



Groupes de travail CORREF post-CIASE

LA GOUVERNANCE DANS LES CONGRÉGATIONS

Assemblée générale intermédiaire

Avril 2023

La gouvernance dans les congrégations

TABLE DES MATIÈRES

Préambule. Exposé des motifs et méthodologie.....	4
1. Les origines.....	4
2. Les travaux.....	4
Des pistes concrètes pour une meilleure gouvernance dans les congrégations.....	6
1. Un préalable : rendre le droit propre simple et facilement accessible.....	6
2. Préserver l'esprit démocratique des règles de gouvernance des congrégations.....	6
2.1. Donner ou redonner la voix aux Chapitres.....	6
2.2. Conserver la dimension critique du Conseil.....	7
3. S'ouvrir à l'extérieur.....	7
3.1. Développer le recours à des compétences externes dans les domaines de la gestion et de la formation.....	7
3.2. Affirmer le libre choix des confesseurs et accompagnateurs spirituels.....	8
3.3. Recourir à des assistances indépendantes pour traiter les questions d'abus sexuels.....	8
4. Perfectionner les contrôles.....	10
4.1. A priori : l'anticipation des dérives grâce à une analyse préventive et partagée des risques.....	10
4.2. A posteriori : le perfectionnement des visites.....	11
4.2.1. La visite régulière par le supérieur de la congrégation.....	12
4.2.2. Les visites extraordinaires.....	12
4.2.3. Une lacune à combler : le contrôle de la gouvernance.....	13
4.3. La défense des droits.....	14
En guise de conclusion et d'ouverture.....	15
Annexe 1 : composition du groupe de travail.....	16
Annexe 2 : Gouvernance et maîtrise des risques.....	17
1. Une bonne gouvernance a besoin de règles et de contrôles.....	17

1.1. Le renforcement des règles de gouvernance des organisations : une réponse à la multiplication des scandales financiers, environnementaux et éthiques.....	17
1.2. Trois grands principes de bonne gouvernance : séparation des pouvoirs, maîtrise des risques et dispositif de contrôle et d’ajustement.....	17
1.3. Les congrégations religieuses, des organisations comme les autres	18
2. Objectifs et modalités de mise en œuvre d’une démarche de maîtrise des risques ...	19
2.1. Quoi ? Les principaux objectifs du processus	19
2.2. Par qui et quand ? Une démarche collective d’amélioration continue	19
3. Comment ? La cartographie des risques	20
Annexe 3. Risque d’abus de pouvoir, abus spirituel, abus sexuel	23
1. Examiner les causes des risques	23
2. Analyser les conséquences des risques	23
3. Repérer les signaux d’alerte.....	24

Préambule. Exposé des motifs et méthodologie

1. Les origines

Le rapport de la CIASE a mis en évidence, dans l’Eglise de France, une responsabilité institutionnelle, **structurelle ou systémique**, qui vise tout à la fois les diocèses et les congrégations religieuses (rapport p. 400).

A la suite, l’AG de la CORREF (19 novembre 2021) a décidé la création de certains groupes de travail spécifiques, dont un sur la gouvernance dans les instituts religieux. Cette gouvernance doit, en effet selon l’assemblée générale, être interrogée et réformée car c’est le déni des forfaits commis, voire la complicité active ou passive qui a rendu possible la répétition de ces crimes et l’impunité des auteurs.

A partir de certaines recommandations de la CIASE (3, 13, 34, 35), la CORREF a demandé de prendre spécialement en compte :

- la maîtrise des risques : sur quoi, comment avec qui ;
- la cartographie des risques d’abus de pouvoir et d’autorité ;
- le nécessaire contrôle interne et externe de la gouvernance qui doit être décliné pour la vie religieuse ;
- l’importance des visites canoniques régulières comme lieu d’évaluation ;
- la promotion des formations réalisées avec d’autres ;
- la capacité à penser de nouveaux modèles de gouvernance, en tenant compte des traditions spirituelles ;
- la difficulté du trop de solitude de beaucoup de supérieurs ;
- l’enjeu d’une pratique plus aboutie de la synodalité ;
- la proposition de la CIASE de tenir des « entretiens annuels ».

2. Les travaux

La CORREF a mis en place un groupe de travail destiné à se pencher sur les modes de gouvernance dans les congrégations, aux fins de pointer **certaines dysfonctionnements** qui en résultent et, corrélativement, de présenter **des préconisations**.

L’approche se veut pragmatique, réaliste et facilement opérationnelle, sauf à présenter aussi quelques suggestions qui nécessiteraient une réforme de certaines règles canoniques.

La démarche du groupe, qui a tenu 10 réunions plénières d’avril 2022 à mars 2023, a bénéficié **d’expériences plurielles** puisque ses membres relevaient non seulement de l’Eglise, mais aussi de la société civile. Les témoignages des personnes victimes nous furent toujours très utiles pour établir des constats sans concession et élaborer, avec

réalisme, des propositions. En outre, sur des questions particulières, des personnalités extérieures furent auditionnées¹.

Notre propos est principalement ciblé vers les instituts masculins, majoritairement mais non exclusivement concernés, où des abus ont pu proliférer mais il nécessitera, pour être efficace, une bonne **réception** par l'ensemble des religieux et religieuses ainsi que par leurs supérieur.es majeur.es. En effet un perfectionnement de nos systèmes de gouvernement pourra assurer une fonction préventive, utile à toutes nos congrégations et, au-delà, au corps de l'Église voire à la société tout entière.

Il est des réformes qui pourraient être suggérées, mais qui ne relèvent pas de la responsabilité propre des instituts religieux. Par exemple :

- revenir sur une terminologie ambiguë, en tout cas inadaptée au monde d'aujourd'hui : la qualification de supérieur qui suppose, en face, des inférieurs ou qui, au mieux, fait penser à la pyramide administrative avec ses supérieurs hiérarchiques ; la référence à un modérateur suprême aussi² ;
- demander, au canonique, une qualification précise des infractions pénales et celle corrélative des peines y afférant : en la matière les incertitudes terminologiques du droit canonique sont criantes tant dans la définition des infractions (par ex. la référence totalement inadéquate du can. 1395 à la violation du 6^{ème} commandement) que des sanctions qui devraient leur correspondre (ainsi lorsque le droit évoque de « justes peines ») ;
- solliciter une profonde réforme de la procédure canonique pour un procès équitable à l'aune des normes contemporaines, dans le sens aussi d'une plus grande transparence pour faire davantage accéder la victime à ses droits.

