



Créer des réseaux pour mieux répondre à notre mission

Réseaux de l'apostolat social de la Société de Jésus

Coordinateurs Sociaux des Conférences

Mai 2013

Introduction

Ce document a été élaboré par les Coordinateurs sociaux des Conférences, en collaboration avec le Secrétariat pour la justice sociale et l'écologie, lors de leur réunion annuelle à Rome en avril 2013. C'est le fruit de nos réflexions conjointes sur les différentes expériences dans les Conférences et sur certains documents concernant les réseaux qui sont apparus ces dernières années.

Ce document s'adresse particulièrement à tous ceux et à toutes les institutions qui sont actives dans la sphère de notre apostolat, notamment les jésuites, les personnes laïques, les travaux apostoliques de la Société et les institutions qui collaborent avec nous. Nous pensons que ce document peut servir à des ateliers de formation, et qu'il peut être également lu par des individus ayant la responsabilité de créer des réseaux à différents niveaux. Par ailleurs, d'autres groupes à l'intérieur et à l'extérieur de la Société pourront trouver dans ces pages des éléments utiles pour mettre en place des réseaux.

Ce texte vise à offrir des éléments de réflexion et des recommandations pratiques qui faciliteront la création de réseaux comme moyen d'offrir une meilleure réponse à notre mission universelle actuelle. Il commence par présenter quelques documents les réseaux dans le passé. Puis, il donne les raisons qui nous motivent à travailler dans des réseaux, montre la valeur que les réseaux peuvent ajouter à nos ministères, mentionne les différents types de réseaux qui sont créés, note certains facteurs importants pour leur fonctionnement, discute des difficultés associées à leur élaboration, et finit par faire quelques recommandations.

Nous espérons que ce document enrichira le dialogue qui se poursuit dans notre Société sur la création de réseaux du point de vue de l'apostolat social.

Certaines références sur la création de réseaux dans le passé récent

La Congrégation générale 34 (1995) a souligné le besoin de créer des réseaux au sein de la Société dans un texte très significatif : « Afin d'exploiter pleinement les possibilités qui nous ont été données en notre état d'organe international, de nouveaux réseaux mondiaux et

régionaux doivent être créés. De tels réseaux de personnes et d'institutions devraient être capables d'affronter des questions mondiales à travers le soutien, le partage des informations, la planification et l'évaluation, ou à travers la mise en œuvre de projets qui ne peuvent être aisément exécutés par des structures régionales... Les initiatives et le soutien pour ces différentes formes de réseaux devraient provenir de tous les niveaux de la Société. » (d. 21, n. 14).

Dès cette époque, de nombreux efforts ont été déployés dans la Société pour créer ces réseaux, et la générosité et la créativité n'ont pas manqué pour mieux répondre à notre mission. Durant ces années, l'apostolat social est devenu de plus en plus convaincu que les domaines problématiques qu'il affronte localement sont souvent liés à des phénomènes mondiaux. Dans ce secteur apostolique, la création de réseaux internationaux pouvant s'attaquer aux causes profondes de l'injustice dans le monde a donc fait l'objet d'une demande croissante.

Les efforts concrets de création de réseaux ont été accompagnés d'un effort de réflexion sur ce processus. Ainsi, en 2002, le Secrétariat pour la Justice sociale sous la direction de Michael Czerny SJ a publié le document, « [Directives pour la création de réseaux dans l'Apostolat social de la Société de Jésus](#). » Ce texte a suggéré une série de directives et de propositions dont un grand nombre sont encore utiles pour la mise en place de réseaux.

Plusieurs années plus tard, en 2008, la Congrégation générale 35 a publié des conseils similaires : « Nous encourageons le gouvernement de la Société à tous les niveaux de rechercher les moyens de faire apparaître des réseaux plus efficaces au sein de tous les travaux apostoliques associés à la Société de Jésus. » (d. 6, n. 29a).

