

TABLE DES MATIERES

Partie statutaire

- Compte-rendu de l'Assemblée générale du 11 février 2015..... p. 2
- Rapport moral pour l'année 2014..... [p. 3](#)
Frère Benoît La Pierre qui Vire
- Présentation des comptes [p. 6](#)
Soeur Madeleine, Belval

Exposés et autres interventions

- de **Dom Olivier**, Abbé de Cîteaux, et **Frère Jean Claude**, cellérier de Cîteaux, lors de la journée de formation du 19 novembre 2014 ; conférence à deux voix suivie d'un débat avec l'assemblée

L'Abbé et le cellérier..... [pp. 8 à 18](#)

- de **Mme Tantardini**, Fondation des monastères, lors de la journée de novembre
- Présentation de M. Bocti**, service juridique de la Fondation..... [p. 18](#)

• Evolution de la marque Monastic

- 2^{ème} étape, novembre 2014

Exposé de **Mme Marie Catherine Paquier**, questionnaire « capital-confiance » (et traçabilité), avec échange libre, et résultats du questionnaire pp. 19 à 35

- 3^{ème} étape, février 2015

Exercice pratique : examen de huit produits pour déterminer leur caractère monastique ; débat autour des réponses, résultats du questionnaire..... pp. 36 à 40

- de **M. Jean Congourdeau**, avec **Frère Mathias** de La Pierre qui Vire, pour la partie de réponses aux questions, février 2015

Présentation du guide de la valeur d'entretien..... pp. 41 à 47

Assemblée générale de Monastic – 11 février 2015

Compte rendu de l'Assemblée

L'Assemblée Générale de Monastic s'est déroulée chez les Lazaristes. On comptait 86 inscrits, représentant 52 communautés (sur les quelques 220 que compte l'Association Monastic) ; avec les 22 pouvoirs, 74 communautés se trouvaient en principe représentées.

L'ensemble de la journée a parfaitement respecté l'horaire et le programme qui avaient été annoncés : Début à 9 h 30 par l'office de tierce, suivi de la partie statutaire de l'Assemblée Générale de l'Association – rapport moral, rapport financier.

Après l'approbation de ceux-ci à l'unanimité, ainsi que du compte-rendu de l'Assemblée Générale 2014, il a été procédé au renouvellement des membres du conseil d'administration.

Les membres démissionnaires étaient Père Martin, Bénédictin de Flavigny, jusque-là vice-président ; Sœur Madeleine, Cistercienne d'Igny, jusque-là trésorière, et Sœur Marie Reine, Visitandine de Denfert Rochereau (Paris).

Trois noms ont été proposés à l'Assemblée : Frère Albert, Cistercien d'Acey, Sœur Michelle, Cistercienne de La Coudre, et Père Raphaël, Bénédictin du Barroux. Ils ont obtenu respectivement 64 voix, 65 voix et 61 voix, pour un total de 68 votants (une seule voix par communauté représentée).

A 10 h 20, Dom Guillaume, Président de la Fondation des Monastères, et Monsieur Congourdeau, également de la Fondation des Monastères, ont présenté le nouveau guide de la valeur d'entretien réalisé par les soins de la CMA. Vous en trouverez la restitution dans ce dossier, ainsi que de la partie d'échange plus libre sous forme de questions-réponses qui a suivi.

Tout s'est déroulé un peu plus vite que prévu, ce qui a laissé plus d'un quart d'heure en fin de matinée pour des échanges libres – temps que les participants n'ont pas eu de mal à employer. Ensuite, messe à 12 h 15 suivie du repas pour ceux qui le souhaitaient.

Les travaux ont repris en début d'après-midi par l'office de none à 14 h 15.