Retenons maintenant, à partir de constats, des pistes concrètes pour une meilleure gouvernance dans les congrégations³. Le propos n'est pas de révolutionner, mais d'aménager, de transformer, d'adapter et de construire en s'appuyant sur ce qui, dans l'Église, fait la force et la richesse de la vie religieuse : sa pluralité, ses formes démocratiques de gouvernement avec la séparation des pouvoirs, sa diversité (religieux/religieuses), ses modalités de contrôle. Autant d'atouts qui peuvent aider à de salutaires réformes, d'autant qu'on pourra s'appuyer sur les exemples d'instituts religieux qui ont réalisé un utile *aggiornamento*, lequel peut faire tâche d'huile.

¹ P. Daniel Federspiel, Provincial des Salésiens de Don Bosco, Me Stéphane de Navacelles, avocat à la Cour, M. Jean-Marc Sauvé, ancien Président de la CIASE.

² La Congrégation pour les Instituts de vie consacrée et les Sociétés de vie apostolique, en 2017 déjà dans les Orientations *A vin nouveau, outres neuves*, demandait que l'on s'interroge sur la pertinence d'une certaine terminologie qui inscrit dans un contexte pyramidal et autoritaire dépassé, bien loin de l'ecclésiologie de communion (n° 24) ou encore de la démarche synodale plus récemment lancée.

³ Pour plus de clarté dans la présentation, après un argumentaire, *les préconisations sont présentées en italiques*.

Des pistes concrètes pour une meilleure gouvernance dans les congrégations.

1. Un préalable : rendre le droit propre simple et facilement accessible

Avant Vatican II, les constitutions reproduisaient une sorte de statut-type dont on remplissait les blancs, en précisant par exemple le nombre des conseillers, la durée des mandats etc. Tout le reste était stéréotypé au détriment de la spécificité de chaque congrégation.

Depuis lors et par réaction, certaines constitutions de récents instituts religieux ont pu devenir pléthoriques et former un grand tout spirituel et théologique, biblique et canonique dans le foisonnement duquel il est impossible de se retrouver. Des textes difficilement accessibles en droit et en fait.

- 1. Pour être efficaces et protectrices des droits de chacun, les constitutions doivent être claires, concises et connaissables de tous, y compris de personnes extérieures à la congrégation si elles le souhaitent. Il doit en être de même de tous les textes du droit propre : directoire, coutumier etc.*
- 2. Certains instituts, dont les textes statutaires se révèlent incomplets, n'hésiteront pas à les toiletter pour les rendre conformes aux exigences canoniques les plus récentes. Chaque Chapitre général à venir devra se poser cette problématique, notamment à partir des présentes recommandations.*

2. Préserver l'esprit démocratique des règles de gouvernance des congrégations

Dans l'Eglise, la gouvernance des congrégations a pu être repérée, depuis les origines, comme **un modèle de démocratie** : des responsables élus et des formes avancées de **séparation des pouvoirs** avec un contrôle du Chapitre sur les instances de gouvernement, avec un supérieur toujours assisté d'un Conseil, tous disposant de mandats. Mais alors qu'est-ce qui a pu dysfonctionner, engendrant ici ou là une véritable culture de l'abus ? Pourquoi ? Et quels remèdes proposer ?

2.1. Donner ou redonner la voix aux Chapitres

Le formalisme a parfois été de mise : des temps trop courts, des délibérations téléguidées, des supérieurs trop présents... Un entre-soi qui entretient alors la répétition du même.

Ce qui est dit ici vaut pour le Chapitre sous ses diverses formes : provincial, général ou monastique. Il suffira, le plus souvent, d'une bonne et correcte application du droit propre comme du droit universel.

- 3. Le Chapitre doit être réuni en temps et heure voulus.*

4. *La préparation du Chapitre sera particulièrement soignée : tous les religieux et religieuses de l'institut, et pas seulement les capitulants, pourront prendre connaissance des rapports, les questionner, soumettre éventuellement des vœux.*
5. *Les règles électorales seront scrupuleusement respectées. Il sera opportun de retirer voix active et passive aux religieux mis en cause ou condamnés dans des affaires d'abus sexuel – ce qui supposerait une adaptation des règles du droit propre.*
6. *Le déroulement du Chapitre doit être suffisamment long pour autoriser de justes débats qui seront conduits par un animateur extérieur.*
7. *Les actes du Chapitre seront bien entendu mis à disposition de tous les membres de la congrégation. Il reviendra ensuite au supérieur d'expliciter cette communication.*

2.2. Conserver la dimension critique du Conseil

Dans le droit canonique universel, il est un vis-à-vis du supérieur, alors que trop souvent celui-ci pense faire équipe avec son Conseil, délibère et vote avec lui. Par ailleurs, sur certaines affaires pourtant essentielles, on a appris que le Conseil n'était pas ou que mal consulté, qu'il n'était qu'une simple chambre d'enregistrement des décisions du supérieur.

8. *Le supérieur veillera toujours à ce que puisse s'instaurer un véritable débat entre les membres du Conseil, permettant une juste délibération et un vote éclairé.*
9. *Sauf règle contraire des constitutions, le supérieur ne doit pas voter avec son Conseil ni dirimer un partage des voix.*
10. *Le supérieur doit toujours soumettre à son Conseil toutes les questions importantes.*

3. S'ouvrir à l'extérieur

3.1. Développer le recours à des compétences externes dans les domaines de la gestion et de la formation

La gestion économique et financière a été source, ici ou là, d'abus d'autorité, de méconnaissance des droits à la protection sociale, de dépenses inconsidérées, d'inégalités de traitement entre les membres des instituts. Ces graves dysfonctionnements, en pareilles matières, sont révélateurs d'une mal-gouvernance et parfois d'autres dérives plus graves.