Plus tard, en 2012, un congrès s'est tenu au Boston College (USA) sur la création de réseaux internationaux dans la Société. Les documents préparatoires et le [document final](#)¹ ont été accueillis avec beaucoup d'intérêt. Tous les documents peuvent être consultés sur la [page Web](#) préparée pour cet événement.²

Pourquoi travailler en réseaux ? – Un nouveau contexte

L'apostolat social est motivé par le désir de partager la vie des plus démunis, de les servir et de les défendre. Au cours des dernières décennies, nous avons appris que notre présence parmi les pauvres doit aspirer à les encourager dans leurs propres processus de croissance. La force et la crédibilité de l'apostolat social dérivent en grande partie de notre présence locale immédiate aux frontières qui vivent l'exclusion. Par voie de conséquence, il existe une *tendance nette à la participation locale et à l'insertion* dans l'apostolat social, car ces actions expriment notre désir d'accompagner des personnes et des communautés concrètes dans leurs vies quotidiennes et leurs luttes sociales.

Simultanément, l'un de nos objectifs fondamentaux est de promouvoir la justice sociale. Il ne s'agit pas simplement d'essayer d'améliorer les conditions de vie des personnes, mais aussi de tenter de modifier les structures qui produisent des injustices de sorte que les populations exclues puissent vivre de façon indépendante et digne sans avoir à dépendre de l'aumône ou de l'aide charitable des autres.

¹ *International Networking in the Society of Jesus. Challenges from a Universal Mission*, Conférence au Boston College, 28-30 avril 2012, à http://historial.pastoralsj.org/jesuitnetworking/docs/2012_Conference_International_Jesuit_Networking.pdf.

² <http://www.jesuitnetworking.org/>, consulté en juillet 2013

Le contexte extérieur : mondialisation

Le contexte de notre promotion de la justice s'est sensiblement transformé durant les dernières décennies. Le phénomène que nous nommons mondialisation crée des connexions fluides entre les dynamiques économiques, politiques, sociales et culturelles. Il est maintenant possible que des événements locaux aient des répercussions dans le monde entier. Cela a été le cas avec la crise économique de 2008 qui a commencé aux États-Unis pour affecter ensuite l'ensemble de la planète. Simultanément, de nombreuses situations locales sont touchées par des phénomènes mondiaux. Ces mêmes causes mondiales peuvent provoquer des résultats différents selon les régions. Un phénomène qui a des résultats positifs dans une partie du monde ou pour un secteur de la population peut causer des conflits et de la violence autre part. Il y a des gagnants et des perdants. Par exemple, les téléphones portables qui permettent de communiquer à l'échelle planétaire profitent à de nombreuses communautés pauvres, mais provoquent également des conflits au Congo oriental qui est une source de COLTAN, un minéral utilisé pour construire des téléphones portables.

Ces particularités spécifiques à notre époque font que le contexte local ne permet pas de comprendre et de confronter les causes fondamentales de l'injustice. Nous devons faire plus attention aux dimensions régionales et internationales plus étendues. L'apostolat social vit cette expérience avec une urgence particulière, car la vie quotidienne des populations les plus pauvres où nous sommes actifs est gravement touchée par les phénomènes mondiaux.

Le contexte interne : collaboration intersectorielle et internationale

La Société possède les conditions nécessaires pour opérer dans ce contexte et déploie une grande variété d'activités dans de nombreux pays, qui partagent tous une mission et une manière de procéder basées sur la même spiritualité. Il en résulte que la Société est un organe particulièrement bien équipé pour agir au sein du contexte mondial auquel nous avons déjà fait allusion. La Société possède de nombreuses institutions au niveau local, ainsi que des moyens de communication qui permettent de surmonter les barrières géographiques et a de bonnes raisons pour coordonner ses actions au niveau international. Dans le cas de l'apostolat social, les motifs justifiant des actions conjointes sont particulièrement sérieux.

Les conditions sont adaptées à des actions conjointes qui sont elles-mêmes essentielles. La création de réseaux est nécessaire tout d'abord pour mieux comprendre la réalité à travers des études internationales et interdisciplinaires. Nous pouvons parler des phénomènes tels que la migration, l'écologie, ou l'extraction minière et de leur incidence sur les populations les plus pauvres, mais nous nous rendons immédiatement compte qu'expliquer les implications de tous ces phénomènes exige des travaux sur le terrain, des recherches universitaires et des approches sociales et économiques – tout cela effectué d'un point de vue international. Une seconde raison pour laquelle la création de réseaux est nécessaire réside dans le fait que les meilleures pratiques sont dispersées. Les institutions ne sont pas toutes préparées de la même manière dans tous les domaines et elles peuvent apprendre beaucoup les unes des autres. Une troisième raison justifiant la collaboration est la promotion. La promotion de la justice implique de modérer l'opinion publique et d'influencer les sphères du pouvoir qui prennent les décisions les plus importantes et qui sont souvent très éloignées des populations qui en souffrent les conséquences. Cela est le cas par exemple, des multinationales protéiformes qui violent les droits de l'homme dans les pays du Sud et qui peuvent sans doute être influencées par les pays du Nord ou les organisations internationales.

