

Le visiteur comme administrateur

Le point de vue d'un économiste

Patrick J. Griffin, C.M.
Économiste général

Voici environ trois ans maintenant que j'occupe la charge d'Économiste Général de la Congrégation de la Mission. Mes qualifications pour cet office me garantissaient contre le danger d'aborder cette fonction avec des idées préconçues, car presque tout ce que j'ai appris en matière financière, que ce soit en général ou que ce soit dans la communauté en particulier, j'en suis redevable au temps que j'ai consacré, ici, à ce travail. J'ai l'impression que mon expérience en la matière ressemble à la vôtre. Ils sont peu nombreux ceux qui, parmi vous, au moment où ils sont nommés Visiteurs, se présentent avec des qualifications particulières dans le domaine financier: et pourtant on s'attend à ce que vous soyez responsables des finances de votre Province.

Sur de nombreux points, ma relation avec le Supérieur Général et son Conseil Général ne doit pas être très différente de la relation de votre Économiste Provincial avec vous et votre Conseil Provincial. De même que la majorité d'entre vous s'appuie sur son Économiste Provincial pour obtenir son aide en ce qui concerne les problèmes financiers de sa province, je m'aperçois que le Père Maloney s'appuie sur moi pour ceux de la Curie Générale. Je sais que le dialogue existant entre le Conseil et l'Économiste -que ce soit au niveau de l'administration Provinciale ou au niveau de l'administration Générale- est un élément essentiel pour une gestion financière efficace. Dans ce contexte, j'ai une certaine notion de vos responsabilités et de vos difficultés, ainsi que des problèmes auxquels vous pouvez vous trouver confrontés.

Dans ma présentation de ce matin, je vais me centrer sur trois aspects du rôle du Visiteur en ce qui concerne l'administration financière d'une Province:

- 1) Les relations avec la Curie Générale
- 2) Les relations avec l'Économiste Provincial
- 3) La relation aux biens de la Province

1) Les relations entre le Visiteur et la Curie Générale

Chaque Province a une relation financière avec la Curie Générale, et il est possible d'identifier au moins trois points de contact.

a) *Le Compte de la Province auprès de la Curie Générale:* Chaque Province possède un compte à la Curie Générale. Deux fois par an, en janvier et en juillet, l'Économiste Général envoie aux Provinces un rapport sur ce compte. L'argent contenu dans ce compte sert à régler les factures de la Province, comme:

- la Taxe de la Province qui se monte à \$42 USD par an pour chaque confrère ordonné dans la province;
- les frais de Vincentiana, du Catalogue, de l'Ordo;
- en plus, il y a d'autres dépenses, comme les frais des étudiants au Léonien, les documents du Saint Siège, le "Centre de Formation Internationale" à Paris, et les frais de l'Assemblée Générale.

C'est également au crédit de ce Compte qu'est déposé l'argent reçu par la Province pour les intentions de messes, pour les transferts venus d'autres Provinces, pour les dons venant d'organismes d'entraide (comme Missio, L'Eglise en Détresse), etc.

L'argent placé sur ce compte ne peut être utilisé que sur autorisation du Visiteur ou de l'Économe provincial. Aucun intérêt n'est payé sur cet argent, et les Provinces sont priées de maintenir ce compte au positif.

b) *Rapport Financier de l'Économe Général aux Provinces*: L'Économe Général transmet régulièrement des rapports financiers au Conseil Général sur les finances de la Curie Générale. Et chaque année, l'Économe Général est tenu de rédiger et d'envoyer, aux Visiteurs de la Congrégation, un bref rapport sur la gestion financière de la Curie Générale. Nous lisons dans nos Statuts (103 §5):

“A la fin de chaque année, l'Économe Général fournira aux Visiteurs un état général de son administration; et tous les six ans, il fera de même à l'assemblée Générale”.