11. *La loi canonique et les directives du Saint Siège doivent être scrupuleusement respectées.*
12. *Un conseil spécifique pour les affaires économiques, composé d'experts souvent laïcs, sera mis en place pour éclairer les délibérations du conseil et les décisions du supérieur.*
13. *Il sera opportun d'obtenir du Dicastère pour la vie consacrée la possibilité de confier la charge d'économe de congrégation à un laïc.*
14. *À l'image de certaines congrégations qui s'appuient largement sur des associations d'amis, il peut être judicieux d'en instituer et de les consulter dans le champ de leurs compétences.*

La formation, à la fois initiale des novices et jeunes religieux ou religieuses mais aussi continue, est essentielle pour la bonne santé de la vie religieuse et la protection des personnes. Si les sessions techniques ne manquent pas, cependant la place faite à la prévention et à la réparation des abus ne fut pas toujours suffisante dans le passé.

15. *Un point d'attention important réside dans la formation des nouveaux supérieur.es majeur.es dans l'exercice de leurs missions tant de gouvernance que de contrôle. Pour cette formation, on aura soin de s'appuyer aussi sur les expériences et compétences apportées par des laïcs.*
16. *Cette formation annuelle de la CORREF devrait être allongée et faire largement appel à des experts extérieurs. La conférence ne peut pas obliger les nouveaux supérieur.es à y participer, mais l'incitation mériterait d'être renforcée.*
17. *Il convient de continuer aussi à prévoir des formations spécifiques pour un public plus large : les membres des conseils mais aussi tous les religieux et religieuses.*

3.2. Affirmer le libre choix des confesseurs et accompagnateurs spirituels

Nous n'ignorons pas la force et la valeur de grandes traditions qui donnent un rôle particulier au supérieur comme père spirituel (chez Saint Benoît) ou à l'occasion du compte de conscience (chez Saint Ignace). Dans le même temps, nous savons les dérives qui ont pu se produire lors de l'accompagnement spirituel voire dans le cadre sacramentel de la confession. La concentration entre les mains d'une même personne des pouvoirs d'ordre et de gouvernement suscite une confusion des fors interne et externe, source d'emprise, avec parfois même des abus sexuels.

18. *En tous milieux religieux, y compris dans les monastères, une liberté de choix de l'accompagnateur comme du confesseur, doit être réellement laissée à tout religieux, à toute religieuse. Il y va du respect de sa liberté de conscience, laquelle ne saurait être altérée par le prononcé du vœu d'obéissance. Dans tous les cas où c'est matériellement possible, il faudra même encourager la confession à l'extérieur de la congrégation.*
19. *Symétriquement, la liberté du confesseur devra être respectée notamment quant aux conseils que le prêtre peut adresser au pénitent.*

3.3. Recourir à des assistances indépendantes pour traiter les questions d'abus sexuels

Le recours à des aides externes est ici indispensable, encore plus qu'ailleurs sans doute, car le supérieur, face à une plainte d'abus sexuel portée contre un religieux de sa congrégation, se trouve dans la situation de juge et de partie : il va rapidement éprouver un double sentiment de solitude et de culpabilité, accentuée s'il sent sa congrégation divisée sur le sujet. Son action risque vite de virer à la mission impossible, s'il est seul pour une tâche immense : écouter les personnes victimes, prendre des mesures conservatoires et veiller à leur application, saisir les instances judiciaires (Parquet) ou ecclésiales compétentes, adopter des mesures définitives. Sans compter que cela nécessite une bonne connaissance du droit canonique et du droit français (pénal et civil).

En matière d'abus, nombre d'instituts ont opportunément mis en place **des cellules d'accueil et d'écoute** dotées de lignes d'appel et de boîtes mail dédiées. Ici ou là, on a constaté que ces cellules avaient été confiées à des membres de l'institut, ce qui leur enlève

a priori toute crédibilité ; en outre, cela rend quasi-impossible leur saisine lorsque ce sont des religieux ou religieuses de l'institut qui sont victimes et souvent laissées, de ce fait, dans le plus grand isolement.

20. *Les cellules doivent être confiées à des personnes indépendantes et compétentes, à des laïcs ainsi éventuellement qu'à des religieux.ses d'autres instituts. Le responsable de la cellule pourrait être désigné par le ou la supérieur.e majeur.e de la congrégation puis il choisirait lui-même les autres membres de la cellule.*
21. *Tous les signaux, même les plus faibles, reçus par ces cellules ou par d'autres canaux, seront pris en compte et devront conduire à une vigilance accrue sur la personne mise en cause.*
22. *Des mots justes et adéquats seront mis sur le mal causé sans euphémisation abusive qui gomme ou minimise la réalité.*

Ensuite **le traitement de la plainte** est trop souvent réservé au seul supérieur majeur qui, en position très subjective, se trouve alors en porte-à-faux, ce qui peut le conduire à des demi-mesures voire, dans le pire des cas, à l'inertie. Aussi doit-il pouvoir s'appuyer sur des tiers, ainsi que certaines congrégations commencent à le faire.

23. *Pour le traitement des plaintes, pour prendre les mesures conservatoires envers le religieux mis en cause, le supérieur s'adjoindra systématiquement des tierces personnes : soit un assistant extérieur à sa congrégation, soit une commission indépendante préalablement désignée.*
24. *Une juste publicité, interne à l'institut voire extérieure, devra être donnée à ces mesures dans le respect de la présomption d'innocence mais aussi en vue du bien commun et du respect dû aux victimes. Si nécessaire, des appels à témoignages seront lancés.*
25. *Le suivi des mesures conservatoires, portant souvent sur des restrictions de ministères, est une garantie essentielle de non-récidive. Le supérieur majeur y sera donc particulièrement attentif.*
26. *Lorsqu'il est nécessaire, le signalement à la justice comme au Dicastère pour la Doctrine de la Foi sera assuré dans les meilleurs délais.*

Concernant le **process des sanctions**, l'institut religieux n'est pas le mieux à même pour sanctionner ses propres membres.

- On tarde, on néglige, on tait, on sous-estime : on essaie de sauver un confrère parce qu'une fois encore on en est trop proche. On fait jouer, au nom du devoir religieux, la miséricorde au détriment de la justice.
- La faiblesse des sanctions fut endémique et a permis aux abuseurs de proliférer. Le renvoi de l'état clérical et de l'état religieux fut trop systématiquement écarté. En tout cas, faute de sanctions proportionnées à la gravité des fautes commises, un sentiment d'impunité s'en est suivi, dont certains ont su profiter tandis que d'autres s'en sont scandalisés.
- Par ailleurs, le secret de la procédure et des sanctions infligées a pu être utilisé par certains responsables comme un instrument de pouvoir, en laissant d'autres dans l'ignorance, tout en permettant aux délinquants de se faire invisibles avant parfois de rebâtir patiemment leur réputation.

