

**Séminaire Entrepreneurs,
villes et territoires**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} mai 2011)

**COMMENT TRANSMETTRE
UN PATRIMOINE SÉCULAIRE
SANS PERDRE SON ESPRIT SÉCULIER ?**

par

Sœur Denise BAUMANN
Sœur de la Charité de Strasbourg

Marie-Hélène GILLIG
Présidente de la Fondation Vincent de Paul

Séance du 6 avril 2011
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Depuis 1734 les sœurs de la Charité œuvrent en Alsace au service de l'homme souffrant, dans la ligne spirituelle de Saint Vincent de Paul. À la fin du XX^e siècle, elles entreprennent sous la conduite de sœur Denise Baumann une importante démarche de discernement pour trouver la bonne modalité de transmission de leur spiritualité et de leur patrimoine (hôpitaux, maisons de retraite, maisons d'accueil pour les jeunes en difficulté) à des chrétiens laïcs qui auront mission de les faire vivre dans une culture profondément sécularisée. Le choix se porte sur la création d'une fondation. Après une dizaine d'années de rodage, la présidence du conseil d'administration vient d'en être confiée à une laïque expérimentée, Marie-Hélène Gillig. Prenant acte du poids normalisateur de la puissance publique dans le secteur médicosocial, elle s'interroge modestement sur l'apport de la spécificité chrétienne aujourd'hui : un surcroît d'attention à la personne humaine et de force d'innovation ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Denise BAUMANN et Marie-Hélène GILLIG

Denise BAUMANN : Avant d'exposer ce qu'est la Fondation Vincent de Paul et la manière dont la congrégation des sœurs de la charité l'a transmise à des laïcs, nous allons commencer par nous présenter. Pour ma part, j'ai choisi à l'âge de vingt ans d'entrer dans la vie religieuse apostolique chez les sœurs de la charité de Strasbourg pour me mettre au service des plus démunis dans la ligne de la spiritualité de Saint Vincent de Paul.

Engagée dans son époque

Au cours de mes études de théologie, j'ai été prise dans les événements de mai 68 et ai participé avec un certain enthousiasme à ce grand bouleversement de la société française. J'ai même parfois manifesté avec les autres étudiants dans une tenue aussi voyante que la cornette, puisque c'était la tenue des religieuses à l'époque. Au cours de cette période, je me suis également passionnée pour les changements considérables qu'il fallait mettre en œuvre dans l'Église à la suite des décisions du Concile Vatican 2 ; avec plusieurs autres jeunes sœurs, nous nous sommes concrètement engagées, à la place qui était la nôtre, dans la réécriture de la règle de notre ordre.

Quelques années plus tard, après une formation complémentaire à l'École nationale de la santé publique, on m'a demandé de prendre des responsabilités. Vers l'âge de trente ans, j'ai commencé par diriger un établissement pour enfants en échec scolaire, puis j'ai poursuivi par le service des finances de la congrégation. En 1989, j'ai été nommée responsable générale de la congrégation et de ses quatre cents sœurs. En l'an 2000, j'ai été envoyée à la présidence de la Fondation Vincent de Paul que nous venions de créer et j'ai quitté récemment ce poste en passant le relais à Marie-Hélène Gillig.

Une grande expérience de la vie publique et sociale

Marie-Hélène GILLIG : Toute ma vie, je me suis impliquée dans des activités de vie collective et les questions sociales. C'est sans doute la raison qui a conduit Denise Baumann à me solliciter pour entrer au sein du conseil d'administration de la fondation au moment où elle a été créée. Dans ma jeunesse, j'ai été engagée dans des activités de paroisse universitaire et dans le scoutisme, ce qui est formateur, certainement au moins autant que les études ! Juriste de formation, j'ai travaillé professionnellement dans le secteur de la réinsertion professionnelle des femmes pour finir ma carrière en tant que déléguée générale de la CEGES (Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale) qui regroupe l'ensemble des organismes qui appartiennent à l'économie sociale. Parallèlement, je me suis investie dans la vie politique locale et j'ai siégé pendant vingt-cinq ans au sein d'un conseil municipal. En tant qu'adjointe au maire (affaires sociales), vice-présidente de communauté urbaine (gestion du personnel), j'ai eu l'occasion d'appréhender les problématiques concrètes d'une importante organisation humaine. J'ai également été élue au Parlement européen le temps d'un mandat (vice-présidente de la Commission des affaires sociales)... Et me voici donc, depuis quelques mois, dans cette fonction de présidente de la fondation.