Ce rapport est une expression de gérance qui reconnaît la co-responsabilité entre la Curie Générale et les Provinces en ce qui concerne les Biens de la Communauté déposés à Rome. J'ai fourni à chacun de vous une copie de ce rapport pour 1995. Cela peut vous donner une idée des ressources de la Curie Générale et de la manière dont la Curie Générale gère ces ressources. Je suis prêt à répondre à toute question sur ce rapport. Le Conseil Général, bien sûr, et le Supérieur Général en particulier, ont vu et approuvé des versions plus détaillées de ce compte-rendu.

Le document que vous recevez est soumis à votre considération, et éventuellement à celle de votre Conseil et de votre Économe Provincial. Mais sa publication générale n'est pas prévue.

c) *Rapport financier du Visiteur au Supérieur Général*: De la même manière, chaque année, le Visiteur est tenu à envoyer au Supérieur Général un rapport financier sur sa Province.

Statut 103 §6: “Les Visiteurs transmettront au Supérieur Général, chacun pour sa Province, le bilan de l'année écoulée”.

Ce compte-rendu est généralement rédigé par l'Économe Provincial et envoyé à l'Économe Général. Mais, selon nos Statuts, le Visiteur est seul responsable de ce document et c'est lui qui le signe. C'est la responsabilité du Visiteur de s'assurer que ledit compte-rendu a bien été envoyé.

Ce document est important, non seulement parce qu'il reflète une attitude correcte en matière de gestion et informe la Curie Générale de l'état de la Province, mais aussi parce qu'il oblige le Visiteur à être au courant de la situation financière de sa Province et à s'en reconnaître responsable. Cela pourrait être réalisé de manière différente (et c'est sans aucun doute fait de multiples manières), mais le compte-rendu financier annuel fournit un moyen standard d'informer l'ensemble de la Congrégation.

Le but fondamental de ce compte-rendu est de refléter honnêtement la situation financière de la Province. Ce document est confidentiel et n'est communicable à personne en dehors du Conseil Général.

2. Les relations du Visiteur avec l'Économe Provincial:

C. 128: "Dans chaque Province il doit y avoir un Économe pour en administrer les biens, sous le contrôle vigilant du Visiteur et de son Conseil, conformément au c. 636, §1 et à notre droit particulier."

L'été dernier, à peu près à cette époque, comme vous le savez tous, j'ai réuni tous les Economes Provinciaux de notre communauté à Paris. Cette réunion fut très éclairante pour moi-même et pour beaucoup d'entre eux. Ce fut une occasion pour les Economes de parler ensemble des problèmes communs, et pour nous tous d'échanger nos expériences et d'apprendre bien des choses les uns des autres. Lors de cette réunion, on a soulevé certains thèmes touchant aux relations importantes administrativement entre un Visiteur et son Conseil d'une part, l'Économe Provincial d'autre part.

a) *L'élément financier en matière de décision:* L'Économe Provincial reconnaît sa place comme étant celle de quelqu'un qui rend service à l'ensemble de la Province et désire être apprécié comme un confrère qui contribue valablement à la mission de la Province. Il le fait en assumant une responsabilité fondamentale à l'égard de la situation financière de la Province, mais toujours en connexion avec le Visiteur et son Conseil:

Statuts 104 §2: En ce qui concerne l'Économe provincial... un compte-rendu des entrées et des sorties ainsi qu'un rapport sur l'état du patrimoine doivent être fournis... deux fois l'an à l'examen du Visiteur et de son Conseil.

Les provinces différentes ont des soucis différents: certaines provinces ont de grands besoins et le Visiteur et l'Économe sont occupés à chercher et à distribuer des fonds. D'autres provinces ont suffisamment de ressources et une grande partie de l'énergie dépensée dans une province de ce genre est employée à la gestion et au maintien du patrimoine.