On est là face à des points aveugles qui sont certainement des lieux clés de réformes.

27. *Il convient que le droit permette une certaine externalisation du process des sanctions.*
28. *Pour enclencher un processus de sanctions ajustées, il convient que le supérieur général de l'institut consulte une commission ad hoc formée de psychologues, de canonistes et juristes voire de religieux d'autres instituts.*
29. *Au plan judiciaire, il faudrait aussi dépayser systématiquement la procédure : en la déportant vers un autre institut ou vers le tribunal pénal canonique national récemment mis en place en France.*
30. *Une juste publicité des sanctions définitives sera assurée et les personnes victimes en seront personnellement informées. Une sanction tenue secrète n'existe finalement pas.*
31. *Le suivi des peines, conservatoires ou définitives, devrait être soumis à la vigilance d'instances tierces et non seulement à l'appréciation du supérieur.*
32. *Dans les communautés, il sera fort important de relire l'histoire de la congrégation : de faire percevoir par tous les religieux ou religieuses la détresse des personnes victimes, de pointer les errements des abuseurs, de contrer les éventuelles justifications spirituelles ou mystiques parfois données à leurs actes, de souligner les conséquences du silence sur les auteurs et du secret sur les sanctions.*
33. *Pareille information est, dans le même temps, acte de prévention grâce à une prise de conscience fondamentale et partagée. Si nécessaire, on n'hésitera pas à confier à une commission de spécialistes ce travail de relecture.*

La conservation des archives représente aussi un point noir souvent dénoncé dans l'Église : des archives mal tenues ici, inexistantes là (pas de PV des Conseils, pas de trace des cotisations sociales...), indûment détruites ailleurs.

34. *Dès sa prise de fonction, tout supérieur doit pouvoir être informé avec précision, pièces à l'appui, des dossiers délicats en cours, des mesures ou des sanctions déjà prises et de ce qu'il conviendra de faire ou de poursuivre.*
35. *En matière d'abus sexuels spécialement, toutes les pièces du dossier devront être soigneusement classées pour être archivées avec exactitude. Tout supérieur majeur les consultera dès qu'il aura connaissance d'une plainte.*

4. Perfectionner les contrôles

4.1. A priori : l'anticipation des dérives grâce à une analyse préventive et partagée des risques

Toute activité humaine génère des risques, de même que toute organisation, quelle qu'elle soit, congrégation comme entreprise, administration ou association. Les risques propres à la vie religieuse tiennent à de multiples facteurs, tout particulièrement : la vie commune des religieux et religieuses, l'étanchéité plus ou moins affirmée de leur mode de vie, la délicatesse des missions (éducation et enseignement, soins...)

En cette matière, les organisations publiques et privées ont un temps d'avance sur nous, particulièrement lorsqu'elles sont au contact de mineurs ou de personnes fragiles. En effet, elles peuvent être gravement atteintes en raison d'un manque de perception d'un risque ou d'une sous-estimation de sa gravité, dans une société civile où le contexte de médiatisation extrême de tout événement exige d'elles une extrême vigilance vis-à-vis de tout ce qui pourrait être considéré comme une faiblesse ou un manquement. Ceci est particulièrement sensible dans les domaines qui touchent directement à l'intégrité des personnes, comme par exemple les risques d'abus sexuels, lesquels doivent être pris en compte même dans les environnements où leur probabilité d'occurrence est faible car leur impact est inacceptable.

Les organisations et entreprises ont donc, toutes ou presque, mis en place des analyses de risques afin de les identifier et d'en examiner la criticité ; elles ont prévu des process adaptés pour y faire face. Car pour réduire des risques, il convient d'abord de les connaître⁴ !

36. Les instituts religieux établiront et mettront régulièrement à jour une analyse spécifique des risques que génèrent leurs missions, en tenant compte de différents paramètres : la nature apostolique ou monastique de l'institut, ses lieux (centres d'accueil, hôtelleries, parloirs...), ses missions (éducation et enseignement, sanitaire et social, accompagnement spirituel, confession...), son mode de vie.... On distinguera aussi selon les types de risques : abus spirituel, emprise et abus de pouvoir, abus sexuels⁵ ...

37. Cette analyse des risques sera une œuvre collective dans la congrégation : tous seront appelés à y participer parce que tous sont concernés. Le supérieur s'appuiera donc sur son conseil mais plus largement suscitera les initiatives du plus grand nombre de religieux et religieuses qu'il est possible et tiendra compte de leurs suggestions et remarques.

38. L'analyse de ces risques devra permettre la mise en place de mesures de prévention adaptées, s'appuyant notamment sur les préconisations du présent document et sur les spécificités de chaque congrégation avec, par exemple : des locaux adéquats (ainsi une certaine transparence pour les lieux de confession ou d'accompagnement spirituel), une distinction stricte des fonctions (liturgique ou sacramentelle, éducative, sanitaire et sociale etc.), une répartition nominative des responsabilités, l'adoption d'une charte éthique voire d'un personnel référent dédié.

4.2. A posteriori : le perfectionnement des visites

Bien des congrégations ont dysfonctionné faute de régulations et de contrôles dignes de ce nom.

⁴ Sur l'ensemble de cette question, voir Annexe 2 : Gouvernance et maîtrise des risques.

⁵ Voir annexe 3 sur les risques d'abus de pouvoir, spirituel ou sexuel dans une congrégation.

Certes, en théorie du moins et à la différence des diocèses, les congrégations sont soumises à des visites canoniques réalisées par le supérieur majeur ou par l'évêque dans les instituts de droit diocésain. Avec une périodicité prévue par le droit propre.

La pratique ne manque cependant pas d'interroger.

- Parfois les visites ne sont jamais assurées par l'évêque (ou son délégué) sur les instituts de droit diocésain ou sur les monastères autonomes pourtant soumis à sa vigilance particulière.
- Parfois encore, la mission est confiée à un visiteur trop proche de la congrégation ou du monastère... et qui peut rester le même trop longtemps. Ces carences ont engendré bien des catastrophes obligeant le Saint-Siège à agir ensuite - dans l'urgence - par des visites apostoliques.
- Dans la majorité des cas, la visite canonique est assurée par le supérieur majeur lui-même. Ce qui peut virer à une forme d'auto-contrôle.