Ensuite, l'après-midi était animée par Marie Catherine Paquier. Il s'agissait de poursuivre la réflexion sur la marque qui en était déjà à sa troisième journée – les précédentes étant :

12 février 2014, lors de l'Assemblée générale de Monastic, « Qu'est-ce qu'un produit authentiquement monastique ? », par Marie de Metz-Noblat et Marie Catherine Paquier

19 novembre 2014, « Capital-confiance » des clients vis-à-vis de nos produits, par Marie Catherine Paquier, avec un questionnaire sur la traçabilité et le degré d'interdépendance ou d'autonomie dans la fabrication des produits

Cette fois, il y avait de nouveau des questionnaires, mais la séance était davantage conçue comme un exercice interactif : deux séries de produits ont été présentées par les monastères qui les fabriquent ou les sélectionnent, et l'assistance était invitée à déterminer par petits groupes si le logo Monastic pouvait ou non être attribué à ces produits – sans se baser sur les critères actuels d'attribution de la marque.

Une chose est sûre, devant les cas concrets, les réactions ont été beaucoup plus « conservatrices » que ne l'avait été la réflexion plus théorique de novembre, ce qui montre qu'il faut du temps pour trouver la bonne solution.

La journée s'est terminée à 16 h 30. Le dernier questionnaire n'a pas pu être dépouillé, mais la manière de poser la question contribuait déjà beaucoup à faire réfléchir.

Le présent cahier restitue les interventions de la journée, ainsi que le travail de novembre, et le tout est également disponible en fichiers audio.

Assemblée générale de Monastic – 11 février 2015

Rapport moral

Je vais commencer ce compte-rendu en évoquant un moment heureux, celui de l'Assemblée Générale de l'Association Internationale Trappiste le 19 mai 2014 à l'Abbaye de Scourmont. Nous y étions deux de Monastic, le Frère Nathanaël de Tamié et moi-même, à l'invitation du Président de l'AIT, le Frère Xavier d'Orval. A son tour celui-ci a participé à la réunion de notre conseil d'administration le 9 Juillet. L'initiative de ces contacts venait de l'AIT, mais rejoignait un désir déjà ancien de notre conseil. Les deux associations ont en commun de regrouper des monastères d'hommes et de femmes pour une entraide autour de leurs activités temporelles. Toutes deux ont déposé une marque dont elles accordent sous certaines conditions le droit d'usage à leurs membres. Toutes deux se posent des questions sur la pertinence des critères d'attribution du droit d'usage de la marque, ou en d'autres termes sur ce qui fait qu'une activité de production est monastique ou ne l'est pas. Il y a aussi de grandes différences. Certaines d'entre elles devraient susciter d'utiles prises de conscience. Je ne retiendrai qu'un exemple, celui de la rigueur avec laquelle l'AIT examine la façon dont chaque membre se conforme aux critères d'attribution de la marque, mais aussi de l'aide décisive qu'elle lui apporte à cette fin. Un moment heureux, donc, qu'il importera de prolonger pour le bénéfice de l'AIT peut-être, de Monastic sûrement.

Puis-je prendre prétexte de cette rencontre pour vous confier un de mes rêves ? Celui de voir Monastic s'ouvrir d'avantage à l'Europe. La marque je vous le rappelle n'est déposée qu'en France, mais un certain nombre de membres sont implantés hors de France, jusque dans un pays non francophone comme le Portugal. La Sœur Nicole, d'Ermeton en Belgique est membre du conseil... Ils nous invitent à regarder en dehors de l'hexagone...

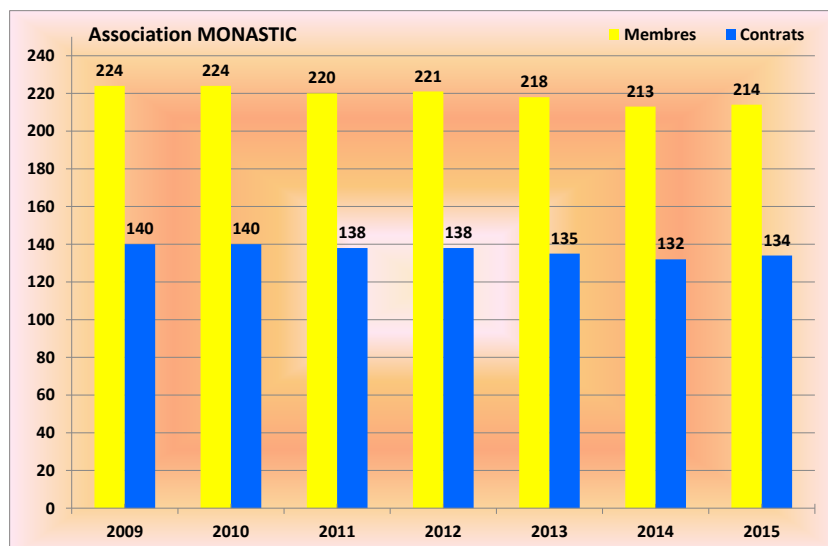
Je ne quitte pas ce moment de rêve Européen sans vous informer que je serai début Mars à Montserrat, pour y présenter notre association au cours d'une rencontre des Journées de Tourisme religieux, dédiée à la gastronomie dans la tradition monastique. Je vous avoue que je n'ai pas cherché à me faire remplacer...