Ce qui est évident dans ces deux types de situation, c'est que les décisions du Conseil Provincial ont un impact significatif sur les finances de la province. L'ouverture et la fermeture d'oeuvres, le déplacement de personnes d'un endroit à un

autre, la retraite et la maladie, toutes ces considérations entraînent des conséquences financières importantes. Dans le Conseil Provincial, quelqu'un, si ce n'est pas l'Économiste Provincial lui-même, devrait avoir la responsabilité de poser les questions touchant les implications financières d'une décision. Une fois la décision prise, il est souvent trop tard pour poser ces questions. Évidemment, les finances ne devraient pas être la première considération quand il s'agit d'un ministère, mais elles doivent toujours en être un facteur réaliste. C'est à l'Économiste qu'il revient de mettre en action les implications financières d'une décision, et pour cette raison, il est bon que l'on entende son point de vue.

b) *Partage des décisions financières:* Comme c'est noté dans nos Statuts, le Visiteur et son Conseil ont la responsabilité de prendre des décisions financières. Certaines de ces décisions, toutefois, peuvent et peut-être devraient être partagées avec les autres membres de la Province à travers l'Économiste Provincial. Une Commission financière et/ou une Commission d'Investissement permet, dans une province, aux autres confrères de connaître les décisions financières et d'y prendre part. De cette manière, nous devenons plus compétents en matière de décisions, et nous sommes moins portés à commettre des erreurs, lorsque des esprits et des talents plus nombreux sont impliqués dans les choix. Les questions impliquées dans les décisions d'ordre financier ne devraient pas être considérées sous l'angle du pouvoir mais sous l'angle du "leadership". Et un bon "leadership" implique une délégation, des consultations, et des décisions bien informées.

c) *Emploi d'experts externes à la Communauté:* Dans de nombreux cas, il serait bon de faire appel à des experts dans l'administration de la province, et en particulier pour aider l'Économiste dans son travail. C'est le cas, par exemple, des domaines de la comptabilité, des écritures et des investissements. Si la responsabilité dernière ne doit jamais être laissée à quelqu'un n'appartenant pas à la communauté, il n'en reste pas moins qu'aucune décision ne devrait être prise sans l'aide de ceux qui sont les plus compétents. Des laïcs honnêtes et dignes de confiance, amis de la communauté, peuvent être très utiles dans le domaine des affaires. Ils peuvent également rendre des services dans le cadre de Commissions d'investissement, de Commissions financières, et nous aider à prendre les décisions qu'il faut, dans ces domaines où l'on a toujours besoin de conseils.

d) *Quelques suggestions des Économistes Provinciaux:* Les relations entre un Visiteur et l'Économiste Provincial sont importantes. Lors de notre réunion à Paris, quelques suggestions ont été faites pour améliorer ces relations, et je les soumets à votre considération:

1) Le dialogue entre le Visiteur et son Conseil d'une part, l'Économiste Provincial d'autre part, devrait être le processus normal en matière importante.

2) Le nouvel Économiste pour une Province devrait être choisi sans tarder, formé à son rôle d'économiste, et autorisé à passer quelque temps en tandem avec l'Économiste sortant; c'est une fonction qui requiert une certaine préparation et de la continuité.

3) Le Visiteur pourrait inviter l'Économe Provincial à l'accompagner dans ses visites aux maisons de la Province (Statut 77.2) de façon que l'examen des questions financières devienne une partie normale de la visite.

4) Les jeunes en formation devraient recevoir une certaine préparation en matière financière. Cela les préparera à prendre éventuellement en mains la charge d'économies locaux et leur rendra plus aisé la tâche d'établir des compte-rendus. Entretenir de bonnes relations avec l'Économe Provincial peut rendre la responsabilité financière du Visiteur sur les finances de la Province plus aisée à porter.

3. Relation aux Biens de la Province:

Le Visiteur et son Conseil ont l'ultime responsabilité des Biens de la Province et particulièrement de la manière dont ces biens sont entretenus dans l'intérêt des besoins du ministère et du soin des confrères. J'ai sur ce point quelques suggestions particulières à proposer en ce qui concerne votre rôle d'administrateurs financiers de la Province. Je puis dire honnêtement que chacune des recommandations qui suivent viennent d'une expérience particulière à laquelle j'ai été confronté au cours des trois années écoulées. Ce que je présente maintenant sont des rappels et des encouragements pour votre travail.