Préparer la réalité du XXI^e siècle

Denise BAUMANN : La congrégation des sœurs de la charité trouve son origine dans une petite communauté religieuse fondée en 1734 pour le service des malades à l'hôpital de Saverne, situé à une trentaine de kilomètres de Strasbourg. Une vingtaine d'années plus tard, et peu après la canonisation de Vincent de Paul, les sœurs ont choisi cette grande figure chrétienne au service de la détresse humaine pour en faire la référence de leur spiritualité. Elles y avaient en effet reconnu l'expression de ce qu'elles vivaient déjà et de ce qu'elles souhaitaient fermement continuer de vivre.

Cette spiritualité rencontrant fortement les besoins de leur époque, les sœurs ont rapidement étendu leur activité dans les autres hôpitaux publics d'Alsace et de Lorraine. Au milieu du XIX^e siècle, elles ont commencé à créer leurs propres établissements privés pour accueillir non seulement des malades mais aussi des orphelins, des enfants en difficulté, des sortantes de prison, des vieillards... Elles ont aussi développé des établissements au-delà du Rhin, dans les États germaniques et austro-hongrois, puis au cours du XX^e siècle dans des pays plus lointains. Aujourd'hui, les congrégations et communautés issues de cette lignée réunissent environ 4 000 sœurs et sont présentes sur quatre continents.

À la fin du XX^e siècle, la congrégation française, celle dont je vais parler dans toute la suite de mon exposé, marquée par le déclin des vocations et le vieillissement de l'âge moyen des sœurs, a entrepris une démarche volontariste de réflexion sur son avenir et sur celui des établissements qu'elle possédait : trois établissements pour enfants en difficulté, trois maisons de retraite, quatre cliniques et un institut en soins infirmiers, deux établissements pour l'accueil de personnes de la rue ou en grande précarité. Cette congrégation savait en effet qu'elle n'aurait bientôt plus la force humaine pour les diriger. Elle avait d'ailleurs commencé à embaucher ponctuellement des dirigeants laïcs dès 1980.

En 1982, devant l'effondrement du nombre d'institutions congréganistes du secteur sanitaire et social entraîné par la chute des vocations, la conférence des évêques de France réunie à Lourdes s'était déjà penchée sur ce type de question et avait donné une orientation globale incitant à conserver une forme de présence ecclésiale dans ce type d'œuvre : « *L'Église a besoin de cette présence institutionnelle. La société sécularisée et pluraliste qui est la nôtre la souhaite comme l'une de ses composantes. Notre monde demande des institutions qui portent sens.* »

Cette incitation rejoignait notre souhait de faire perdurer la mission de service et de compassion que les sœurs de la charité avaient assumée pendant trois siècles. Comme la solution passait forcément par une coopération avec des laïcs, la question centrale devenait celle de trouver le meilleur cadre institutionnel pour leur confier cette mission et la gestion concrète des œuvres existantes.

Un véritable processus de discernement

Pour mener cette recherche, nous avons rassemblé trois types d'acteurs : la trentaine de sœurs en responsabilité dans la congrégation à ce moment-là, les directeurs laïcs qui géraient déjà nos établissements, un groupe d'experts dans des domaines qui nous paraissaient utiles (juriste, notaire, avocat, sociologue) pour appliquer un processus de discernement spirituel communautaire tel qu'on le pratique dans la spiritualité ignacienne (celle des Jésuites et groupes apparentés). Une personne pétrie de cette spiritualité a été présente à toutes nos réunions pour nous aider à garder un bon processus conduisant à une décision fiable. Il s'agissait de s'assurer d'un libre-arbitre et d'une liberté intérieure en neutralisant les passions et les attirances spontanées et peu fondées pour aboutir à une décision juste et bonne, autant pour la mission de service que pour le patrimoine.