Autre bonne nouvelle : dans la mouvance de la réflexion sur la marque, Monastic et LMC ont pu se concerter de façon constructive. J'ai déjà dit ici que je considère LMC comme un laboratoire d'idées. Le résultat est la journée de Novembre, fixée au 17 de ce mois à Paris (vous pouvez déjà noter la date). LMC en assure l'organisation, et Monastic la propose à tous. Le travail de préparation est en cours. L'objet portera sur la gestion de magasin. Nous diffuserons des informations plus précises dès qu'elles seront suffisamment mûres. Aujourd'hui, je tiens surtout à remercier LMC en la personne de son Président, le Frère Samuel de Bellefontaine, et de son prédécesseur le frère Jean-François de Belloc, et pour Monastic Sœur Marielle notre vice-Présidente. Tous les trois ont su cultiver les contacts et surpasser le mouvement facilement divergent de nos deux organisations aux logiques distinctes.

Parmi les événements de l'année passée, la journée de l'Assemblée générale 2014 et celle de novembre ont fait une large place à notre réflexion en cours sur la marque. Je n'en dis rien ce matin, ce sera le sujet de l'après-midi. Nous avons également entendu un beau témoignage des relations en communauté entre l'Abbé et son cellérier, et je remercie encore Dom Olivier et Frère Jean-Claude pour les encouragements et les bonnes idées dont nous pouvons tous faire notre profit.

Pour l'année passée également, vous aurez noté que Frère Marc Henri et sa communauté d'Aiguebelle, ont accepté d'assumer le service de commercialisation des sacs plastique au logo Monastic. Je l'en remercie, ainsi que Frère Martin-Marie et le Monastère de Flavigny qui assurait le service auparavant.

Avant de passer aux affaires administratives et réglementaires en cours, je vous propose de regarder une image.



Le nombre de nos membres et de nos contrats d'utilisation de la marque reste essentiellement constant. J'ai déjà exprimé ici ce que je pense de cette constance au regard de l'évolution de notre démographie. Je n'y reviens pas...

Au cours de l'année 2014, un sujet a fait couler de l'encre : celui de l'étiquetage nutritionnel des produits alimentaires. Je ne vais pas faire l'historique. Qu'il me soit permis de remercier ici Sœur Nathanaëlle de Martigné pour l'acharnement et la compétence avec lesquels elle a défriché le terrain pour répondre aux besoins de son atelier de production de confitures, et pour l'obligeance avec laquelle elle nous a tous fait profiter de son expérience. Je ne fais pas non plus le point. La note de M. Bocti, de la Fondation des Monastères, le fait de façon magistrale, et je l'en remercie également. Reportez-vous à l'Infonet n° 497. En introduction à la note de Monsieur Bocti, il contenait quelques recommandations de prudence signées de moi, que je ne renie pas aujourd'hui. L'information que je souhaite apporter ici est la suivante : le conseil a perçu le besoin d'une personne-contact à propos de l'étiquetage des produits alimentaires. Sœur Véronique, du Carmel du Havre, a bien voulu assumer ce rôle, et je lui en suis infiniment reconnaissant, ainsi qu'à sa Prieure, Mère Geneviève. Sœur Véronique est donc maintenant le référent pour ces questions. Son rôle est de faire circuler l'information à ce sujet, soit en réponse aux questions qui lui seront posées, soit à son initiative si elle le juge utile, par exemple pour une diffusion via les Infonet de MONASTIC. Ses attributions sont distinctes de celles de Sœur Odile des Gardes, dont le rôle concerne la technique de fabrication des confitures : il s'agit d'un segment seulement des produits alimentaires, et d'une activité distincte de l'étiquetage. Ce sera clair également dans la prochaine édition du livret vert.