a) *Une planification de l'avenir basée sur les ressources et les besoins physiques:* Planifier pour l'avenir implique évidemment que la Province dispose non seulement du personnel indispensable mais aussi de ressources financières suffisantes. Le financement de nouveaux ministères, le maintien des ministères déjà existants, et la formation des futurs confrères représentent des rubriques budgétaires importantes, mais une Province doit aussi avoir soin de mettre de côté un certain fonds pour le soin des malades et le maintien des anciens de la Province. Cela représente des dépenses qu'une province peut prévoir et qui sont une partie importante d'une planification à long terme. Il se peut que les jeunes provinces n'éprouvent pas ce besoin dans l'immédiat, mais c'est un domaine qui requiert vite notre attention de sorte que des ressources puissent être prévues et mises de côté à cet effet.

b) *Protection du Patrimoine:* Dans le passé, les biens matériels d'une province, terrains ou bâtiments, étaient souvent classés sous le titre de patrimoine de la province. Et c'était normal, ces propriétés ayant été obtenues (souvent à grand effort) en vue de fournir stabilité et protection à long terme pour une Province et son ministère. De nos jours, en certains endroits, de telles possessions sont parfois considérées comme une servitude pour la province et un fardeau financier. Et c'est ainsi qu'une province peut décider de vendre ces bâtiments ou cette propriété. Fréquemment, cela peut être une bonne décision qui soulagera la province et lui permettra de satisfaire les besoins de la mission avec plus de liberté, mais une province devrait être aussi attentive à ne pas hypothéquer sa stabilité future en échange d'une solution rapide à un problème actuel. Il est important de maintenir le patrimoine d'une province.

Le Saint Siège commence aujourd'hui à considérer l'aliénation du patrimoine d'une nouvelle manière. Dans le passé, ce patrimoine était souvent décrit en termes de propriétés et d'institutions/bâtimens; on est aujourd'hui beaucoup plus conscients de la possibilité de convertir ces valeurs physiques en valeurs liquides (tels que de l'argent ou des investissements) et du fait que ces dernières peuvent constituer le patrimoine communautaire que le Droit Canonique décrit, dans ce contexte, comme ce qui permet à une communauté de remplir sa mission. On accepte généralement comme description canonique d'un patrimoine stable la définition suivante:

Un patrimoine stable est compris comme le total des biens qui constituent la base économique minimale nécessaire pour que la personne juridique puisse subsister d'une manière autonome tout en remplissant les buts et en rendant les services qui lui sont propres.

On en arrive ainsi à cette recommandation finale: L'aliénation des propriétés et des maisons ne devrait pas vider le patrimoine permanent de la province. Le Visiteur a la responsabilité de protéger le patrimoine.

c) *Clarté dans les contrats:* Quand on établit un contrat avec un externe ou même avec d'autres provinces, il faut s'assurer que les termes du contrat ont été rédigés clairement et sont mutuellement compris de la même manière par les deux parties. Le temps prévu pour la discussion se situe au début du contrat. Nous sommes parfois embarrassés de parler d'affaires d'argent dans la crainte de paraître exagérément intéressés à "mammon", mais la clarté des débuts protège des mauvaises surprises et des mauvais sentiments à la fin, quand les décisions portent le poids des ans et engagent la vie des personnes. Des contrats clairs servent efficacement les besoins de tous et il est essentiel pour l'avenir de rédiger ces contrats avec précision.

d) *Clarté en ce qui concerne la connaissance et la protection du statut des Confrères:* Dans la même ligne de pensée, il est important que la Province connaisse bien le statut de chacun de ses membres. La Curie Générale a demandé aux Provinces de clarifier le statut de ceux qui, d'une manière ou d'une autre, se sont séparés de la communauté. Cela est important et peut avoir des conséquences financières significatives, mais ce n'est pas à cela que je songe ici. Mon souci est pour les confrères qui restent dans la Congrégation.

Si quelqu'un ne travaille plus dans une Province, par exemple dans une Mission Internationale, il est important de connaître le nouveau statut de ce confrère en ce qui concerne son assurance santé et sa retraite. Si le confrère passe à une autre Province pour un travail particulier, a-t-on fixé clairement s'il doit retourner un jour à sa Province d'origine et si c'est cette province d'origine qui s'occupera alors de lui? Qu'a-t-il été décidé en ce domaine?