En réalité il conviendrait, à l'avenir, de bien distinguer trois niveaux.

4.2.1. La visite régulière par le supérieur de la congrégation

Il s'agit d'un *acte de management* destiné à s'assurer de l'état des personnes, des biens et équipements, du bon accomplissement des tâches. Cette visite doit être comprise comme une règle normale de bonne gestion permettant de vérifier que chacun, chacune est à sa juste place en communauté et assure sa mission dans des conditions optimales. Elle ne relève pas du contrôle mais du management.

39. *La visite doit être ponctuellement assurée selon la périodicité prévue par le droit propre.*

40. *La visite doit au moins porter sur :*

- *la vie régulière et l'équilibre de celle-ci,*
- *les atouts et les difficultés de la communauté visitée,*
- *la répartition des rôles et des responsabilités,*
- *la qualité des liens communautaires,*
- *la formation,*
- *l'environnement externe de l'institut,*
- *la transparence dans la communication.*

41. *Pour la pertinence de la visite, il peut convenir qu'au supérieur soit adjointe une autre personne, religieux ou religieuse voire laïque.*

42. *En tout état de cause, on ajoutera la nécessité d'un **entretien annuel** du supérieur avec chaque religieux : en se situant sérieusement en vérité, il s'agira de repérer le facile et le plus difficile, les lieux de blocage aussi. On n'est pas ici dans le cadre d'un accompagnement spirituel mais d'un outil de bonne gestion dans l'intérêt de la congrégation et de tous ses membres. Le supérieur gardera des traces écrites de ces entretiens pour les archives.*

4.2.2. Les visites extraordinaires

Lancées, *en cas de crise*, à l'initiative du Saint-Siège ou de l'évêque diocésain, elles portent au minimum sur la gouvernance (centrale et locale), la mise en œuvre du charisme, la protection des personnes. Semblables missions s'apparentent à **un travail d'inspection** ;

fondées sur de larges enquêtes elles sont destinées à établir la réalité des dysfonctionnements signalés, tout en proposant alors, s'il y a lieu, des sanctions individuelles voire une réorganisation des process. Leur efficacité semble très variable et les suites mêmes n'en sont pas toujours connues.

43. *Les visiteurs prépareront soigneusement la visite par tous moyens d'information appropriés, d'autant qu'ils débarquent en terrain étranger et pourraient facilement être induits en erreur.*
44. *La visite extraordinaire comportera un contrôle sur pièces et sur place, avec audition de tous les religieux ou religieuses voire de personnes sorties de la congrégation ou de tiers, notamment dans le diocèse.*
45. *Les visiteurs seront informés des décisions prises, à la suite de la remise du rapport, par l'autorité supérieure.*

4.2.3. Une lacune à combler : le contrôle de la gouvernance

Les visites canoniques, notamment les visites régulières, laissent dans un entre-soi qui a pu constituer un terreau pour les abus, particulièrement si le supérieur-visiteur est lui-même dans une posture abusive. Alors tout est en place pour que le système se replie sur lui-même, se croyant sauvé par celui-là même qui le dirige et l'agresse. Quant aux visites extraordinaires, elles ressortissent d'un système de contrôle vertical assez exceptionnel. Entre les visites canoniques ordinaires de management et les visites extraordinaires d'inspection, il faudrait introduire un contrôle qui ne soit pas de crise, un contrôle avec un **regard extérieur** pour rendre compte de l'intelligence de la gouvernance⁶. C'est d'autant plus important que si la tête de la congrégation est défaillante, si le système déraile par le haut, alors il n'est plus de régulation possible et le pire risque d'arriver.

Les instituts pourraient trouver intérêt à s'enrichir mutuellement de leurs traditions vertueuses en matière de gouvernance. Citons par exemple la tradition ignacienne qui a institutionnalisé des rôles permettant d'éviter la trop grande solitude des supérieurs et assurant des contre-pouvoirs face à une autorité centralisée. C'est le cas avec le **socius** qui apporte un soutien personnel en veillant sur la santé et l'équilibre des activités du supérieur ou du maître des novices. Certaines congrégations ont également mis en place un **admoniteur** auquel les religieux peuvent recourir pour signaler une difficulté rencontrée avec le ou la supérieur(e). Chez les jésuites, on trouve également le rôle de **procureur**, un membre élu, qui tous les 4 ans, permet de faire remonter au niveau général un avis sur l'état de sa Province autre que celui du provincial.

46. *De manière régulière, par exemple tous les 4 ou 5 ans, il conviendra d'organiser un véritable contrôle sur la gouvernance, à tous les échelons de la congrégation et jusqu'à son sommet. Cela supposera la mise en place d'audits externes principalement confiés à des professionnels mais aussi à des religieux ou religieuses extérieurs à l'institut ; un membre de la congrégation leur sera adjoint pour éclairer les travaux du groupe, à condition de ne pas être en responsabilité de gouvernement.*
47. *Un tel audit portera sur la gouvernance des supérieur.es majeur.es (Général, Provincial, Abbé...), sur le bon fonctionnement des instances prévues par le droit*

⁶ Ce qui existe déjà, en principe, pour les visites de monastères ou de certains instituts de droit diocésain.

(Chapitre, Conseil, conseil économique...) et sur le respect des droits fondamentaux des religieux et religieuses que leurs vœux ne sauraient entraver.

48. *En outre, sur le modèle d'un certain nombre de congrégations ou de communautés notamment monastiques, il sera fort opportun de faire précéder ce contrôle par un audit économique et financier de l'institut.*
49. *L'audit ainsi réalisé sera transmis au Chapitre de la congrégation dont il pourra éclairer les débats voire les élections.*

4.3. La défense des droits

Trop souvent on pense que les religieux auraient aliéné leurs droits même les plus fondamentaux par le prononcé de leurs vœux. Or certains de ces droits sont absolument inaliénables : ils appartiennent à la nature de l'homme et sont garantis par l'Église comme par les États, par le Code de droit canonique comme par les Constitutions et Déclarations contemporaines de droits. Aussi doivent-ils être protégés.