En fin de matinée Dom Guillaume le Président de la Fondation des Monastères et Monsieur Congourdeau présenteront le travail de la Commission Monastique Administrative sur la Valeur d'Entretien. Dois-je rappeler que la CMA est un organisme paritaire, de la Fondation et de notre association ? Elle fait un excellent travail, dont je m'enorgueillis d'autant plus que je n'y suis pour rien... Les négociations sur le temps disponible pour cette intervention, en concurrence directe avec le travail sur la marque, ont été âpres. Je me dois de mentionner d'un mot d'autres sujets du travail de la CMA, que je ne leur ai pas laissé le temps de présenter : le taux de TVA applicable aux hosties, l'ouverture de comptes bancaires par une congrégation non reconnue, la vente sur Internet, pour n'en citer que quelques-uns, ainsi que bien des réponses à des questions particulières. Je rappelle aussi les avertissements de la CMA concernant les précautions à prendre à propos du caractère non lucratif de certaines de nos activités, et en particulier l'accueil. Le dernier incident en date, créé par la proposition Spi Box, est tout récent. Reportez-vous à la réaction de la Fondation, relayée par l'Infonet N° 499. Et puis, retenez bien ceci : la CMA est là pour nous servir. N'hésitez pas à la consulter !

Je termine avec le renouvellement du conseil d'administration. Trois membres se retirent, conformément aux statuts. Il s'agit de notre Vice-Président, le Frère Martin-Marie de Flavigny, qui

continuera de participer aux travaux de la CMA en notre nom ; de Sœur Madeleine, du Val d'Igny, trésorière de l'association, qui restera engagée dans la réflexion sur la marque, et de Sœur Marie-Reine de la Visitation, qui assurait la liaison avec les ATC. Je leur répète mes chaleureux remerciements pour leur contribution de haute valeur, et vous invite à y joindre les vôtres. Pour préparer ce renouvellement, j'ai pris un bol de mendiant, et fait le tour d'un certain nombre de communautés, conscient de leur pauvreté pour la plupart en temps et en personnes compétentes. Le seul argument que je pouvais donner était que je sollicitais l'obole versée par la veuve au trésor du Temple devant Jésus : je venais leur demander ce dont elles avaient besoin pour vivre... Je désire témoigner devant vous de l'accueil chaleureux que m'ont réservé les supérieurs sollicités, même quand ils ne pouvaient me donner une réponse positive. J'en ai été encouragé, réconforté, et je les remercie tous. Trois communautés ont accepté de faire cet effort pour le bien de tous, et nous proposerons ces candidats à vos suffrages dans quelques minutes. Il s'agit de : Sœur Michelle, cellérier de l'Abbaye Notre Dame de La Coudre à Laval ; Frère Albert, ancien président de l'usine d'électrolyse de l'Abbaye Notre Dame d'Acey ; Père Raphaël, cellérier de l'Abbaye Sainte Madeleine au Barroux.

Je vous remercie de votre écoute.

Avez-vous des questions, ou des commentaires ?

Nous pouvons passer au vote.

Frère Benoît, Abbaye de la Pierre qui Vire, Président de MONASTIC

Assemblée générale de Monastic – 11 février 2015
Présentation des comptes

BILAN AU 31/12/2013

ACTIF		PASSIF	
STOCKS	535,00	REPORT	50 322,48
LIVRET A	44 509,91	Déficit	-4 751,32
CCP	1 017,73	Ch. À payer	520,03
CAISSE	28,55		
	46 091,19		46 091,19

COMPTES D'EXPLOITATION 2014 (Montants arrondis)

