

Vincent de Paul et l'organisation de la Charité

“Il y a une grande charité, Mais...”

par Thomas G. Fuechtmann, Ph.D.¹

Vincent et l'organisation

Pour ceux qui connaissent bien Vincent de Paul, plusieurs images sont familières. Il y a Vincent tenant un bébé, un des enfants trouvés qu'il a sauvé de la mort ou peut-être d'une vie sans ressources pire que la mort. Il y a Vincent se souciant de la personne malade, pauvre et seule. Il y a Vincent aumônier se souciant des besoins spirituels des détenus condamnés aux galères françaises. Il y a aussi le² Vincent souriant et charmant comme celui des gravures accrochées aux murs de l'université de Chicago, université sur la porte de laquelle figure son nom, comme aime le dire un de ses fidèles.

Ces images énoncent une vérité: Vincent était à l'origine d'une immense effusion de charité à l'égard des pauvres et des malades, des petits enfants abandonnés, vivant en marge de la société et laissés pour compte par les gens du 17^{ième} siècle en France. Mais ces images cachent une vérité importante que nous avons besoin de dévoiler pour comprendre Vincent lui-même et pour saisir la pertinence de sa mission, encore d'actualité au 21^{ième} siècle.

Sans aucun doute, Vincent a suscité — et en a été la source — l'inspiration d'un vaste ensemble de service charitable. « Presque dix mille enfants ont été sauvés d'une mort certaine. Des centaines de milliers de pauvres gens ont été aidés². A Paris — à Saint-Lazare — la soupe était distribuée à des milliers de pauvres deux fois par

¹ Actuel directeur exécutif des relations de la communauté et du gouvernement à l'Université DePaul, dispense un enseignement sur les organisations à but non lucratif pour l'obtention d'un diplôme dans la fonction publique à l'Université de De Paul. Cet article est adapté de *l'Héritage Vincentien*, vol. 23-25, no. 2 et vol. 26, no. 1, pp. 43-64, avec l'autorisation Dr. Thomas G. Fuechtmann, Ph.D.

² ANDRÉ DODIN, C.M., *Vincent de Paul et charité: un portrait contemporain de sa vie et Esprit apostolique* (le New York: Nouveau City Press, 1993), 47.

jour »³. L'évangélisation religieuse organisée par Vincent a transformé l'Église catholique, surtout par la formation de prêtres.

Entre 1628 et 1660, treize ou quatorze mille futurs ordinands ont participé aux retraites d'ordination. La maison de Saint-Lazare, à elle seule, a fourni plus d'un millier de missions. Les vingt mille retraitants ont été logés à Saint-Lazare et au collège des Bons-Enfants⁴.

L'image est vraie. Vincent a accompli des miracles, mais il ne l'a pas fait tout seul, c'est clair. Toute personne, un tantinet familière avec les détails d'une action sait que la clef de tels résultats dépend de l'organisation. Pendant que Vincent organisait le travail et prenait part — en prêchant et en travaillant — directement au travail charitable, il est devenu évident qu'il n'a pas personnellement passé tant d'heures à bercer des enfants dans ses bras, ou à servir la soupe dans les cuisines. Comme fondateur et directeur d'initiatives d'organisations importantes, la journée de Vincent était remplie avec différentes activités que nous — à notre époque — assimilerions plus à un directeur général qu'à un saint prêtre. Il a poursuivi une correspondance importante (quelques 30000 lettres durant sa vie), a présidés — ou a participé à des rencontres innombrables, a passé des heures à traiter de problèmes personnels et a dirigé un groupe financier complexe visant à aider le travail organisationnel de la famille vincentienne.

Les biographes de Vincent mettent en exergue une semaine dans sa vie comme étant un épisode clef dans la découverte de la mission de charité envers les pauvres. Cela a débuté le dimanche 20 août 1617. Après avoir passé six mois comme prédicateur itinérant dans la campagne française, Vincent arrive à Châtillon les Dombes, le 1^{er} août, pour servir comme curé d'un petit village. Tandis qu'il s'habillait pour la messe du dimanche matin, on lui signale qu'une famille, vivant à quelques pas dans la campagne, éprouve de sérieux problèmes de santé et se trouve dans un besoin impérieux de soins. Vincent prêche alors à la messe sur les besoins de la famille. Plus tard, dans l'après-midi, mettant en pratique ce qu'il a prêché, il se met en route pour rendre visite à la famille nécessiteuse. Comme le dit l'histoire, il a découvert qu'une foule de gens de la paroisse faisait route également pour lui apporter de l'aide. Vincent a pris rapidement la température de la situation « Il y a une grande charité, a-t-il dit, mais elle est mal organisée »⁵.

³ *Comme un grand feu*, Édouard Udovic, C.M., éd., l'édition anglaise (Strasbourg: éditions du Signe, 1995), 16.

⁴ DODIN, *Vincent de Paul*, 47.

⁵ *Comme un grand feu*, 17.