Il est clair que la collaboration intersectorielle et internationale est nécessaire pour effectuer des recherches, savoir quelles sont les meilleures pratiques, et pour défendre les personnes les

plus vulnérables. L'apostolat social a identifié les universités comme étant des collaborateurs ou des alliés pertinents pour mener cette mission commune de la promotion de la justice.

La collaboration intersectorielle et internationale requise par le contexte externe de la mondialisation et le contexte interne de la Société est maintenant possible grâce aux réseaux. Nous pensons que les réseaux nous permettent de répondre aux nouvelles conditions de la mission tout en respectant simultanément l'autonomie des institutions et en entretenant nos contacts avec les réalités locales, des contacts qui nous confèrent une crédibilité et une nourriture spirituelle pour notre engagement vis-à-vis de la justice.

Il existe d'autres façons de répondre aux nouvelles conditions de notre mission. Par exemple, d'autres acteurs créent des organisations hiérarchiques qui subordonnent les institutions locales. Cela permet d'aligner plus facilement ces institutions locales. Cependant, ce n'est pas la voie que nous avons choisie. Nous avons choisi des réseaux, car ils nous semblent mieux adaptés aux conditions de la Société. Par voie de conséquence, nous pouvons dire que les réseaux ne sont pas une fin en soi ou simplement la dernière mode, mais plutôt qu'ils constituent le moyen privilégié pour la Société de collaborer en tant qu'organisation.

Le concept de création de réseaux dans la Société

Généralement, nous pouvons dire qu'un réseau est une structure de communication horizontale qui rassemble plusieurs acteurs locaux dans le but de faciliter leur collaboration mutuelle. Cette définition générale et vague nous permet de comprendre la plupart des collaborations horizontales au sein de la Société.

Plus spécifiquement, la création de réseaux dans la société est une modalité de travail qui utilise la collaboration régionale ou mondiale des institutions locales – ou nœuds – pour offrir des réponses conjointes à des problèmes apostoliques régionaux ou mondiaux qui ne peuvent pas être résolus uniquement par ces institutions. La deuxième définition plus ambitieuse met l'accent sur l'unité d'action, la capacité d'agir aux niveaux régional et mondial, et sur l'intensification du niveau de réponse. Nous consacrons ces pages à cette définition.

Créer des réseaux dans la Société et la Spiritualité ignatienne

Nous pouvons observer certaines caractéristiques propres aux réseaux qui s'inspirent de la spiritualité ignatienne. Dans la Contemplation sur l'Incarnation, lorsque les trois personnes divines observent la misère du monde, y compatissent, leur réponse est « Travaillons à la Rédemption ». Nous sommes appelés à participer à *ce mouvement de rédemption du monde dans sa totalité* qui a pour objectif d'aider les personnes à vivre et à vivre complètement.

Si nous devons prendre au sérieux les conséquences de cet engagement de nos jours, cela signifie que nous devons orienter notre regard au-delà des frontières étroites de nos travaux et de nos contextes locaux, provinciaux et nationaux. Les questions concernant la justice sont traitées à un niveau mondial que nous devons espérer influencer même à un moindre degré. Nos réseaux sont fondés sur un point de vue universel qui traverse la Contemplation sur l'Incarnation, clef de voûte de la spiritualité ignatienne.

Les réseaux nous obligent à nous engager dans un *dialogue*, à nous ouvrir à d'autres formes de travail et de perceptions de la réalité. Ils exigent que nous considérions les vérités auxquelles croient les autres et que nous adoptions leurs causes. Cette ouverture à l'autre et le détachement de soi-même est un exercice profondément ignatien.

Les réseaux exigent à leur tour que nous pratiquions la *générosité* et la *confiance* étant donné que les responsabilités sont assumées conjointement avec d'autres. Ils nous demandent de donner ce que nous pouvons sans nécessairement en tirer des avantages institutionnels directs. Les programmes conjoints sont créés pour servir d'autres personnes, et les ressources, le personnel et l'enthousiasme sont offerts aux autres. C'est ainsi que se pratique la générosité. Les réseaux exigent également que nous ayons confiance aux personnes qui sont différentes de nous par leur langage, leurs méthodes de travail ou leurs perceptions.