50. *Il sera important qu'une Charte des droits des religieux et religieuses soit rédigée et connue de tous et toutes.*
51. *La CEF et la CORREF ont mis en place des structures transverses d'écoute, de conciliation voire de réparation et il convient que les religieux et religieuses soient bien informées de leur existence. En effet, tout un chacun doit pouvoir saisir, en cas de besoin, le Service Accueil Conseil-Conciliation / Emprise et Dérives sectaires (cced@cef.fr). Ou encore actuellement les instances de justice restauratrice et de réparation en matière d'abus sexuels commis par des prêtres diocésains (contact@inirr.fr) ou par des religieux ou religieuses (victimes@crr.contact).*
52. *En outre, sur le modèle de nombreux États démocratiques, ou des pratiques courantes en entreprises ou dans les administrations, dans les associations ou fondations, il serait pertinent qu'à tout moment un défenseur des droits puisse être saisi face à des dérives perçues comme telles par un religieux, une religieuse ou un tiers. Ce défenseur pourrait adresser toute recommandation au supérieur pour y remédier et, en cas d'inaction, faire rapport à l'autorité supérieure compétente, évêque diocésain ou Saint-Siège.*

En guise de conclusion et d'ouverture

Tout au long de ce rapport assorti de préconisations, on a insisté sur l'importance de sortir d'un entre-soi qui a été comme un refuge pour les instituts religieux et plus largement pour l'Eglise. Chaque page martèle la nécessité d'une ouverture dans la gouvernance, attendue et même espérée par nombre de congrégations, y compris par leurs supérieur.es. Voilà qui représentera, pour beaucoup, un changement assez radical. Voilà qui peut aussi susciter des freins, Et pourtant nous sommes aujourd'hui à la croisée des chemins et il ne faut pas la rater.

Depuis les temps immémoriaux, ainsi que la Bible nous le rapporte, deux voies s'ouvrent devant nous : l'une qui conduit à la vie, l'autre à la mort (Dt 11,26-28). Le choix est simple, mais jamais évident ; du reste Dieu, doit s'y reprendre à plusieurs reprises (Dt 30, 15-20 ; Jr 21, 8) pour nous en signaler l'importance. Ce que Saint Paul réitérera à sa façon, en opposant le péché à la grâce (Rm 6, 23).

Toutes les préconisations présentées ci-dessus se veulent au service de la vie, de la justice et du respect des personnes. Si elles peuvent paraître contraignantes, elles sont désormais nécessaires au regard de ce que le rapport de la CIASE a constaté, et dans le cadre de nos sociétés démocratiques désormais habituées à des procédures précises.

Du reste, la mise en œuvre de ces préconisations, même si elles demandent un vrai travail, sans doute onéreux pour certains, sera l'occasion de parler en Conseil, en communauté aussi, de ces questions de gouvernance et de lutte contre les abus. Parler, faire émerger ses propres représentations, les partager dans une écoute mutuelle, c'est déjà lutter contre le strict entre-soi et la culture du silence qui ont, trop souvent, prévalu. Et, dans le même temps, faire œuvre utile de prévention.

Annexe1 : composition du groupe de travail

Le groupe de travail sur la gouvernance dans les congrégations était composé de :

P. Marc Bonningues, Chanoine régulier de St Victor, Délégué épiscopal à la vie consacrée (Viviers),
M. Eric Boone, témoin et théologien,
Sr Hélène Bureau, religieuse de l'Assomption et ancienne Provinciale,
Sr Christine Danel, Supérieure générale de la Xavière,
Sr Marie-Laure Denès, Provinciale de la Congrégation romaine de Saint Dominique,
Mme Véronique Fayet, ancienne Présidente du Secours catholique,
P. Iovane Franque, Fr. de Saint Jean,
P. Hugues Leroy, bénédictin de Saint Wandrille,
Sr Cécile Marion, Supérieure générale de la Congrégation Notre-Dame,
Mme Sylvette Toche, ancienne Secrétaire générale de la CIASE,
Sr Elisabeth de Tonquedec, ancienne Supérieure générale des Srs de la Charité de Nevers.

Pilote du groupe : P. Achille Mestre, bénédictin de Ganagobie et chargé de mission à la CORREF.
M. Frédéric Mounier, journaliste et coordinateur des groupes post-CIASE de la CORREF, a participé à l'ensemble des travaux.

Annexe 2 : Gouvernance et maîtrise des risques

1. Une bonne gouvernance a besoin de règles et de contrôles

1.1. Le renforcement des règles de gouvernance des organisations : une réponse à la multiplication des scandales financiers, environnementaux et éthiques.

La gouvernance des organisations (entreprises, administrations, associations, institutions, ...) peut se définir comme l'ensemble des règles qui régissent la manière dont elles sont dirigées et contrôlées. Plus ou moins formalisées au fil du temps et des organisations, ces règles répartissent les droits et obligations des différents intervenants et précisent les procédures de prise de décision.

Leur objectif est de contrer l'exercice solitaire du pouvoir par les dirigeants et de faire en sorte qu'ils prennent des décisions transparentes, concertées et contrôlées par les différents organes de l'entreprise et dans certains cas par des organismes externes.

Dans les entreprises, les règles de gouvernance ont été renforcées à partir des années 1990 en raison notamment de la multiplication de **crises et scandales, notamment financiers**, qui ont mis à mal non seulement les organisations concernées mais aussi des Etats. On peut citer, à titre d'exemples, l'affaire du Crédit Lyonnais, qui s'est traduite par une perte de plus de 100 milliards de Francs et le rachat de la banque par le Crédit Agricole, le scandale Enron en 2001 dont les comptes avaient été falsifiés et les déficits dissimulés dans des sociétés écran (20.000 personnes ont perdu leur emploi), la crise américaine des subprimes en 2007 et la crise financière mondiale de 2008 qui s'en est ensuivie.

Au-delà des scandales financiers, il apparaît que des organisations peuvent être gravement atteintes en raison d'un manque de perception d'un risque ou d'une sous-estimation de sa gravité. Le contexte de médiatisation extrême rend ainsi les organisations fragiles et exige d'elles une grande vigilance vis-à-vis de tout ce qui pourrait être considéré comme une faiblesse ou un manquement ou nuire à leur réputation. Ceci est particulièrement sensible dans les domaines de la **santé et de l'environnement**, qui touchent directement à **l'intégrité des personnes** (Amoco Cadiz, Mediator, AZF, Orpea, etc.).