La réaction rapide de Vincent a mené à une organisation : il a choisi neuf femmes (dont la châtelaine) disposées à fournir de l'aide. Elles ont accepté d'organiser des tours de garde, jour après jour, trouvant des remplaçantes lors de l'absence de l'une ou l'autre. Cette situation est considérée comme exemplaire : ainsi est né le style Vincentien de la charité⁶. Avant la fin de l'année, en décembre 1617, la Confrérie de la Charité est installée officiellement à Châtillon, avec la venue d'un célèbre pasteur de Laon pour donner du retentissement à la chose. L'événement de Châtillon pose la base des Confréries de la Charité, partout en France : un réseau d'initiatives organisées de fondations qui a canalisé la bonne volonté individuelle en un service efficace pour les pauvres.

L'anecdote de Châtillon, si brève soit-elle, porte en elle quelque chose d'essentiel et de providentiel. Elle est importante pour comprendre le lien entre Vincent, le prédicateur inspiré et l'homme qui donnait des soins personnellement et les organisations de la famille vincentienne qui se consacrent à la même mission, presque quatre siècles plus tard. Qu'est-il vraiment arrivé à Châtillon, et pourquoi cela peut-il être considéré comme un exemple pour une approche vincentienne de l'organisation de la charité ?

Je vois quatre moments distincts dans l'anecdote : Le **premier** est celui de l'inspiration : la prédication de Vincent a cerné le problème et l'a communiqué à un groupe élargi. Le **deuxième** est le moment de la réponse : l'organisation d'une activité charitable commencée spontanément avec le cortège d'aide destinée à la famille pauvre. Le **troisième** est le moment de l'évaluation : la perception de Vincent qu'une « grande charité » s'était matérialisée soudainement, mais qu'elle avait besoin de quelque structure pour être plus efficace et pour perdurer au-delà de ce dimanche. Le **quatrième** est le moment d'organisation : Vincent profite de la générosité du peuple pour avancer d'un pas dans le service et créer une organisation simple, mais efficace qui, pendant des semaines, sert de modèles aux Confréries de la Charité. Ce modèle s'appuyant sur la paroisse avec une action laïque au service des pauvres a révolutionné la façon de prendre en compte l'assistance dans la France du 17^{ième} siècle.

Les premiers biographes de Vincent ont été marqués par son « activité prodigieuse ». Selon l'interprétation de Dodin, au 20^{ième} siècle, (publié d'abord en Français en 1960) au sujet de Vincent, les premiers écrivains étaient incapables d'échapper au champ magnétique de l'énergie incessante de Vincent. L'activité continuelle de Vincent

⁶ Ibid.

masquait son infériorité⁷. Avec la découverte des textes de Vincent — en particulier la publication de milliers de lettres de sa volumineuse correspondance, — les études sur Vincent ont mis l'accent sur l'homme lui-même et les motivations qui le guidaient dans son travail⁸. Ainsi Hugues O'Donnell, C.M., traducteur anglais de Dodin, était très impressionné en voyant que « Vincent n'avait pas une spiritualité. Il avait une manière de faire spirituelle ». Selon O'Donnell, le petit livre de Dodin révèle une infériorité de Vincent dans sa relation à l'histoire, aux circonstances et aux événements »⁹.

Dans les récentes décennies, l'accent mis sur le « chemin spirituel » de Vincent a été important, à la fois pour la compréhension de l'homme lui-même et pour sa contribution personnelle à la spiritualité chrétienne. Mais la clef pour comprendre Vincent est toujours (encore selon les mots de Dodin) qu'« Il fait le lien entre la religion et l'action »¹⁰. La première règle pour comprendre le chemin spirituel de Vincent est que « La vie doit constamment s'élargir en action »¹¹.

Le principe sous-jacent à l'activité organisationnelle de Vincent — pour important qu'il soit — est devenu plus clair pour le monde anglophone en 2003, grâce à la publication de la traduction anglaise des textes de Vincent traitant des organisations qu'il avait fondées¹². Les volumes 13a et 13b de Vincent de Paul: correspondance, conférences, documents comprennent 725 pages de documents sur les modes d'organisation ayant trait à la Congrégation de la Mission, aux Confréries de Charité, aux Filles de la Charité et aux Dames de Charité. Ces documents sont d'un intérêt particulier pour se focaliser sur la manière dont le message imposant de Vincent s'est traduit en actions organisées. Dans ces documents, Vincent se révèle, du point de vue de l'étude moderne de structures et de management d'organisations à but non lucratif, comme un génie novateur. Nulle part, la sagesse pratique de Vincent n'est plus évidente que dans l'étude de ces pages. Elles répondent à la question inévitable: pourquoi et comment Vincent réussissait-il à obtenir de tels résultats?

⁷ DODIN, *Vincent de Paul*, 50.