Pendant plusieurs années, chaque groupe a réfléchi de son côté et a régulièrement rencontré les autres groupes dans le cadre de réunions plénières. De nombreux sujets ont été traversés : quel pouvoir les sœurs devaient-elles conserver et quelle place leur donner dans la structure choisie ? quelle devrait être la composition du conseil d'administration ? quels étaient les points importants aux yeux des directeurs laïcs ? une structure juridique en droit international serait-elle possible ? etc.

Des arguments en faveur d'une fondation

Au fil des réunions plénières (une trentaine au total), plusieurs arguments se sont dégagés en faveur de la structure juridique de la fondation. Ainsi, nous avons constaté qu'il était nettement plus difficile de changer l'objet d'une fondation que celui d'une association

puisqu'il fallait une décision du Conseil d'État dans le premier cas alors qu'il suffisait d'une décision votée en assemblée générale dans le second cas. Cette difficulté à toucher aux bases du projet une fois qu'elles seraient fixées s'accordait avec notre souci de pérennité.

Ensuite, nous inscrivant dans le cadre des statuts types des fondations en France, nous pouvions y porter le but que nous souhaitions : le service des pauvres et des malades dans l'esprit de l'Évangile. Nous pouvions donc nous inscrire facilement dans les cadres juridiques existants. Dans le même ordre d'idée, nous avons noté que la structure juridique de la fondation avait été particulièrement bien conçue pour abriter des activités privées non lucratives qui voulaient travailler en complémentarité d'activités effectuées au sein du service public. Or, c'était notre cas puisque nous voulions, dans la suite de notre tradition, continuer à exercer dans une forme de partenariat avec les établissements publics du secteur médicosocial du grand Est de la France.

Enfin, il s'est avéré que la fondation permettait de garantir une cohésion entre tous les établissements qui seraient placés en son sein, une mise en commun de certains moyens et une préservation maximale de l'emploi des salariés.

Un transfert effectif de pouvoir

Le but de l'opération était de conduire à une véritable étape de transmission de notre mission vers le monde laïc, et non pas seulement un habillage juridique d'une réalité qui demeurerait maîtrisée par les religieuses. Pour cela, les statuts types de fondation prévoient un conseil d'administration en trois collèges : celui des membres fondateurs (quatre personnes issues de la congrégation des sœurs de la charité), celui des membres qualifiés (quatre laïcs ayant des expertises jugées utiles), celui des membres de droit (le préfet de région, le préfet du Bas-Rhin, le président du conseil général du Bas-Rhin, l'archevêque de Strasbourg). Cela conduisait les religieuses à avoir un poids certain mais pas dominant puisqu'elles ne seraient pas majoritaires.

Prendre la décision et l'annoncer

La délibération finale et la prise de décision ont eu lieu en mars 2000 au cours d'un Chapitre extraordinaire (le Chapitre est l'instance suprême de décision de la congrégation) en présence de l'archevêque de Strasbourg. Un dossier a alors été préparé pour le Conseil d'État qui l'a accepté. Le 26 décembre 2000, le décret portant reconnaissance de la Fondation Vincent de Paul a été émis et est paru au Journal officiel du 2 janvier 2001. Ce décret validait notamment la donation des biens (recensés méticuleusement dans un document de 500 pages !) de la congrégation à la fondation, la charte, les statuts et le règlement intérieur, un premier budget. La supérieure générale est alors partie annoncer la nouvelle aux personnels de chaque établissement et leur expliquer leur changement d'employeur, puis est allée prévenir les partenaires habituels de nos établissements ainsi que les instances officielles locales (préfet, président du conseil général et du conseil régional, etc.). En juin 2001, une grande fête réunissant 1 400 invités a conclu le parcours de naissance de la nouvelle institution.

2001-2010 : la mise en marche

S'appuyant sur les trois textes fondateurs, (charte, statuts et règlement intérieur) le conseil d'administration a identifié au cours des premiers mois des axes prioritaires à développer dans les années à venir : la recherche constante de la qualité, la promotion d'un projet social spécifique, les activités de gestion et d'orientation stratégique, et enfin, le souci de l'innovation pour répondre aux besoins des personnes fragilisées.