Classe 6

Dossiers verts + formation	2 000,00
Frais de secrétariat	400,00
Achat de logos	200,00
Ass Mut St Christophe Resp. civile	100,00
Internet	2 800,00
Outils publicitaires	5 400,00
Frais de réunion	3 000,00
Frais de voyage	3 600,00
Frais de téléphone	300,00
Frais postaux	0,00
Valeur d'entretien	9 700,00
Charges financières (/vir etc)	100,00
Secours accordés (Relai FDM)	0,00

TOTAL DES CHARGES **27 600,00**

Classe 7

Vente de logos	300,00
Cotisations	19 900,00
Produits financiers	500,00
Dons	16 000,00
Transfert charges timbres	0,00
Transfert repas	1 400,00

TOTAL DES PRODUITS **38 100,00**

Résultat de l'exercice 10 583,96

BILAN AU 31.12.2014

ACTIF		PASSIF	
STOCKS	301,00	REPORT	45 571,16
LIVRET A	56 022,00	Résultat	10 583,96
CCP	1 151,37	Charges à payer	1 327,80
CAISSE	8,55		
	57 482,92		57 482,92

BUDGET PREVISIONNEL 2015
(Montants arrondis)

CLASSE 6

Dossiers verts + formation	2 200,00
Frais de secrétariat	300,00
Achat Logos *	300,00
Mutuelle St Christophe, resp. civile	100,00
Internet	2 000,00
Outils publicitaires	0,00
Frais de réunions	3 000,00
Frais de voyages	3 500,00
Frais de téléphone	300,00
Frais postaux	100,00
Valeur d'entretien	9 800,00
Charges financières	100,00
Subventions accordées ?	0,00

TOTAL DES CHARGES	21 700,00
--------------------------	------------------

CLASSE 7

Vente de logos	300,00
Cotisations	19 500,00
Revenus financiers (livret A)	500,00
DONS	0,00
Transfert charges timbres	100,00
Transfert repas	1 400,00

TOTAL DES PRODUITS	21 000,00
---------------------------	------------------

Journée de formation de Monastic, novembre 2014

L'ABBE ET LE CELLERIER

Dom Olivier, Abbé de Cîteaux

Pour vous présenter la relation de l'abbé et du cellérier à Cîteaux, on pourrait tout de suite entrer dans le vif du sujet et vous dire comment Frère Jean-Claude et moi nous la vivons aujourd'hui. Mais, comme à Cîteaux nous vivons selon la Règle de saint Benoît, j'ai pensé que, pour mieux en saisir les enjeux, nous pourrions partir de ce qu'en dit saint Benoît dans la Règle des moines. Ce faisant, je n'ignore pas qu'un bon nombre d'entre vous suivent une autre Règle, mais, sachant le nombre de professionnels laïcs et de responsables d'entreprises, pas forcément chrétiens, qui s'intéressent à la Règle de saint Benoît et y découvrent un outillage particulièrement performant en matière de management et de relations humaines, je suis de plus en plus persuadé que le Père des moines d'Occident mérite d'être écouté au-delà même des monastères où l'on vit selon sa Règle, car il nous met sur une voie de sagesse qui est toujours d'actualité.

• *Ce qu'en dit la Règle de saint Benoît*

Comme son nom l'indique, le cellérier est l'homme du cellier, c'est-à-dire du lieu où l'on entrepose des provisions pour les garder, les préserver de toute dégradation. De là, la belle figure qui se dégage du chapitre 31. A cet endroit, on remarque l'importance du vocabulaire de la cura (le soin)¹ et de la custodia (la garde ou la réserve)². Le cellérier est un homme qui prend soin de tout et ne néglige rien. Or saint Benoît use largement du même vocabulaire pour parler du service abbatial, spécialement au chapitre 27 sur la sollicitude que l'abbé doit avoir pour les frères « excommuniés ». Qu'est-ce donc qui va distinguer le cellérier de l'abbé dans le service de la communauté ?

La question redouble quand on remarque que, dans son service, le cellérier devra se montrer sicut pater, c'est-à-dire « comme un père pour toute la communauté »³. Or l'abbé aussi est, comme son nom l'indique, père de toute la communauté. Il y a donc une nuance entre celui qui est pater et celui qui est sicut pater. Essayons de l'explicitier davantage, et pour cela je voudrais me tenir le plus près possible du vocabulaire de la Règle.