Une telle confiance nous permet à mieux réaliser le principe de subsidiarité et permet à chaque institution de discerner au niveau local quelle est la meilleure manière de contribuer, en fonction de son contexte, et de ses circonstances internes.

La générosité et la confiance permettent de se *détacher du pouvoir* et de prendre conscience que le pouvoir doit dépendre du consensus et fonctionner plus horizontalement. On ne doit imposer aucun intérêt ou programme particuliers. Ce qui doit dominer c'est la persuasion de la vérité et la poursuite du bien commun.

La création de réseaux est un processus *participatif* qui s'effectue à travers l'écoute mutuelle, le discernement en commun à travers la prière, et la réception active de l'Esprit qui ouvre des espaces à travers le réseau. Cette activité qui consiste à construire ensemble avec l'aide de l'esprit génère un esprit de corps dans tout le réseau, constituant ainsi une communauté de service pour une mission plus grande.

Les réseaux de la Société doivent effectuer leurs diagnostics *rigoureusement* et à travers une *analyse approfondie*, en s'inspirant des recherches universitaires et en réfléchissant à nos expériences d'accompagnement des communautés marginalisées.

Nous insistons donc sur l'importance de prendre au sérieux les thèmes de la rédemption, du dialogue et de l'ouverture, de la générosité, de la confiance, du détachement du pouvoir, du discernement, et de l'analyse rigoureuse. Ce sont les caractéristiques nécessaires à la création de réseaux, et elles participent de la spiritualité ignatienne que la Société de Jésus s'efforce d'incarner.

Valeur ajoutée des réseaux

La création de réseaux ajoute des valeurs difficiles à obtenir autrement. Nous énumérons ci-dessous quelques-unes des valeurs appartenant à certains domaines :

- a. Pour les institutions locales :
 - i. Le réseau aide les institutions plus fragiles en ouvrant leurs horizons, en renforçant leur capital social, et en réduisant le sentiment d'isolement qu'elles pourraient ressentir ;
 - ii. L'interconnexion augmente les capacités des institutions sans menacer leur propre autonomie.
 - iii. La mission locale devient plus universelle et plus pertinente ;
 - iv. Les institutions locales acquièrent plus de visibilité et d'importance.
- b. Les avantages pratiques
 - i. Les institutions apprennent les unes des autres : meilleures pratiques, méthodologies, façons de procéder ;
 - ii. Les informations importantes sont plus accessibles ;
 - iii. La collaboration intersectorielle s'effectue autour de projets apostoliques partagés ;

- iv. Les réseaux peuvent accéder plus facilement aux agences de financement.
- c. Pour l'organe apostolique de la Société :
 - i. Les réseaux renouvellent le sentiment d'être un corps universel
 - ii. Les réseaux contribuent à la mise au point d'une vision stratégique conjointe du futur de la Société ;
 - iii. De nouveaux niveaux d'action sont découverts qui permettent des réponses régionales et mondiales aux défis apostoliques ;
 - iv. Les réseaux permettent de coordonner les efforts des différentes institutions au nom des défis apostoliques ;
 - v. Les réseaux projettent au public une image de l'identité commune de la Société ;
 - vi. Les réseaux permettent de pratiquer le plaidoyer au niveau international.
- d. Autres avantages
 - i. Les réseaux offrent de nouvelles possibilités de recherche et de partage des expériences d'apprentissage en permettant un accès de qualité aux nombreuses réalités sociales ;
 - ii. Les réseaux permettent de créer des connaissances impossibles à acquérir à travers une analyse locale ;
 - iii. Les réseaux aident la Société à générer une vision commune en ce qui concerne les questions importantes apostoliques.

