur le Projet Éducatif et Pastoral, et en particulier que le Directeur puisse privilégier son rôle d'accompagnement et de pastorale.
- **Présence au milieu des jeunes** : que la communauté puisse garantir la présence des salésiens au milieu des jeunes, avoir du temps pour être avec eux et les accompagner.
- **Capacité d'agréger les forces pour la mission** : que la communauté puisse consacrer les salésiens à l'animation, à l'accompagnement et à la formation de la Famille Salésienne et des différents éducateurs de l'Œuvre.

- **L'ouverture au territoire ecclésial comme social** : pour que la communauté puisse rejoindre efficacement l'Église locale et la société civile.

PHASE II : INTERPRÉTER

Comme partie intégrante de la Phase II - Interprétation, il est proposé d'aborder, lors d'un ou plusieurs moments d'**assemblée communautaire**, en présence d'un membre du **Conseil provincial**, une dynamique qui nous aidera à discerner les critères susmentionnés.

Les questions auxquelles nous devons répondre avec sincérité sont les suivantes : Qu'est-ce que le Seigneur nous demande en tant que personnes consacrées, ici et maintenant ? Comment pouvons-nous nous organiser pour vivre de manière plus évangélique et mieux servir le Seigneur et nos jeunes ? Où sommes-nous et où devrions-nous être ? Quelles sont les attentes des Églises locales et des territoires où nous nous trouvons ou où devrions-nous être ?

La reconfiguration doit se faire selon des *critères d'échange* et de discernement, ainsi qu'en fournissant une information correcte et opportune à tous les niveaux. Agir uniquement en fonction des Œuvres, en négligeant les personnes, est une erreur. Tous les confrères de la communauté, ainsi que les laïcs impliqués, doivent être conscients de certains facteurs importants : les données objectives de départ et la prévision réaliste de certaines perspectives d'avenir, les hypothèses concrètes pour renforcer certains fronts, l'éventail des décisions possibles, leur évaluation attentive et opportune, et l'indication claire et correcte des raisons pour lesquelles une solution ou une autre est préférable. L'expérience montre que plus la base de consultation, de connaissance et d'échange est large, plus le consensus l'est aussi.

**PHASE III : CHOISIR****Motivation des différents modèles opérationnels. Suggestions de scénarios**

Scénario 1. La mission que nous développons, selon les caractéristiques actuelles de l'Œuvre et de la Communauté.

– Avantages :

– Inconvénients ou besoins :

– Vote :

Scénario 2. La mission que nous développons, avec les mesures de reconfiguration nécessaires (réorganisation des secteurs-services et des ressources humaines) confiées à la communauté actuelle.

– Avantages :

– Inconvénients ou besoins :

– Appréciation :

Dans ce scénario, il est nécessaire de présenter des PROPOSITIONS DE DÉVELOPPEMENT SPÉCIFIQUES justifiées par la Communauté.

Scénario 3. La mission qui se développe avec la suppression de la communauté religieuse et la poursuite de l'Œuvre (gestion de l'Œuvre par les laïcs sous la responsabilité du Provincial).

– Vote :

Scénario 4. Fermeture de l'Œuvre salésienne.

– Vote :