De mon côté, en tant que présidente, j'ai concrètement mis en marche la fondation en embauchant un secrétaire général et en constituant une équipe pour traiter les questions financières, juridiques ou administratives de son ressort. J'ai aussi rodé la collaboration avec les directeurs d'établissement et accompagné la transmission des valeurs de la fondation

auprès des cadres intermédiaires par l'organisation de forums sur des thèmes tels que : faire fondation ; les défis de la transmission ; la personne au cœur de nos projets : mythe ou réalité ? ; exercer le pouvoir, qu'est-ce à dire ? ; qu'est-ce qu'une décision juste ?

Ce fut une bonne décision

Dix ans après, la sève de notre spiritualité semble commencer à couler à tous les niveaux de la fondation, celle-ci étant elle-même bien installée dans le tissu institutionnel français d'aujourd'hui. Sous le joug des contraintes de toutes sortes qui pesaient sur elle, la congrégation a le sentiment d'avoir su inventer en liberté une voie pour faire vivre à l'avenir ce en quoi elle croit depuis le début. Nous avons donc estimé que c'était le moment de passer à l'étape suivante, celle de confier aux laïcs le commandement effectif des opérations. Et c'est Marie-Hélène Gillig qui incarne ce nouveau pas.

L'héritage d'une transmission remarquable

Marie-Hélène GILLIG : Comme tous les autres laïcs du conseil d'administration, je me sens un peu intimidée par la force spirituelle et l'ambition inscrite dans l'histoire qui émanent de la fondation, et je voudrais d'abord souligner que cet ensemble de biens patrimoniaux et de valeurs nous a été remarquablement transmis. D'une part, nous avons eu le temps d'adapter notre regard, de connaître la fondation, avant d'avoir la responsabilité de la faire vivre ; d'autre part, nous avons pris en charge une structure cohérente dans son management, ainsi qu'une situation financière saine.

Le temps de saisir la nouvelle réalité

Sur le plan humain, la longue durée du processus de transmission (dix ans) a permis à chaque membre laïc du conseil d'administration de faire le lien entre l'histoire héritée et l'histoire à venir, et d'en appréhender les différences et les continuités. Concrètement, nous avons eu le temps de connaître les écrits de référence, la charte notamment, et d'en assimiler le sens. Nous avons aussi eu le temps de nous connaître les uns les autres dans nos diversités et avec nos atouts, nos compétences, nos tissus relationnels, etc.

Une structure de management cohérente

Sur le plan de la structure, la réflexion très sérieuse qui a été menée pour créer la fondation, puis le rodage d'une dizaine d'années qui a suivi, ont permis de créer une forte cohérence entre les objectifs de l'organisation et l'organisation elle-même. Si j'en crois un propos du professeur Mattei, président de la Croix-Rouge¹, ce n'est pas si souvent le cas.

Une situation économiquement saine

Sur le plan économique, la situation de la fondation est saine, ce qui n'est pas une évidence dans son domaine d'activité. En effet, de manière générale, dans le secteur hospitalier qui représente 70 % du budget de la fondation, les équilibres financiers sont très instables du fait des décisions assez imprévisibles de l'État et des organismes sociaux en matière de financement de la santé. À titre d'exemple, nous attendons pour ce mois d'avril la fixation des tarifs avec lesquels nous sommes censés fonctionner depuis le premier janvier. Il me semble que la bonne santé de la fondation doit être attribuée au travail d'anticipation effectué par la congrégation qui s'est régulièrement demandée comment elle allait aborder les réalités à venir en prenant en compte les grandes zones d'incertitude. Je connais par contraste beaucoup de structures de gouvernance qui, n'arrivant jamais à regarder de face leur futur, prennent de plein fouet les évolutions chaotiques de la politique de la santé et se retrouvent un jour avec une situation financière catastrophique.

¹ Jean-François Mattei, "La grande mue de la Croix-Rouge française", *Les Annales de l'École de Paris du management*, Vol XVII.

Une politique publique indifférente aux identités

La transmission s'étant faite dans de bonnes conditions, je suis maintenant en charge, avec le conseil d'administration, de mener la fondation selon son identité dans le monde d'aujourd'hui. Et je constate que cela ne va pas de soi, non seulement pour les motifs financiers que j'ai cités, mais aussi, plus profondément et plus spécifiquement, parce que cette identité n'est pas spontanément prise en compte, notamment dans le domaine de la santé, par notre partenaire : l'État. Je développe rapidement ce point en prenant un exemple concret et ce qu'il révèle.