⁸ Selon Dodin, cette avancée dans la recherche a commencé à partir des lettres et conférences, correspondance, conférences, documents, Marie Poole, D.C., qui furent d'abord publiés pour le public en 1881 traduit et édité, et al, Vols. 1-8, 13A et B (Hyde Park, N.Y.: New City Press, 1985-2003). Ci-dessous cité comme CCD. L'édition définitive des lettres, conférences et documents par Pierre Coste en 1920-1925.

⁹ HUGUES O'DONNELL, "Préface", dans DODIN, *Vincent de Paul*, 7.

¹⁰ DODIN, *Vincent de Paul*, 73.

¹¹ Ibid.

¹² CCD 13a et 13b.

Profil de l'organisation charitable dans la pratique de Vincent

Aux États-Unis, les deux dernières décennies ont vu une explosion d'intérêt pour l'étude des organisations à but non lucratif. Cette littérature est utile comme base pour ceux qui lisent les documents vincentiens. Celui qui étudie aujourd'hui l'organisation à but non lucratif remarquera rapidement les thèmes d'organisation dans les règles pratiquées par Vincent, qui démontrent par des exemples les conseils des critiques modernes. Le point de vue organisationnel est ici particulièrement marqué par les écrits de John Carver, presque responsable d'une révolution dans les façons de comprendre la gestion des organisations à but non lucratif en Amérique¹³. La théorie de Carver est axée essentiellement sur les caractéristiques organisationnelles qui produisent des résultats, celles qui font une différence dans l'accomplissement de l'organisation de la mission. Une lecture des documents organisationnels vincentiens, en partant de ces perspectives, permet d'identifier les caractéristiques importantes qui expliquent à la fois pourquoi Vincent a été un organisateur fructueux dans sa propre époque, et pourquoi la poussée organisationnelle qu'il a inspirée s'est poursuivie à travers les siècles.

Quels sont les quelques traits dans la pratique vincentienne que la théorie moderne des organisations à but non lucratif reconnaîtrait comme clefs pour la réussite ?

Dans la théorie moderne d'organisation à but non lucratif, on reconnaîtrait trois traits figurant dans la pratique vincentienne : l'attention que Vincent portait pour la fondation de la mission, la mission elle-même et sa structure.

1. La fondation

Une différence majeure entre un groupe social non officiel et une organisation formelle est une charte d'incorporation reconnue légalement. Le document fondateur des Filles de la Charité en fournit un bon exemple. Au début, groupe non officiel de femmes dévouées pour un service spirituel géré et organisé par Vincent de Paul et Louise de Marillac, il est devenu par la suite une organisation officielle reconnue dans le droit civil grâce à des lettres patentes de « Louis, par la grâce de Dieu, roi de France et de Navarre » en novembre 1657¹⁴.

¹³ JOHN CARVER, *Les Conseils qui font différence* (San Francisco : Jossey Bass de, 1997) ; *Réinventer votre conseil* (San Francisco : Jossey Bass, 1997).

¹⁴ CCD 13b, 230-235.

Cette charte royale fut approuvée par le Parlement français, le 16 décembre 1658. Plusieurs caractéristiques des lettres patentes sont d'un intérêt particulier.

a) *Incorporation légale* : le document royal précise la raison pour une incorporation officielle : « Il arrive ordinairement que les travaux incluant le service de Dieu meurent avec celui qui les a commencés »¹⁵. Pour assurer la continuité de l'organisation et de son service pour les pauvres, les documents notent que le père du roi avait déjà commencé à doter l'organisation avec le revenu d'un état royal et la confirme par un revenu annuel supplémentaire provenant des profits de l'exploitation d'une ligne de carrosses à Rouen¹⁶. Le roi l'autorise et en confie l'organisation aux bons soins du « Cher bien-aimé Vincent de Paul pour aussi longtemps qu'il plaise à Dieu de le garder en vie, et, après lui, pour ses successeurs, les supérieurs généraux ». « Par ces lettres signées de notre propre main, le roi approuve, confirme et autorise l'organisation, afin qu'elle puisse perdurer présentement et dans le futur »¹⁷.

b) *Statut juridique légal protégé* : les lettres patentes placent sous la protection royale à la fois les personnes et la propriété de l'organisation : « Etaient formellement interdites les personnes — quelque soit leur rang social — qui pouvaient la désavantager ou introduire quelque chose de nuisible pour la Confrérie »¹⁸.

c) *Propriété* : les lettres patentes confèrent le droit de recevoir et de garder la propriété « mobilière et immobilière » par les donations entre vivants ou de par leur volonté, après leur décès¹⁹.

d) *Statut exempté de taxe* : les lettres patentes confirment le statut sans taxe de la propriété possédée par la communauté. L'organisation n'est pas obligée de payer, à nous ou à nos successeurs les rois, quelques taxes que ce soit, ventes, droits de rachat, de fiefs francs, ou nouvelles acquisitions — pour donner de l'argent en mains propres à une personne nommée par la cour ; ni pour payer quelques charges financières ou des compensations²⁰.