Il faudrait également que, dans des situations pareilles, on s'efforce d'arriver à une décision claire dès le début du processus et que les décisions aient été rédigées par écrit. Lorsque surgit un problème, il est parfois trop tard pour régler l'affaire à l'amiable, et des confrères malades ou âgés ou désireux de retourner dans leur patrie

peuvent avoir l'impression d'être devenus indésirables. Dans son rôle en tant qu'administrateur, le Visiteur assume la responsabilité du soin pastoral des confrères de sa Province.

e) *Clarté en ce qui concerne les Documents Officiels d'une Province:* Un Visiteur devrait connaître la situation des propriétés de sa Province. Veiller à ce que tous les comptes bancaires, les comptes d'investissements, les titres de propriété, etc. soient tenus à jour en ce qui concerne les signatures et les descriptions. Ces documents devraient être conservés en un lieu connu du Visiteur et de l'Économe Provincial. Il nous est facile à tous de raconter des histoires de comptes et de propriétés appartenant à des confrères qui sont morts ou encore sont sortis de la Congrégation. Pour une bonne administration, tous les documents officiels d'une Province devraient être maintenus en bon état de conservation... et ce n'est pas toujours facile. Cela suppose une attention et des efforts réguliers.

f) *Clarté en ce qui concerne les rapports professionnels:* Lorsqu'une Province fait appel à des professionnels pour quelque travail que ce soit, le Visiteur doit s'assurer que les comptes-rendus arrivent régulièrement, que ces documents sont clairs et compréhensibles. Nous sommes tous des gens raisonnablement intelligents. Si nous et nos Économés Provinciaux recevons des rapports incompréhensibles de nos avocats, comptables, conseillers d'investissement, ou autres gestionnaires, c'est qu'il y a quelque chose qui ne tourne pas rond. Le moment est alors venu de changer de professionnels. C'est la responsabilité de ces hommes et de ces femmes de nous présenter des choses claires. C'est à cette fin que nous les engageons.

Une mise en garde est également nécessaire en ce qui concerne le choix de membres de la famille ou d'amis proches de confrères comme conseillers professionnels. Parfois la frontière du professionnalisme devient floue et il est difficile d'exiger le genre de résultats qui seraient pourtant indispensables. Il est bon d'avoir des relations positives avec ses conseillers professionnels, mais cette relation personnelle ne devrait jamais interférer avec les résultats exigés. Quand on a affaire à des professionnels, il est utile de garder une distance professionnelle.

Ce sont là certaines de mes idées sur le rôle du Visiteur en tant qu'administrateur, considéré du point de vue d'un Économe. Peu parmi ces idées vous sembleront nouvelles, mais je vous les offre dans la perspective de ma propre expérience. Je reconnais que ma vision des choses est peut-être limitée; mais deux points sont particulièrement clairs pour moi:

1. Je ne saisis pas parfaitement toutes les responsabilités du Visiteur en dehors de ce qui est de la sphère financière.
2. Je sais qu'il n'est pas possible à un Visiteur de faire n'importe quoi, de faire tout lui-même, et de faire tout à la fois.

C'est pourquoi, j'aimerais résumer plusieurs des éléments mentionnés dans ma présentation sous quatre titres:

1. Communiquez avec les autres membres de la province et n'hésitez pas à leur confier des responsabilités en matière de finances, et écoutez leur avis. C'est fondamentalement vrai de l'Économe Provincial.
2. Établissez une planification financière à long terme en ce qui concerne les besoins futurs des confrères et de la Province.
3. Cherchez la clarté dans tous vos actes financiers et exprimez par écrit cette clarté.
4. Établissez un calendrier pour résoudre les problèmes financiers. Tout ne peut être fait à la fois. Mais, une fois que l'on a identifié les domaines à problème, il est possible en trois ou cinq ans de remettre un certain ordre dans les affaires.

Pour qu'un Visiteur puisse remplir effectivement son rôle d'administrateur dans le domaine financier, je considère ces choses comme essentielles.

Merci pour votre attention.

(Traduction: François Brillet, C.M.)