Ce qui semble le plus clair, c'est que l'objet sur lequel portent la cura, la custodia, et la sollicitudo n'est pas présenté de la même manière quand saint Benoît traite de l'abbé et quand il traite du cellérier. Ici et là, il s'agit bien de la congregatio, c'est-à-dire de la communauté, et plus précisément des « vases » (vasa) de la communauté ; mais dans le cas du cellérier, les vases représentent la substantia⁴ de la communauté, c'est-à-dire l'« avoir » (les biens matériels) qui devra être traité comme les vases sacrés de l'autel⁵, tandis que, dans le cas de l'abbé, ces vases représentent les âmes des frères dont il ne doit pas trop gratter la rouille⁶. Autrement dit, au monastère, tout est de l'ordre du « vase », aussi bien la substantia, objet des attentions du cellérier, que l'anima, objet des attentions de l'abbé. Or, parler de « vases », c'est parler de quelque chose de précieux et de fragile qui réclame des soins, et même de grands soins. Seuls des hommes remplis de la crainte de Dieu auront les aptitudes requises pour que la substantia, si modeste soit-elle, reçoive un traitement comparable à celui des vases sacrés de l'autel, et l'anima, si malade soit-elle, une sollicitudo et un savoir-faire qui imitent la tendresse du Bon Pasteur.

Allons plus loin dans la distinction abbé/cellérier. L'un comme l'autre devront rendre des comptes au jour du jugement. Saint Benoît le dit une fois du cellérier (RB 31, 9), mais il le rappelle 5 fois à l'abbé (RB 2, 6.38 ; 3, 11 ; 55, 22 ; 65, 22), ajoutant pour lui que c'est un jugement redoutable (tremendum iudicium). On le comprend, substantia et anima ne sont pas du même ordre. L'âme n'est pas de l'ordre de l'avoir. Et d'ailleurs, il faut noter, dans le cas du cellérier, que les comptes qui lui seront demandés au jour du jugement portent moins sur sa gestion de la substantia comme telle que sur le soin qu'il aura accordé aux personnes en situation de fragilité : les malades, les enfants, les hôtes et les pauvres (RB 31, 9).

¹. RB 31, 3. 9. 15.

². RB 31, 5. 8.

³. RB 31, 2.

⁴. Le mot *substantia* revient 4 fois dans la RB : 3 fois dans le chapitre sur le cellérier (RB 31, 10. 12. 13), et 1 fois dans le chapitre sur les outils et les biens du monastère (RB 32, 1).

⁵. RB 31, 10.

⁶. RB 64, 12.

Que dire encore qui puisse éclairer le service de l'abbé et du cellérier l'un par rapport à l'autre ? Au chapitre 2 de la Règle sur l'abbé, on remarque un usage abondant du verbe *debere* (=devoir). L'abbé est en devoir de se souvenir de son nom, en devoir d'instruire et de régir (*docere* et *regere*) ceux qui sont confiés à sa vigilance. L'abbé est donc un homme endetté des âmes dont il aura à rendre compte devant Dieu avec la sienne propre. En ce sens, il est le premier responsable de la dette communautaire devant Dieu. Mais rien aux chapitres 2, 27 et 64, qui le présente dans sa relation au cellérier, sinon, de manière indirecte, l'encouragement explicite que lui assigne saint Benoît à ne pas tenir pour peu de choses le salut des âmes commises à sa garde, en prenant plus de soin des choses passagères, terrestres et temporaires...se souvenant qu'il est écrit : « Cherchez d'abord le Royaume de Dieu et sa justice, et tout le reste vous sera donné par surcroît ».