¹⁵ CCD 13b, 232.

¹⁶ CCD 13b, 231.

¹⁷ CCD 13b, 233.

¹⁸ CCD 13b, 234.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

2. Mission

Selon Carver, rien n'est plus important pour une organisation qu'un énoncé clair et concis de la mission, ou dans un langage plus technique « Un énoncé des buts globaux »²¹. Un tel exposé, rédigé de préférence en une phrase, doit identifier le but de l'organisation et comment elle propose de se démarquer des autres. Cela paraît simple, mais pour beaucoup d'organisations (même universitaires) la tâche est apparemment difficile. Les documents de Vincent fournissent des exemples variés de la pensée claire de Vincent concernant la mission.

Dans l'organisation initiale de Vincent à Châtillon, le document fondateur présente clairement une mission en deux parties reliées l'une à l'autre.

Il propose deux buts, à savoir d'assister le corps et l'esprit : le corps en le nourrissant et en soignant ses maux, l'esprit en préparant ceux qui vont mourir à mourir dignement et ceux qui retrouveront une santé meilleure à mieux vivre²².

Dans ce premier effort organisationnel, Vincent mène à bien, lucidement, « Un énoncé des buts globaux » qui peut être considéré comme un modèle pour toute organisation.

Dans le règlement général, pour les Dames de la Charité, cet énoncé de mission est devenu encore plus concis, mais a encore une dimension spirituelle plus précise :

1. Honorer l'amour que Notre Seigneur a pour ceux qui sont pauvres ;
2. Aider les pauvres corporellement et spirituellement²³. Pour Vincent, ces deux notions sont inséparables.

Dans l'approche vincentienne, les buts, la mission et l'énoncé sont le premier principe pour une bonne gestion. Dans un conseil pour les Filles de la Charité, le 19 juin 1647, Vincent déclare : « Mes sœurs, pour apprendre à gérer les affaires, je vous dirai ceci : quand les choses sont proposées, avant de faire toute autre chose, considérez le but »²⁴. La même clarté et la même simplicité informent sur la description du travail de la Sœur Servante (administrateur principal) à l'hôpital des enfants trouvés à Paris.

²¹ CARVER, *Réinventer votre Conseil*, 135-156.

²² CCD 13b, 3.

²³ CCD 13b, 1.

²⁴ CCD 13b, 271.

Il est de la responsabilité de la Sœur Servante de voir si les sœurs et les infirmières font leur travail pour que les enfants soient guidés et aidés, tant sur le plan physique que spirituel, selon les règles prescrites²⁵.

3. Structure organisationnelle

Les documents vincentiens fournissent de nombreux exemples de la compétence de Vincent dans la conception et la gestion de l'organisation. En particulier, Vincent a prescrit un style de structure et de dynamique d'organisation avec une notion de participation et même de démocratie. Il s'est occupé de points très spécifiques concernant les questions d'organisation: le nombre et les rôles des dirigeants, leur élection et les limites de leur fonction, la qualité de membre, la conduite des réunions, la gestion du personnel et les détails opérationnels. Pour ces questions, les dispositions générales pour les Dames de la Charité sont instructives.

Considérez l'exemple fourni par l'organisation des chapitres locaux de femmes volontaires pour servir les pauvres au niveau de la paroisse:

I. *Administrateurs*. Chaque organisation doit identifier les responsables pour les tâches organisationnelles spécifiques. Vincent préconise quatre responsables, les trois premiers étant choisis par les femmes elles-mêmes. (1) La Supérieure ou directrice est chargée de veiller à tout et a la responsabilité de « Voir si le règlement est observé et si tous font bien leur devoir ». (2) La trésorière ou première adjointe gère les finances de l'organisation. Elle est chargée de garder l'argent dans un coffre à deux serrures (elle a une clef, la supérieure, l'autre) — un principe précurseur dans la pratique organisationnelle moderne où les chèques sont signés par deux dirigeants. Vincent préconise aussi qu'un peu d'argent soit toujours disponible. (3) La surveillante de l'ameublement (ou seconde adjointe) est responsable du contrôle du petit linge et autre ameublement ainsi que du lavage des vêtements. (4) Le procureur est un fonctionnaire, de sexe masculin uniquement, choisi par le groupe pour conduire les affaires juridiques. Cette concession au rôle du sexe en France au dix-septième siècle est compensée par le fait que le procureur est au service de la Confrérie²⁶.

²⁵ CCD 13b, 216.

²⁶ CCD 13b, 5-19.

II. *Election et limite du terme.* La directrice, la première adjointe et la seconde sont nommées pour un an. Les règles de la Confrérie spécifient que ces trois fonctionnaires « quitteront la direction le mercredi après la sainte fête de la Pentecôte, et qu'une élection nouvelle aura lieu le même jour, par plusieurs votes de la Confrérie toute entière »²⁷. Les membres ne peuvent pas être réélus ou rester dans le bureau.