1.2. Trois grands principes de bonne gouvernance : séparation des pouvoirs, maîtrise des risques et dispositif de contrôle et d'ajustement.

Les règles de bonne gouvernance ont donc été conçues dans un **but de protection des parties prenantes** : des investisseurs, des actionnaires mais aussi des membres, clients, salariés de l'organisation et in fine des citoyens. Elles sont assises sur des principes de séparation des pouvoirs, de maîtrise des risques et de contrôle, interne et externe.

La séparation des pouvoirs, fondement de toute organisation démocratique, conduit à distinguer les instances dirigeantes entre celles qui fixent les orientations stratégiques (en entreprise : conseil d'administration ou conseil de surveillance) et celles qui assurent le pilotage opérationnel (en entreprise : comités exécutifs ou directoires).

La maîtrise des risques est un processus piloté et consolidé par les instances dirigeantes et déployé aux différents échelons de l'organisation. Il vise à fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'organisation seront atteints grâce à l'identification, au traitement et au suivi des risques majeurs susceptibles d'affecter son fonctionnement.

Enfin, le **contrôle et l'ajustement du dispositif** de gouvernance sont essentiels au maintien de son bon fonctionnement. Ce contrôle doit être effectué de manière régulière, à la fois en interne à l'organisation (en entreprise c'est la fonction de l'audit interne qui rend compte au conseil d'administration, via son comité d'audit lorsqu'il existe) mais aussi en externe par des organismes indépendants (en entreprise il s'agit des cabinets d'audits, agences de notation extra-financière ou des autorités publiques de contrôle telles la Cour des Comptes, les agences et autorités administratives spécialisées).

1.3. Les congrégations religieuses, des organisations comme les autres

À l'instar d'autres organisations, le fonctionnement des congrégations religieuses est régi par des règles. Ces règles, différentes d'un institut à l'autre, organisent des systèmes de gouvernance variés, reflet de leur spécificité. Ainsi selon Peter Wirtz⁷, professeur et vice-président de l'Université Lyon 3 spécialiste de finance et gouvernance d'entreprise, une communauté bénédictine n'a pas les mêmes objectifs ni les mêmes modes de fonctionnement qu'une communauté dominicaine - pour autant, toutes deux s'organisent grâce à des règles de bonne gouvernance adaptées à leur situation propre et garantent de leur pérennité. En cela, elles ne diffèrent pas d'autres organisations ou institutions.

De la même façon, Dysmas de Lassus souligne dans son livre *Risques et dérives de la vie religieuse* (Cerf, 2020) que les dysfonctionnements constatés « ne sont pas spécifiques à la vie religieuse, ils sont les manifestations d'un dysfonctionnement plus fondamental qui existe dans la nature humaine, et qui est lié à l'exercice du leadership ». Il remarque que des mécanismes identiques d'emprise ou d'abus se retrouvent dans des environnements très différents, au sein de communautés catholiques nouvelles ou traditionnelles, mais aussi de structures protestantes ou religieuses non chrétiennes ou encore d'entreprises et de banques internationales.

⁷ <https://www.urcec.org/actualites/religieux-et-religieuses-de-france/ce-que-la-gouvernance-des-ordres-catholiques-dit-de-la-perennite-des-organisations>

Selon lui, le remède aux dérives « passe par une analyse sérieuse de la situation. Il faut remonter jusqu'aux causes des dérives constatées, essayer de comprendre les processus défectueux, les risques existants, les limites à ne pas dépasser, les sécurités à mettre en place, les formations à assurer, les régulations institutionnelles à instaurer et à améliorer ».

C'est exactement l'objectif des processus de maîtrise des risques et de contrôle interne évoqués précédemment, dont les grands principes et modalités de mise en œuvre sont décrits ci-après.

2. Objectifs et modalités de mise en œuvre d'une démarche de maîtrise des risques

Le processus de maîtrise des risques est une démarche globale et régulière, initiée par la direction, déployée aux différents niveaux de l'organisation et qui s'appuie sur un outil simple pour sa mise en œuvre : la cartographie des risques.

2.1. Quoi ? Les principaux objectifs du processus

Selon l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), les principaux objectifs d'un processus de maîtrise des risques sont les suivants :

1. **l'identification et la hiérarchisation** des risques auxquels l'organisation est susceptible d'être confrontée ;
2. la détermination d'un **niveau de risques acceptable** pour l'organisation ;
3. la définition et la mise en œuvre de **mesures d'atténuation et de maîtrise des risques identifiés** ;
4. **la réévaluation périodique** des risques et de l'efficacité des mesures pour permettre de les gérer et pour veiller à l'émergence de risques nouveaux ;
5. la mise en **cohérence globale** entre les différentes activités et/ou entités, afin de faciliter les échanges et la consolidation ;
6. **l'information périodique pertinente et fiable** sur les résultats de la démarche. Dans le cadre d'une bonne gouvernance, la direction doit en effet assurer une vigilance à l'égard des risques et des mesures prises, et en rendre compte vis-à-vis des parties prenantes grâce à des reportings de qualité.

2.2. Par qui et quand ? Une démarche collective d'amélioration continue

La maîtrise des risques est d'abord l'affaire de tous : chacun, à son niveau, peut contribuer à prévenir leur survenue ou à traiter leurs conséquences.

Pour autant, pour être efficace, la démarche de maîtrise des risques doit être formalisée et connue de l'organisation (et des autres parties prenantes). Dans ce cadre :

- La **direction initie, pilote, rend compte et procède aux ajustements** de la démarche.
- Pour ce faire, elle désigne et s'appuie sur **une personne/équipe de confiance chargée de la déployer au sein de l'organisation** et de réaliser les reportings (a minima annuels). Cette personne/équipe doit avoir la confiance de la direction ET de l'organisation pour pouvoir intervenir sur des sujets forcément sensibles.
- **Les membres de l'organisation sont au cœur de la démarche** de maîtrise des risques :
 - ils peuvent être sollicités pour donner leur avis dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques (voir ci-dessous) ;
 - ils ont un droit/devoir d'alerte sur des risques potentiels ainsi que de signalement des risques/incidents avérés ;
 - ils sont force de proposition et ont la responsabilité de contribuer, à leur niveau, à la mise en œuvre des mesures correctives décidées.
- Des **intervenants extérieurs** peuvent également intervenir, notamment pour des formations ou pour réaliser des contrôles/audits indépendants.