Une loi de santé qui ne nous prend pas en compte

La première rédaction de la loi HPST (hôpital, patients, santé et territoire) en 2009, loi majeure puisqu'elle visait à organiser l'offre de santé sur les territoires et définir les financements pour chaque type d'acteurs, n'avait pris en compte que deux types d'acteurs, les hôpitaux publics et les établissements commerciaux. Elle avait quasiment oublié les établissements privés non lucratifs comme le nôtre, en les assimilant presque au secteur public. Après diverses interventions, la loi a finalement créé une troisième catégorie appelée Établissement de santé privé d'intérêt collectif (ESPIC). Cependant, même si cette identité a été formellement prise en compte par la loi, elle ne l'a pas été dans son fondement, au moins au sens où nous l'entendons (c'est-à-dire par une prise en compte des valeurs qui y sont attachées), tout simplement parce que la loi ne se préoccupe pas des questions d'identités. Elle vise même à les neutraliser car elle ne s'intéresse pas en priorité aux opérateurs mais aux missions de soins telles qu'elle les pense, c'est-à-dire effectuées conformément aux règles médicales et aux coûts que l'État fixe par ailleurs.

Une identité chrétienne à légitimer

Cette focalisation de l'État uniquement sur la performance médicale et financière nous questionne en retour sur la façon dont notre conception énoncée par la charte peut s'incarner dans l'action quotidienne et apporter quelque chose de plus à notre monde. Qu'est-ce qu'une entreprise de santé animée par l'anthropologie chrétienne ? Est-ce que cela change quelque chose ? Avons-nous une vraie légitimité à agir dans le domaine de la santé ? La recherche de réponse à ces questions est d'autant plus cruciale qu'en étant prise en charge par des laïcs, l'identité chrétienne est assurément moins visible, et peut-être aussi moins solide, qu'elle ne l'était quand les religieuses étaient au premier plan. En ligne de mire, il y a la question de savoir si cela a du sens pour la fondation de rester dans des secteurs d'activité aussi fortement normalisés par la politique publique.

DÉBAT

Un intervenant : *Quel est le budget de la fondation et combien de personnes prenez-vous en charge dans vos divers établissements ?*

Marie-Hélène Gillig : Le budget de fonctionnement s'élève à 140 millions dont presque 100 millions pour la branche hospitalière (558 lits et places). Le reste se répartit entre la branche en charge des enfants et des jeunes en difficulté (515 lits et places), celle qui s'occupe des personnes âgées dépendantes (689 lits et places), et celle qui s'adresse aux personnes en précarité (150 lits et places). La fondation emploie par ailleurs 2 000 salariés.

Int. : *L'ensemble des congrégations des sœurs de la charité forme-t-elle une unité ? Y a-t-il une fédération ? Au total quelle taille a le Groupe ?*

Denise Baumann : Chaque congrégation possède une indépendance juridique, managériale et financière. Il y a une structure fédérative légère qui permet un échange de pratiques et de réflexions. Les établissements rattachés aux congrégations emploient dans leur ensemble environ 50 000 salariés.

L'État français ou le Vatican ?

Int. : *Vous avez choisi la structure de la fondation parce que son articulation juridique via le Conseil d'État lui assurait une grande stabilité. Il me semble a priori que votre structure aurait eu une stabilité encore plus grande en étant rattachée au Vatican. En plus, votre choix vous oblige à penser à la manière du Conseil d'État. N'est-ce pas gênant ?*

D. B. : Quasiment depuis les origines, la congrégation se situe à la fois en dépendance de l'autorité papale en tant qu'institut religieux catholique et dans les structures de l'État français puisqu'elle œuvre sur ce territoire. En 1828, la congrégation a été officiellement reconnue par le roi de France. C'est donc une pratique que nous avons et que nous ne craignons pas. C'est un fait que nous avons trouvé dans la fondation un statut qui convenait bien à ce que nous recherchions, avec ce qu'il fallait de fermeté pour garantir fortement la pérennité, et d'espaces de liberté pour faire droit à nos spécificités.