III. *Appartenance à une confrérie.* Les femmes doivent avoir la permission de leur mari ou père pour y participer (Vincent a évidemment trouvé les hommes de son temps assez inutiles pour les desseins de la Confrérie, mais a fait une concession devant les habitudes qui limitaient le rôle des femmes en dehors de la maison). Le nombre de membres d'une confrérie a été également limité à vingt, nombre basé sur l'expérience d'une conduite efficace d'un tel groupe.

IV. *Réunions.* Vincent avait beaucoup à dire concernant les réunions, probablement parce qu'elles prenaient une grande partie de son propre temps. Il pense que les réunions sont importantes pour partager l'information et qu'elles favorisent la prise de bonnes décisions. Les conseils de Vincent pour ces réunions se retrouvent dans des contextes d'organisations variés.

En premier lieu, l'importance des rencontres est mentionnée dans une conférence, datée de 1638-1939, pour les Dames de la Charité, conférence où Vincent fournit un contexte théologique pour comprendre la gestion de ces réunions. L'hypothèse est que servir le pauvre est le travail de Dieu. Par conséquent, dit-il, « L'importance des réunions est évidente, parce que notre Seigneur les recommande et promet d'y être présent ». « Là où deux ou trois sont réunis etc. ». Dans un autre passage : « Si deux ou trois unissent leurs voix, je leur donnerai tout ce qu'ils demandent »²⁸. Pour Vincent organiser des réunions, c'est suivre l'exemple de Jésus lui-même. Jésus « a pratiqué ces deux genres de réunions : des réunions générales, quand il a choisi ses disciples, et plus restreintes, quand il a rassemblé Pierre, Jacques et Jean sur le mont Tabor. L'Église elle-même a suivi l'exemple de Jésus : les apôtres ont tenu deux conseils ou assemblées générales : un pour le choix de Mathias en remplacement de Judas et un autre à propos de la circoncision »²⁹. Vincent voit en l'Église celle qui continue l'exemple de Jésus et des apôtres dans cette tradition de réunions d'Église, à travers le Concile de Trente. Les réunions sont

²⁷ CCD 13b, 17.

²⁸ CCD 13b, 386.

²⁹ Ibid.

importantes pour des raisons pratiques : « Parce que c'est un moyen de trouver une solution aux problèmes qui peuvent survenir dans la Compagnie et c'est aussi un moyen de l'unifier et par conséquent de l'aider à survivre »³⁰.

Un ou deux ans après (en 1640), Vincent déclare encore aux Dames de la Charité au sujet de l'importance des réunions dans une conférence à l'Hôtel-Dieu : « La présence aux réunions est exigée pour plusieurs raisons ». Il dit :

1. Parce que la Règle l'exige.
2. Parce que la réunion a lieu pour parler des affaires de Dieu.
3. Parce que le travail ne peut pas survivre autrement.
4. Parce que, agissant ainsi, vous pratiquez plusieurs vertus :
 - la patience en parlant avec la personne malheureuse et parce que vous
 - recevrez une plus grande abondance de grâce que si vous étiez ailleurs, comme les apôtres qui ont reçu l'Esprit Saint, ensemble³¹.

Pour Vincent, les réunions concernant le service du pauvre étaient un temps saint, une occasion unique de découvrir la présence de Dieu et d'effectuer Sa volonté.

En second lieu, le mode de communication dans ces réunions doit être clair et direct. Les participants doivent être mis en confiance pour présenter leurs propres idées, mais d'une façon objective et méthodique. Dans un conseil pour les Filles de la Charité, en 1653, Vincent préconise :

« Quand on est appelé au cours d'une réunion à donner son opinion, il faut d'abord la recommander à Dieu, et, lorsque l'on est questionné, il faut être prêt à répondre ainsi : « J'ai telle opinion pour telles ou telles raisons ». Si une autre sœur a parlé avant vous et que son opinion est différente de la vôtre, vous devez répondre à la raison qu'elle a suggérée par d'autres raisons et dire : « Quant à ce qui a été mentionné pour telle ou telle chose, je voudrais répondre par tel ou tel argument »³².

V. *Gestion du personnel*. Gérer le personnel figure parmi les questions mises en évidence dans les conférences de Vincent. Une bonne partie de l'ordre du jour pour les conférences avec les Filles de la Charité est consacrée aux questions de la gestion du personnel.

³⁰ CCD 13b, 387.

³¹ CCD 13b, 407.

³² CCD 13b, 312.