3. Comment ? La cartographie des risques

La cartographie des risques permet de recenser, d'analyser et de traiter les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. La cartographie est un outil dynamique qui nécessite un suivi et une mise à jour régulière.

- **Recensement des risques**

Qu'est-ce qui m'empêche de dormir ? Tout responsable devrait se poser cette question

Dans un premier temps, pour identifier les risques majeurs de l'organisation : quelle situation peut lui faire perdre de l'argent ? Qu'est-ce qui pourrait nuire à sa réputation ? Qu'est-ce même qui risquerait d'envoyer ses cadres en prison ?

Pour compléter cette approche, un **univers des risques peut** être établi en réalisant un recensement le plus exhaustif possible des risques potentiels auxquels l'organisation est susceptible d'être confrontée.

Par exemple, les congrégations religieuses sont exposées à des risques d'abus (abus de pouvoir, abus spirituel ou abus sexuel) mais aussi à des risques financiers, patrimoniaux, de recrutement, etc. La direction peut décider de cartographier l'ensemble des risques, de se concentrer sur quelques risques majeurs ou de procéder par étapes.

- **Analyse et hiérarchisation des risques**

Chaque risque retenu est analysé et hiérarchisé en fonction :

- du niveau de son **impact**, c'est-à-dire de sa gravité s'il se réalisait, ce qui revient à s'interroger sur les **conséquences** de sa survenance,
- de sa **probabilité** de réalisation dans des délais donnés, ce qui revient à s'interroger sur les **causes** de sa survenance.

Les risques sont alors classés selon leur niveau de criticité (impact x probabilité) en zone d'alerte, de vigilance ou de tolérance. Ce classement doit être mis à jour d'une année à l'autre.

En complément et indépendamment de leur classement, les **risques inacceptables** pour l'organisation doivent être identifiés avec l'objectif de les réduire à néant. Il s'agit des risques portant atteinte, de manière grave et durable, à l'intégrité des personnes, à l'éthique, à l'environnement. Ainsi le risque d'abus sexuel même s'il est improbable doit être considéré comme inacceptable.

- **Traitement des risques**

Les risques étant identifiés, l'enjeu est d'opérer la **réduction de leur criticité jusqu'au niveau d'acceptabilité assumé par l'organisation**. Cette opération de réduction de la criticité des risques s'opère avec la mise en place de **mesures identifiées et retenues grâce à l'analyse des causes et des conséquences du risque**.

Ainsi, les mesures de maîtrise du risque doivent s'attaquer prioritairement à sa racine et **diminuer sa probabilité d'occurrence en ciblant les causes**. En dehors des facteurs externes, les principales causes des risques relèvent de dysfonctionnements relatifs au pilotage de l'organisation, à l'adéquation des règles/procédures, à la disponibilité et à la qualité des moyens humains, financiers ou techniques.

En complément ou lorsqu'il est impossible de maîtriser les causes du risque (exemple d'une tempête ou d'un décès accidentel), il est également possible de **diminuer son impact grâce à des mesures limitant ses conséquences** financières, juridiques, organisationnelles, ou réputationnelles.

Les **mesures correctrices prioritaires** identifiées sont **dotées des moyens associés et confiées à des personnes responsables de leur réalisation**.

- **Suivi et contrôle**

Enfin, la surveillance et le contrôle du dispositif de maîtrise des risques sont essentiels au maintien de son bon fonctionnement.

En interne, la personne/équipe en charge de la cartographie des risques **organise et anime le dispositif** de cartographie des risques sous l'égide de la direction. Elle assure la **circulation de l'information, organise les formations** nécessaires et consolide les informations en vue du **reporting** sur les risques et les mesures correctives, selon la périodicité retenue par l'organisation (au minimum sur base annuelle).

Le dispositif de cartographie des risques **peut être déployé à différents niveaux/entités de l'organisation**, à charge pour le niveau central de veiller à la cohérence des méthodes et du reporting grâce à son rôle de conseil, d'aide à la mise en œuvre et d'organisation d'échanges entre entités.

Un contrôle indépendant de l'organisation peut être également confié, à intervalles réguliers, à des organismes externes (cf. supra 4.2.3).

Annexe 3. Risque d'abus de pouvoir, abus spirituel, abus sexuel

Dans un institut religieux, tout responsable est confronté à des risques dont il devra assumer les conséquences.

Comment prévenir de tels risques ?

1. Examiner les causes des risques

- **Externes** : groupes de pression, personnes manipulatrices, environnement géopolitique...
- **Culturelles** : milieu clos, culture du secret, position de surplomb du prêtre, tabou et morale de la sexualité dans l'Eglise,
- **Institutionnelles/organisationnelles** : confusion pouvoir d'ordre et de gouvernement, manque de contrepouvoirs actifs (chapitre/conseil), règles de gouvernance inadaptées/ méconnues/mal appliquées, inaction ou action inadéquate face aux abus constatés,
- **Humaines** : prédisposition psychologique abuseur et abusés, perte du sens de l'obéissance critique, insuffisance de formation, manque de discernement dans le recrutement,
- **Economiques/financières** : besoin d'argent pour la communauté et/ou avidité des abuseurs.

2. Analyser les conséquences des risques

- **Juridiques** : sanctions pénales et civiles,
- **Economiques/financières** : amendes, indemnisation et perte de ressources,
- **Réputation** : tarissement des recrutements, déclin et attrition de la congrégation et plus largement perte de confiance dans l'Eglise,
- **Opérationnelles** : perte de cohésion interne, conflits.

3. Repérer les signaux d'alerte

- Absence de choix de l'accompagnateur spirituel
- Absence de débat, culpabilisation, mise à l'écart de ceux qui doutent et ont un esprit critique
- Manque de relations avec l'extérieur
- Manque de communication, de clarté dans la prise de décision et de transparence dans les décisions prises
- Absence de traçabilité des dossiers par manque d'écrits et d'archivage
- Absence de procédures dans le recrutement et dans le suivi des religieux/religieuses (manque d'entretiens réguliers).

Ces points sont bien étudiés dans le livre du P. Dysmas de Lassus « Risques et dérives de la vie religieuse » (Cerf 2020), lequel pourrait ainsi servir de base pour l'établissement d'une méthodologie pratique de cartographie des risques d'abus dans les congrégations religieuses.