M.-H. G. : Le choix de la fondation en droit français présente aussi des intérêts pratiques, comme la possibilité de recevoir des legs en défiscalisation. Sur le fond, je remarque que l'histoire des institutions du monde médicosocial français d'origine religieuse est marquée par des allers et retours entre une dépendance prioritaire par rapport à l'État français ou par rapport au Vatican. De ce point de vue, la situation actuelle n'est qu'une étape qui convient au monde d'aujourd'hui. Elle n'engendre pas chez nous de questionnement particulier.

Un christianisme discret et dans le monde

Int. : *Je m'étonne qu'une fondation chrétienne n'ait pas repris le qualificatif de saint qui va de pair avec le personnage de Vincent de Paul dans le vocabulaire courant. Pourquoi n'avez-vous pas pris le nom de Fondation Saint Vincent de Paul ?*

D. B. : Au moment de la création de la fondation, il y avait déjà un groupe hospitalier Saint Vincent et une escale Saint Vincent en Alsace. C'était pour ne pas être confondus avec eux que nous avons omis le qualificatif de saint. C'était donc une motivation pratique.

Int. : *Telle que je vous vois physiquement ici devant nous, vous avez une allure élégante qui ne permet pas de soupçonner spontanément votre état religieux. Pourquoi avez-vous abandonné la cornette que vous portiez à l'université ? Cherchez-vous à effacer cette visibilité extérieure ?*

D. B. : Le concile Vatican 2, qui a eu lieu au début des années 1960, a autorisé les religieuses à porter des tenues plus simples. Et, de fait, les cornettes étaient des couvre-chefs particulièrement encombrants. J'ai appris à conduire ainsi coiffée, et c'était vraiment inconfortable ! De même, nous portions avec l'habit un très grand chapelet que j'aimais beaucoup mais qui m'a entraîné dans quelques déboires pratiques : une fois, il s'est accroché à un accoudoir quand j'étais à l'université et s'est brisé en éparpillant toutes ses petites boules dans l'amphithéâtre ! Aussi, nous avons été heureuses de pouvoir nous passer de tout cela. Pendant quelques années, nous avons alors revêtu un petit voile gris que nous avons aussi abandonné. Sur le fond, je trouve que cette évolution vestimentaire s'accorde bien avec l'évolution culturelle de notre société dans laquelle l'identité chrétienne n'a plus à s'imposer d'emblée à autrui mais doit réussir à se faire reconnaître dans l'action. C'est le défi d'une fondation comme la nôtre et sa capacité à y répondre sera d'ailleurs une preuve que le souffle chrétien a encore des choses à apporter dans les activités qui sont les siennes. Aussi, j'espère que mon identité religieuse se reconnaît dans mes actes et mes paroles.

M.-H. G. : Le message évangélique comme source et sens de l'action n'est pas réservé aux membres de l'église institutionnelle. C'est celui de tout chrétien, qu'il en porte visiblement les signes ou non.

Int. : *Certes, mais en l'absence de signes facilement visibles, il est sans doute plus difficile pour vos interlocuteurs de vous identifier, et éventuellement d'adapter leur comportement pour mieux entrer en relation avec vous. Faites-vous cette expérience ?*

M.-H. G. : J'ai effectivement constaté qu'un certain haut fonctionnaire a eu quelque peine à se situer par rapport à moi, une laïque avec un curriculum vitae (CV) teinté de vie politique. Il se demandait un peu à qui il avait à faire. J'en tire la conclusion que cela nous oblige à chercher les mots, les gestes et les postures capables de traduire vite qui l'on est. C'est d'ailleurs un travail qu'il faut mener à tous les niveaux. Aujourd'hui, les infirmières sont aussi des laïques avec des conditions équivalentes à celle de l'ensemble de la société : elles ont des enfants, elles habitent à vingt ou trente kilomètres, etc. La traduction de nos valeurs en actes par l'intermédiaire de ces personnes ne peut plus se faire à la manière des infirmières religieuses qui vivaient juste à côté de l'hôpital, voire dans l'hôpital. Il faut trouver de nouvelles modalités.