Une réunion, en date du 8 avril 1655, est totalement consacrée au point suivant : à savoir si les sœurs envoyées pour une mission à Nantes doivent être rappelées³³. Dans d'autres comptes rendus de conseils, Vincent traite très ouvertement de la question de savoir s'il faut autoriser une candidate à rester dans la communauté ou si elle doit être envoyée ailleurs, et dans quelles circonstances. Parfois, une candidate n'a pas été autorisée à continuer pour des raisons de santé, car le travail de la communauté exigeait clairement une constitution physique robuste. Parfois, la personnalité d'une candidate a été jugée comme pouvant porter préjudice. Dans chaque cas, il y a un haut degré d'honnêteté et de franchise dans ces discussions. Il est clair, qu'en dépit de l'intérêt pour les personnes impliquées, pour Vincent, le bien de la mission l'emportait.

VI. *Détails opérationnels*. Les comptes rendus des réunions avec les Dames de la Charité et avec les Filles de la Charité donnent des détails très précis concernant les moyens de réaliser la mission. Les Dames de Charité sont instruites, comme dans un cours d'initiation d'infirmières.

« Elle posera le plateau sur le lit, avec une nappe, une tasse, une cuillère et un morceau de pain, lavera les mains du patient et alors, rendra grâce. Elle versera la soupe dans un bol et mettra la viande sur un plat. Elle disposera le tout sur le plateau de lit, encourageant avec bonté le patient à manger, pour l'amour de Jésus et de sa Sainte Mère. Elle fera tout cela affectueusement, comme si elle servait son propre fils — ou plutôt Dieu —, qui considère qu'on Lui fait à lui-même le bien qu'elle fait pour les personnes pauvres³⁴.

Cette minutie dans les détails est proche de la micro gestion. Cependant, Vincent peut être classé du côté d'un bon directeur. Dans un conseil pour les Filles de la Charité, en 1655, très peu de mots suffisent pour décrire les devoirs d'une Supérieure (Mlle Le Gras) dont il pense qu'elle faisait bien son travail : « Nous n'avons pas besoin d'en dire plus, depuis que, par la grâce de Dieu, elle fait — et a toujours fait — ce qu'une bonne Supérieure est supposée devoir faire »³⁵. La même Supérieure est appelée plus tard pour gérer une petite quantité de biens matériels que vous possédez ;

³³ CCD 13b, 318-323.

³⁴ CCD 13b, 13.

³⁵ CCD 13b, 324.

si cela manque, vous ne pouvez pas subsister... Par la grâce de Dieu, Mademoiselle a bien conduit les affaires — si bien que je ne connais aucune maison à Paris qui se trouve dans la condition dans laquelle vous êtes »³⁶.

L'examen des documents vincentiens concernant le développement des organisations fondées par Vincent révèle une dimension différente dans sa conduite des affaires religieuses. L'image de Vincent résultant de l'étude détaillée de l'organisation est à la fois un complément et un rectificatif concernant l'image populaire du saint. Le Vincent mentionné dans les documents organisationnels est toujours le prêtre simple, franc, doux et s'inquiétant beaucoup, à la fois du bien-être spirituel et du bien-être corporel du pauvre. Mais il est également un organisateur génial, avec les compétences d'un consultant hautement apprécié en gestion ou d'un chef d'entreprise. Les documents permettent d'expliquer le succès et la pérennité des organisations qu'il a fondées. Dans la perspective moderne de la théorie organisationnelle et dans sa pratique, il a réalisé beaucoup de bonnes choses :

- La mission de l'organisation est clairement articulée et fondée sur une spiritualité ferme, mais pratique.
- Les résultats attendus sont clairement définis.
- La structure organisationnelle est simple, efficace et transparente.
- Le processus de prise de décision veille à inclure les informations et la perspicacité, les idées de tous les membres.
- Les moyens pour accomplir la mission de l'organisation (ou résultats) ont été longuement mûris (même si Vincent a pu se rendre coupable de quelques excès dans le détail).
- Il a un grand souci pour gérer le personnel : ce sont finalement les personnes bien choisies qui rendent efficace l'organisation.

A partir d'une vue d'ensemble, la manière de gérer de Vincent apparaît bien. Il a non seulement inspiré la grande charité, mais il l'a organisée et l'a rendue efficace.

Vincent a résolu, en son temps, deux problèmes : le problème de la relation et le problème de l'impulsion à donner.

Le problème de la relation peut être exprimé ainsi : comment la personne trouve — elle un chemin efficace pour servir les pauvres, en utilisant ses talents particuliers et ses ressources propres, dans le

³⁶ CCD 13b, 325.

temps disponible ? Le réseau organisationnel vincentien a fourni un lieu pour les personnes, quelque soit leur statut social, — des nobles et des riches à la plus pauvre des paysannes — pour se rattacher à une entreprise plus vaste. Les actes spontanés de bonté peuvent être merveilleux en eux-mêmes, mais quand ils sont faits en lien avec d'autres, quand la charité est organisée, les pauvres eux-mêmes sont mieux servis. La famille pauvre de Châtillon a été nettement mieux aidée, quand un plan a été mis en place pour fournir une aide sur une base cohérente et quotidienne. Et les « soignants » eux-mêmes étaient plus efficaces et ils étaient encouragés à continuer leurs efforts parce qu'étant rattachés à une organisation de base.