Types de réseaux

Il existe plusieurs critères pour distinguer les réseaux :

- a. **Selon la région géographique** où ils se trouvent, on peut distinguer ceux qui se situent au niveau de i) la province, de ii) la conférence, et au iii) niveau mondial. Il est prévu qu'au fur et à mesure de l'expansion des Conférences, celles-ci faciliteront à leur tour la création de réseaux de conférences qui seront interconnectés au niveau mondial.
- b. **Selon le secteur apostolique** où ils fonctionnent, nous pouvons distinguer i) ceux qui existent uniquement dans le secteur social et ii) ceux qui sont intersectoriels.
- c. **Selon le type et l'objectif de coordination** :³
 - i. Réseau de pairs :

Ce type de réseau est établi entre les Organisations qui travaillent dans des domaines semblables. Une communication régulière entre les organisations leur permet d'apprendre les unes des autres et d'échanger des informations et des ressources. Il est également possible de créer des espaces pour le discernement et la consultation.

Ce type de réseau exige une coordination minimum, les obligations des institutions qui les composent ne sont pas contraignantes, et il existe de nombreux objectifs communs. Au fil du temps, il pourrait être possible de s'impliquer dans un projet commun, par exemple dans le domaine de la formation, de la recherche, du plaidoyer, des bonnes pratiques, etc.

³ Cette section s'inspire de la présentation sur les réseaux faite par Christina Kheng pour les chefs de réseaux GIAN en 2011.

Les réseaux du secteur apostolique sont généralement de ce type.

ii. Alliance transnationale de plaidoyer

Ce type de réseau est créé pour répondre à un problème local spécifique qui exige une intervention dans un autre pays. Des alliances sont établies avec des institutions dans d'autres pays qui peuvent contribuer à la résolution de ce problème.

Ce type de réseau ne dure que le temps nécessaire à la résolution du problème local. Il ne nécessite pas toujours un réseau mondial. Il suffit de former des alliances stratégiques avec des institutions qui peuvent effectuer un plaidoyer efficace.

Dans ce type de réseau, il est essentiel de concentrer les efforts sur les organisations privées ou publiques qui peuvent modifier les conditions de la problématique locale.

iii. Coalition internationale de plaidoyer

Ce type de réseau rassemble une variété d'organisations qui contribuent à un ensemble d'objectifs communs. Ces objectifs peuvent s'organiser autour d'une campagne internationale conjointe. Un tel réseau peut à son tour s'associer à d'autres coalitions qui partagent le même objectif. Les résultats attendus doivent être spécifiques.

Quelques réseaux créés au sein de l'apostolat social

- Il existe plusieurs réseaux de centres sociaux, et ceux-ci se renforcent dans plusieurs Conférences. Il existe des réseaux de pairs qui identifient les différents domaines où les centres sociaux peuvent collaborer. Ils se limitent aux secteurs sociaux et se développent au sein des Conférences.
- Le *Xavier Network* qui réunit les ONG de la coopération internationale et les bureaux des missions de l'Europe et du Canada. Ceci est également un réseau de pairs qui a identifié des domaines spécifiques de collaboration. Il se limite au secteur social. Bien que les institutions soient principalement européennes, sa portée est mondiale.
- Le *Réseau jésuite des migrants* en Amérique latine est une alliance transnationale de travaux dans différents secteurs qui ont identifié des domaines communs de collaboration en ce qui concerne le problème de la migration. Le but du réseau est de mettre au point de nouveaux niveaux d'action.
- *Fe y Alegria* est un réseau régional en Amérique latine (qui est également présent en Afrique et en Europe). Il travaille dans le secteur de l'éducation et se concentre sur l'éducation des étudiants défavorisés. Il fournit un modèle de création de réseau en raison de son insertion dans les structures de gouvernance de la Société, de son style d'autorité, de son organisation participative interne, et de la manière dont il identifie les objectifs communs auxquels il répond au moyen de programmes déployés dans l'ensemble du réseau.
- *African Jesuits AIDS Network (AJAN)* est un réseau de jésuites et autres collaborateurs en Afrique subsaharienne, qui offre ses services aux personnes atteintes du SIDA. Il peut aussi œuvrer dans le domaine de la prévention du VIH.
- Le *Global Ignatian Advocacy Network (GIAN)* a une portée mondiale et implique la participation de différents secteurs. Il a également pour but de mettre au point différents

niveaux d'action. Il fonctionne dans cinq différents domaines : migration, droit à l'éducation, écologie, gouvernance des ressources naturelles et minières, droits de l'Homme. Promotio Justiciae n. 110 s'est consacré récemment à ces réseaux.