De petits actes d'humanité un peu partout

Int. : *Comment traduisez-vous vos valeurs dans la marche habituelle de vos établissements ? Comment dépassez-vous la puissance normalisatrice des règles médicales et sanitaires imposées par l'État pour faire droit à votre vision des choses ?*

D. B. : Le respect de la personne et de sa dignité est au cœur du projet. Nous essayons de prendre en compte le corporel bien sûr mais aussi le psychologique, le culturel et le spirituel. Ainsi, nous faisons attention à accueillir les malades le plus humainement possible. À côté du standard téléphonique et des outils informatiques, il y a une religieuse en costume pour accompagner gratuitement le malade dans sa chambre, lui expliquer les petites choses utiles à son bien-être psychologique, comme le fonctionnement du téléphone ou celui des rythmes de l'hôpital. De même, des sœurs sont là pour accueillir les familles qui désirent voir leur parent décédé, les installer dans le petit salon que nous avons arrangé à l'entrée de la morgue et leur permettre d'attendre dans une ambiance sereine avant de vivre ce moment émouvant.

M.-H. G. : Le souci du beau est aussi une voie pour traduire notre spiritualité. Nous travaillons sur l'esthétique à tous les endroits : à l'accueil, dans les chambres, l'oratoire, les espaces communs, les morgues. Dans le cadre du management de notre personnel, nous organisons régulièrement des ateliers ou des séances de travail pour réfléchir à la manière dont nous pouvons incarner nos valeurs dans notre quotidien. Ainsi, l'an dernier, il y a eu une journée de réflexion offerte à ceux qui travaillent en gérontologie sur le thème de l'"humanité", c'est-à-dire sur la manière de faire preuve d'humanité vis-à-vis des

personnes âgées. Ce n'est en effet pas si facile, par exemple, de trouver la bonne attitude face à une personne atteinte d'Alzheimer. Nous aurons aussi, au mois d'août, une journée avec les 150 cadres intermédiaires de la fondation sur le thème : une institution d'inspiration chrétienne aujourd'hui. Nous avons également un groupe de recherche éthique ainsi que des groupes de partage et de relecture des pratiques dans tous les services.

D. B. : Nous consacrons à la formation continue 4,2 % du budget de fonctionnement alors que la loi n'impose que 1,5 %.

Des salariés non catholiques

Int. : *Je suppose que vos salariés ne sont pas tous catholiques. Comment travaillez-vous avec les personnels qui se rattachent à d'autres religions ?*

D. B. : Depuis le début, nos sœurs étaient dans les hôpitaux publics et devaient donc travailler avec la population de l'Alsace de leur époque qui comptait une communauté juive, une communauté protestante, et des musulmans. C'est donc une pratique que nous avons. Nous embauchons des personnes de toutes religions. Le point clé, c'est que la personne accepte de signer la charte qui définit l'inspiration chrétienne de la fondation. Quand j'étais présidente, je rencontrais aussi les candidats à un poste de directeur et je leur demandais si cela ne les gênait pas de travailler avec des religieuses. Cela a bien fonctionné pendant des années. Cependant, je dois reconnaître que le sujet devient actuellement de plus en plus difficile du fait de l'importance de la communauté musulmane (près d'un tiers des étudiants de notre institut). Lors d'une sortie organisée par notre institut de formation, certains élèves musulmans avaient réussi à faire voter par l'assemblée des étudiants un repas hallal pour tout le monde. Nous avons dû intervenir. Par ailleurs, l'État, par sa politique de non-discrimination, empêche de savoir par le CV quelles sont les convictions de la personne qui désire être embauchée. Et nous avons à peine le droit de l'interroger sur ce sujet quand on la rencontre. Or, nous ne pouvons pas mettre cette question de côté puisque nous nous présentons comme chrétiens.

Int. : *Et que faites-vous pour répondre à cette difficulté ?*

D. B. : Nous essayons de discerner les espaces de liberté et les choses que nous n'acceptons pas dans nos instituts, en lien avec l'État qui fixe le droit. Pour y réfléchir, nous avons déjà organisé un colloque sur le thème : cultures-génération-religions.