Le problème de l'impulsion est semblable : comment optimiser les ressources du temps, de l'énergie et la richesse engagée pour servir les pauvres ? Pour Vincent, l'organisation a été une fois encore la réponse. L'organisation crée un système de charité qui se renforce avec le temps. Elle suscite davantage d'engagement de la part d'individus isolés, aussi bien qu'elle engendre des actes charitables venant d'autres. Les fonds fournis par la famille de Gondi pour doter la Congrégation de la Mission ont provoqué davantage de donations de propriétés pour le compte des pauvres³⁷. L'organisation rend plus fort le simple acte de charité en provoquant et en créant davantage de charité.

Dans la solution concernant les problèmes de relation et d'impulsion, Vincent a créé une structure organisationnelle nouvelle pour la charité en France, au dix-septième siècle, structure qui ressemble d'une manière frappante au système des organisations charitables à but non lucratif qui ont émergé aux États-Unis au 20^{ième} siècle.

L'organisation de la charité au 21^{ième} siècle

Que pouvons retenir de l'expérience de Vincent et de son génie organisationnel pour servir efficacement les pauvres de notre propre temps ?

Préalablement, nous avons besoin de reconnaître que la société d'aujourd'hui, dans un gouvernement particulier et sa politique économique, est beaucoup plus complexe qu'au temps de Vincent. En Europe et en Amérique du Nord, le gouvernement a mis sur pied et a sponsorisé des programmes de sécurité sociale fournissant maintenant des services pour les pauvres, chose totalement inimaginable pour Vincent et ses contemporains. A un niveau plus élevé, l'organi-

³⁷ Voir l'étude "Saint Vincent de Paul et l'argent" par JEAN RYBOLT, C.M. (l'article dans ce volume).

sation de la charité dans notre siècle soulève les questions de politique publique. Par exemple, l'ordre du jour politique aux États-Unis comprend des sujets d'organisation comme : comment assurer des soins médicaux pour quarante millions de citoyens non assurés, sans parler du nombre inconnu d'étrangers résidant à l'intérieur de nos frontières ou fournir un revenu aux travailleurs non désirés qu'une économie basée sur la technologie laisse de côté.

En reconnaissant le rôle critique des développements de la politique pour le bien des pauvres, la société du 21^{ème} siècle dépend encore beaucoup de la charité spontanée pour combler les insuffisances du système gouvernemental. Dans le domaine du bien-être, aux États-Unis, un système d'organisations à but non lucratif s'est mis en place : il est en partie une solution et il fournit une dimension nouvelle d'occasions pour résoudre les problèmes de relation et d'impulsion à notre époque. Une question pour la mission vincentienne à l'égard du pauvre au 21^{ème} siècle est la suivante : comment comprenons — nous et utilisons — nous les opportunités offertes dans le domaine des organisations à but non lucratif, au moins aux États-Unis ? Cette question exige un court développement sur le secteur des organisations à but non lucratif et leur rôle dans société américaine.

La deuxième moitié du 20^{ème} siècle, aux États-Unis, a vu une croissance presque exponentielle dans le secteur à but non lucratif. Le terme « secteur » (une image de la géométrie) désigne une partie de l'économie sociale organisée différemment des trois autres secteurs : le secteur de la maison (consommation personnelle des biens et services), le secteur du gouvernement (biens et services publics payés par les impôts) et le secteur des affaires (la vente de biens et services faite pour le profit des propriétaires). Les organisations dans le secteur à but non lucratif fournissent un service nécessaire à la société, mais avec la restriction faite que chaque profit ne peut pas être distribué à ceux qui contrôlent l'organisation. En reconnaissance de leur contribution à la société, ces organisations jouissent d'un statut légal exempté de taxe.

La croissance, la taille et l'importance du secteur à but non lucratif aux États-Unis sont analysés en détails par Michael O'Neill dans *La nation à but non lucratif : un nouveau regard sur la Troisième Amérique ?*³⁸. O'Neill trace, dès 1601, dans la loi anglo-saxonne, le principe d'un statut exempt d'impôt pour une organisation fournissant des avantages publics sans profit pour les directeurs. Ce concept a été exporté dans l'Amérique coloniale et a perduré dans le gouvernement

³⁸ MICHAEL O'NEILL, *Nation à but non lucrative, un nouveau regard sur la 3^{ème} Amérique* (San Francisco : Jossey-Bass, 2002). Les paragraphes suivants sont basés sur O'Neill, 1-19.

américain au niveau national et au niveau des états. Le principe a permis la création d'une jurisprudence américaine par une décision de la Cour Suprême impliquant l'université de Dartmouth en 1819, qui a décrit « les **établissements** charitables » comme catégories ou secteurs séparés. Davantage sur le plan social, Tocqueville, en 1835, remarque la propension peu commune pour lui des Américains à se joindre à des associations « volontaires ».