- Le *Jesuit Refugee Service* est principalement une institution qui peut cependant être considérée comme un réseau mondial dans le secteur social. Il établit des relations fructueuses avec d'autres secteurs apostoliques.

Facteurs clés pour la création de réseaux internationaux dans la Société

Nous mentionnons ici une série de facteurs qui contribuent à l'expansion réussie des réseaux internationaux. Ils sont le fruit des leçons apprises à l'occasion de différents types d'expérience. Nous distinguerons les facteurs internes à la structure du réseau des facteurs externes à la structure, et les facteurs liés aux institutions qui font partie du réseau.

Facteurs internes à la structure du réseau

- a. Le chef du réseau. Le chef doit avoir le temps, la capacité et le dévouement personnel. Le chef devrait promouvoir des contacts fréquents. Une motivation profonde est nécessaire. Le chef devrait avoir une vision stratégique et savoir comment inspirer les autres en proposant des objectifs intéressants et ambitieux.
- b. Un groupe central qui est la force motrice du réseau auquel le chef appartient. Dans ce groupe, les décisions devraient être surtout prises par consensus. Il est utile d'avoir un dépliant du réseau qui peut être partagé avec de nouveaux membres.
- c. Une institution qui sert de pôle de communication. Il est conseillable qu'une institution du réseau prenne la responsabilité de faciliter les communications internes et externes et qu'elle offre des services dont le réseau a besoin, comme la mise à jour d'une page Web ou l'élaboration et la justification des projets. Ces tâches peuvent être soit centralisées soit distribuées parmi les membres du réseau. Les relations établies entre cette institution et le chef doivent être claires.
- d. Le rôle de l'institution centrale est fondamental lorsque les activités du réseau sont financées par des agences externes et qu'elles sont exécutées par différentes institutions du réseau. L'incapacité de bien accomplir cette tâche peut causer des problèmes.
- e. Réunions régulières. Les technologies de la communication facilitent la tenue de réunions régulières. Cependant, les réunions où les membres sont physiquement présents sont nécessaires afin de développer une connaissance et une compréhension mutuelles et pour encourager l'amitié et stimuler le sentiment d'appartenance à une communauté en mission.
- f. Des plans apostoliques qui sont clairs et concrets. Lorsque le réseau n'obtient pas de résultats concrets et visibles, les personnes s'y désintéressent facilement. Il faut concéder suffisamment de liberté pour que les membres puissent participer à certains programmes plutôt qu'à d'autres. Le plan apostolique, cependant, doit être approuvé par l'ensemble du réseau. Enfin, l'engagement à ces plans apostoliques doit être ferme.
- g. L'existence de plans apostoliques clairs permet de rendre compte pleinement du réseau et d'évaluer son fonctionnement.

- h. Une identité jésuite et ignatienne claire dans les institutions, les processus et les structures. Une telle identité génère un sentiment profond d'appartenance au réseau et offre une image cohérente au monde extérieur. Un sigle commun peut s'avérer très utile.
- i. Communication efficace des réalisations du réseau. Une telle communication donne de la visibilité au réseau et permet aux autres d'en reconnaître la valeur et l'importance.

Facteurs externes pour les « réseaux officiels »⁴

De nombreux réseaux sont informels et n'ont pas besoin d'être reconnus par les Supérieurs. D'autres réseaux par contre pourront être reconnus officiellement par le Supérieur correspondant en raison de la contribution spéciale apportée au plan stratégique de l'entité qu'ils couvrent, que ce soit une Province, une Conférence, ou une structure plus globale. Ici nous référons à celles-ci.

- a. Il vaut mieux que ces réseaux soient incorporés à la structure du gouvernement de la Société, ce qui signifie :
 - i. Qu'ils doivent contribuer substantiellement à un ou plusieurs objectifs stratégiques établis aux niveaux de la province, de la conférence ou mondial. Dans ce cas, la planification stratégique à ces niveaux est très utile pour identifier les domaines où les réseaux sont nécessaires. Cela permettra ensuite d'établir un certain ordre dans les priorités de certains réseaux par rapport à d'autres.
 - ii. Ces réseaux et les institutions qui les composent exigent un mandat clair des Supérieurs qui les identifient comme étant de grande importance.
 - iii. La mission et les plans de ces réseaux devraient idéalement être approuvés par le Supérieur correspondant.
 - iv. Le chef de réseau et les membres du groupe qui en sont le moteur devraient recevoir l'approbation de leurs Supérieurs et être missionnés par eux pour ces tâches.
 - v. Les coordinateurs sociaux de la conférence doivent accompagner, guider et soutenir les réseaux, et ils doivent également aider à mettre de l'ordre dans les différentes initiatives de la conférence lorsqu'elles deviennent nombreuses.
- b. S'ils ont été approuvés par les Supérieurs, ces réseaux doivent avoir les moyens d'accéder aux ressources économiques nécessaires à leur structure et à leurs activités.