Politique publique et innovation sociale

Int. : M'occupant d'établissements scolaires sous tutelle congréganiste, je connais le poids de la présence de l'État. Aujourd'hui, on ne peut plus prendre la moindre initiative sans devoir fournir par informatique de nombreux éléments au rectorat qui se réserve le droit de les valider ou non. D'un autre côté, c'est un fait que c'est l'État qui finance presque tout dans le monde de l'éducation comme il le fait dans celui de la santé qui vous concerne. Dès lors, cela me paraît normal qu'il regarde de près où il met ses sous. Je ne sais pas bien comment me situer face à cette double réalité.

M.-H. G. : En tant qu'ancienne responsable politique, je trouve parfaitement légitime le souci de l'Administration (nationale ou européenne) de regarder où elle met son argent. Le problème aujourd'hui, c'est que la pression administrative est tellement forte qu'elle en vient à tuer toute innovation. Il y eut une époque où l'on pouvait aller voir l'Administration avec une idée nouvelle, en discuter avec elle et éventuellement la convaincre de la soutenir. Aujourd'hui, ce n'est plus possible. C'est l'État qui se réserve le droit d'émettre des idées et de faire ensuite un appel d'offres pour trouver un opérateur. Or, en matière sociale, l'État n'a pas fait la preuve de sa capacité d'innovation, bien au contraire. Par exemple, la plupart des actions en faveur des enfants handicapés qui se sont structurées dans notre pays sont venues des initiatives des parents. L'État s'est contenté, à un moment donné, de les reprendre et d'en faire une politique publique.

Int. : *Actuellement, on assiste à une réorganisation législative des compétences des différents niveaux de collectivité publique (le département, la région, etc.) qui conduit à une spécialisation, chacun ayant ses compétences exclusives. Vue du terrain, cette spécialisation vous paraît-elle être un atout ?*

M.-H. G. : Pas en matière d'innovation. Quand on innove, il y a toujours un risque d'échec. Or, aucun responsable politique ne veut se voir ensuite pointé du doigt par ses ennemis politiques comme étant celui qui s'est trompé. On ne prend donc pas des risques de cette nature tout seul. Auparavant, quand chaque collectivité publique avait le droit d'agir sur d'autres domaines que ceux qui étaient strictement les siens, on pouvait aller voir l'une puis l'autre puis une troisième avec son idée. Et si on arrivait à les convaincre, on formait un groupement qui était capable de s'engager. De cette façon, nous avons réussi il y a une quinzaine d'années à financer un accueil de jour pour les malades atteints de la maladie d'Alzheimer par trois collectivités (le département et deux communes). Ceci s'est avéré répondre à un besoin très réel, et aujourd'hui l'État finance ce type de service.

Int. : *En matière sociale, quelles sont les innovations que vous avez mises en place récemment ? Y a-t-il des nouvelles fragilités que l'État n'a pas encore vues ?*

D. B. : Depuis les cinq dernières années, nous avons par exemple développé des centres pour accueillir les jeunes adolescents refusés par les instituts parce qu'ils sont trop difficiles. Dans une résidence sociale, nous hébergeons et accompagnons des femmes avec enfants et sans moyens financiers.

En fait, c'est assez simple. Dès que l'État a organisé le financement et la prise en charge d'un service médicosocial à rendre, il y a des opérateurs qui se présentent. Mais il y a beaucoup de gens qui n'entrent pas dans les cases. C'est la vocation d'une fondation qui se place sous l'inspiration de Vincent de Paul que d'aller vers eux avec un grand souci de l'inventivité. « *Inventif à l'infini* » disait Vincent. Nous le faisons autant que nous en avons les idées, les forces et les moyens... et c'est naturellement toujours moins qu'il ne faudrait.

Présentation des oratrices :

Denise Baumann : ancienne présidente de la Fondation Vincent de Paul, supérieure générale de la congrégation des Sœurs de la Charité de Strasbourg de 1989 à 2001 ; est membre du bureau international de la Fédération vincentienne.

Marie-Hélène Gillig : juriste de formation (droit public) ; a eu une expérience professionnelle dans le domaine de la formation des adultes et de l'économie sociale et solidaire ; a exercé un mandat électif communal pendant vingt-cinq ans (dont douze ans adjointe au maire et vice-présidente de communauté urbaine) et un mandat de député au Parlement Européen (vice-présidente de la Commission des affaires sociales).

Diffusion mai 2011