En 1913, la loi concernant l'impôt national a codifié le statut d'exemption d'impôt des organisations à but non lucratif. IRC 501-C-3 devenues la catégorie la plus célèbre, mais le code fiscal inclut le Cl 501 par l'intermédiaire du 27, ainsi que d'autres groupes. Dans les années 30, le gouvernement fédéral s'est présenté comme fournisseur d'assistance, mais de l'argent fédéral a été donné directement à la personne. Cela a changé dans les programmes de la grande société des années 60; pour la première fois, le gouvernement fédéral a employé des organisations à but non lucratif comme clef pour faire le lien dans la distribution des fonds pour l'intérêt public. En 1980, le rôle croissant des organisations à but non lucratif a été marqué par la fondation du Secteur Indépendant — une organisation pour représenter et soutenir le secteur à but non lucratif dans son ensemble.

Au début du 21^{ème} siècle, la réalisation de structures à but non lucratif a permis la mise en œuvre d'occasions sans précédent pour mener à bien la grande idée de Vincent: un service bien organisé pour les pauvres. En même temps, la capacité d'organismes modernes amplifie les résultats d'un échec dans l'organisation.

Que faut-il faire ?

Si ce regard porté sur l'activité organisationnelle de Vincent a aidé à mettre en relief sa compétence et son succès en créant des organismes durables pour servir les pauvres, comment peut-il nous indiquer une direction pour la mise en œuvre du charisme vincentien au 21^{ème} siècle ?

Retournons un moment à ce que fut l'expérience de Vincent à Châtillon. Sa prédication a suscité une remarquable avalanche de dons de la part du village. Vincent a évalué le mouvement spontané de la générosité et l'a organisé afin qu'il donne des résultats efficaces et durables. Il est toujours nécessaire d'identifier, et soulager les problèmes des pauvres, comme le fit Vincent. Mais, dans notre siècle, comme au 17^{ème}, il reste une « grande charité » qui répond avec une spontanéité débordante au besoin humain. La réponse au désastre du 11 septembre 2001 fournit une illustration très contemporaine de générosité spontanée. Les attaques des terroristes ont tué 3.000 personnes, laissant des milliers de familles en but non seulement à une

peine personnelle accablante, mais à des problèmes économiques sérieux. Un flot de dons pour les familles des victimes a permis de récolter 2.3 milliards de dollars, en quelques semaines. Le problème n'était pas de récolter assez d'argent ; le problème était de savoir comment distribuer les dollars donnés si abondamment. *Le Better Business bureau (ou Bureau d'Ethique Commerciale)* assumait la responsabilité de surveiller les dons et de s'assurer que les fonds atteignaient le but pour lequel ils étaient prévus³⁹.

Le devoir d'identifier et de désigner les problèmes des pauvres est toujours d'actualité. Mais ce n'est pas l'unique devoir. Comme Vincent l'a démontré à Châtillon et durant toute sa vie, la prochaine étape consiste à organiser la grande charité qui émerge de la bonté humaine innée et de la rendre efficace.

Pour le mouvement vinctentien au 21^{ème} siècle, l'exemple de Vincent suggère qu'il y a deux tâches à réunir. La première est d'utiliser sérieusement et de mettre sur pied le vaste potentiel du secteur à but non lucratif en vue de servir les pauvres. Pour des disciples de Vincent, le défi consiste à devenir des praticiens experts dans l'art et la science de l'organisation, exactement comme il le fit. L'ensemble des organismes charitables à but non lucratif, ceux qui existent déjà aussi bien que les nouveaux qui doivent encore être inventés, offre une solution aux problèmes encore-actuels de relation et d'extension.

Comment les actes charitables d'une seule personne peuvent-ils être reliés à d'autres et comment peuvent-ils produire encore plus de charité, avec des résultats encore plus efficaces ? Le succès dans le défi d'engager des perspectives dans le secteur à but non lucratif met encore en avant un deuxième défi ; il n'y en a qu'un auquel il est fait référence dans cet article. C'est le défi de maintenir l'organisation et sa conduite généreusement engagée dans la mission. Pour Vincent, cela signifiait de toujours considérer le service des pauvres comme l'œuvre de Dieu. Outre qu'il était personnellement un saint homme, Vincent a insufflé dans ses « charités » une spiritualité d'organisation pratique. Dans la diversité religieuse et philosophique du 21^{ème} siècle, ce devoir devient infiniment plus provocant. Mais le service à l'égard de ceux qui sont dans le besoin est le grand terrain sur lequel peuvent se rejoindre de nombreuses traditions religieuses et voies philosophiques. L'endroit d'où l'on vient importe peu, pourvu que l'on arrive ; apprenons à collaborer pour le devoir commun : servir les pauvres.

Traduction : NOËL KIEKEN, C.M.

³⁹ Association de levées de fonds professionnels, rapport du 11 septembre 2001, mis à jour le 24 octobre 2003. Voir <http://www.afpnet.org>