Facteurs en rapport avec les institutions qui font partie du réseau

- a. Les institutions qui participent aux réseaux doivent fournir les ressources humaines et financières nécessaires pour maintenir leur participation et exécuter les activités à déployer.
- b. Les activités des réseaux doivent être finalement incorporées aux plans apostoliques des réseaux et à leurs calendriers annuels.

Obstacles et limitations qui se présentent lors de la création de réseaux

⁴ Le concept de réseaux officiels est mentionné dans le document International Networking of the Society of Jesus (2002) que nous avons mentionné plus haut.

- a. Un sentiment faible de mission universelle. Une des premières difficultés est l'absence de conviction que la Société est appelée à contribuer à une mission qui va au-delà du ministère local. Sans ce sentiment de mission plus étendue, nos actions se limitent à une localité tandis que l'importance du niveau mondial est négligée. Il en résulte que les défis importants d'une nature mondiale semblent entrer en compétition avec les besoins locaux urgents.
- b. Individualisme. Certaines attitudes peu utiles peuvent se multiplier dans les institutions, comme l'autosuffisance et l'individualisme. L'incapacité à respecter les engagements peut également compromettre la survie du réseau, car la confiance est ébranlée.
- c. Le manque de ressources. Des obstacles pratiques existent également, comme l'absence de ressources humaines et financières consacrées au réseau, le manque de ressources pour une bonne communication, ou l'incapacité à utiliser ces ressources. Il existe souvent beaucoup de bonne volonté, mais l'incapacité à utiliser la participation horizontale pour identifier les visions et les objectifs pour le réseau, peut produire un réseau dépourvu de contenu.
- d. Nous n'avons pas l'habitude d'utiliser les relations horizontales. Notre mentalité actuelle nous empêche parfois d'établir des relations horizontales selon lesquelles les décisions sont prises par consensus, et permettent de répondre collectivement aux engagements. Ce type d'attitude exige de rendre des comptes, ce que souvent nous n'avons pas l'habitude de faire.
- e. Une culture organisationnelle. La mise en place de réseaux intersectoriels et interprovinciaux n'est parfois pas privilégiée par la structure organisationnelle de la Société, ce qui implique une certaine compréhension de l'autorité, des procédures et des comportements qu'elle exige. La diversité fait partie du potentiel de la Société, et elle se manifeste dans divers secteurs apostoliques, provinces, langages, cultures, etc. Simultanément, la diversité peut se transformer en obstacle majeur pour l'élaboration de programmes et de plans conjoints.

Quelques recommandations et propositions

Nous proposons ci-dessous une liste brève de recommandations destinées à la mise en place de réseaux dans le secteur social qui peuvent être prises en considération avec le facteur clef mentionné en section 6 :

- a. Créer quelques réseaux intersectoriels au niveau de la province (ou entre plusieurs provinces) pour répondre à un défi apostolique important. Cela peut offrir la possibilité de tester et d'apprendre et permettra de créer des réseaux plus complexes.
- b. Des programmes de formation peuvent être organisés pour aider à renforcer les capacités nécessaires à la création de réseaux.
- c. Sensibiliser les Provinciaux et les Présidents de Conférence à l'intérêt que présentent les réseaux actuels en tant qu'instruments qui les aideront à mieux répondre à la mission apostolique de la Société ; ils devraient être encouragés à fournir des ressources humaines et financières ainsi qu'un soutien technique pour les réseaux. Tous les six mois, leurs coordinateurs sociaux respectifs devraient les informer du progrès des réseaux auxquels ils participent.

- d. Un grand effort de communication doit être déployé dans les espaces formels du secteur social afin de sensibiliser ceux qui font partie de l'apostolat social.
- e. Inclure dans la planification stratégique des centres sociaux une certaine participation aux réseaux.

Original espagnol
Traduction Elizabeth Frolet