A l'inverse, au chapitre 31, le cellérier est présenté avec insistance dans sa relation à l'abbé. Jamais encore, depuis le début de la Règle, saint Benoît n'a parlé si fort pour mettre quelqu'un devant sa responsabilité face à la *jussio abbatis* (les ordres de l'abbé). Et, par la suite, saint Benoît ne le fera semblablement pour personne d'autre. A trois reprises ici⁷, il recommande au cellérier de tout faire selon les ordres de l'abbé, ou inversement de ne rien faire en dehors des ordres de l'abbé, ce qui donne à penser que saint Benoît redoute chez cet homme qu'il prenne des initiatives qui contreviendraient au gouvernement abbatial. On pourrait dire alors que, si l'abbé est le premier en dette vis-à-vis de Dieu dans la communauté, le cellérier est le premier fidèle à la *jussio abbatis* dans la communauté. Dans la Règle, aucun autre n'y est plus soumis que lui.

Ceci étant dit, il importe maintenant de resituer l'ensemble de ces propos dans le contexte global de la Règle, pour éviter plusieurs écueils : par exemple, une étanchéité telle entre ces deux services que l'un se cantonne exclusivement dans la *substantia*, l'autre dans l'*anima* ; ou bien une soumission telle du cellérier à l'abbé qu'il en vienne à perdre tout esprit d'initiative ; ou bien encore un gouvernement abbatial si autocratique que les conseils ne jouent plus suffisamment leur rôle, etc. La Règle prise dans sa globalité déjoue toutes ces dérives, et cela de plusieurs manières : parce qu'elle pose comme principe fondamental dans les relations celui de l'obéissance, non pas l'obéissance mal comprise qui serait unilatérale, où seul le disciple obéit au maître, le cellérier à l'abbé, le fromager au cellérier, etc... mais l'obéissance réciproque et à qui mieux mieux, où tous les membres de la communauté s'obéissent les uns aux autres dans un service mutuel, une écoute mutuelle, une entraide mutuelle, signe de l'amour mutuel dont ils veulent vivre et s'honorer à cause du Christ. Très concrètement parlant, saint Benoît met cela en œuvre quand, à plusieurs reprises dans la Règle, - comme c'est le cas ici pour le cellérier -, il commande de procurer de l'aide aux frères qui en ont besoin pour qu'ils remplissent leur charge sans perdre la paix de l'âme. Il y a sous jacent à toute la Règle un devoir d'aide où chacun devient l'obligé de l'autre, le partenaire de l'autre dans sa charge. De la sorte, il est impossible au cellérier d'exercer sa charge sans le secours et le concours de l'abbé et de ses frères. Pareillement, il est impossible à l'abbé d'exercer la sienne sans le secours et le concours du cellérier et de ses frères. Et ainsi de suite pour tous les services dans la maison de Dieu. Alors toute la communauté peut vraiment s'édifier en demeure de Dieu dans la grâce de l'Esprit.

• *A Cîteaux, hier et aujourd'hui*

Si chacun reçoit de Dieu un don particulier, je ne pense pas que le mien soit celui de la gestion des affaires économiques, même si, dans le cadre de mes études de droit, j'ai fait un peu de droit économique et de droit du travail, mais cela remonte au milieu des années 60, donc avant d'entrer à Cîteaux... il y a presque 50 ans ! Et pour être honnête, je dois dire que mes premiers centres d'intérêt ne sont pas les questions économiques. Je dois plutôt faire effort pour m'y intéresser vraiment, et pas seulement donner l'impression de m'y intéresser.

Ceci dit, avant même de devenir abbé (1993), l'engagement dans la vie cistercienne m'a certainement ouvert l'esprit au domaine de l'administration temporelle. La Règle de saint Benoît ne l'ignore pas. Au contraire, elle est pleine de réalisme et nous met bien les pieds sur terre : *ora et labora*. Pareillement, nos Constitutions. Promulguées en 1990, elles consacrent tout un chapitre à l'administration temporelle⁸. Par la suite, notre Ordre a adopté, lors du Chapitre Général de 1999, un Statut spécial, dit « de l'administration temporelle », qui reprend et développe ce que disent les Constitutions.

⁷. RB 31, 4. 12. 15.

⁸. Constitutions ocsa, chapitre 3, cst 41 à 44.

Avant d'être abbé, j'ai été pris aussi dans une vie communautaire qui bénéficiait depuis longtemps d'un personnel monastique sérieux et compétent en matière de gestion économique. A Cîteaux, tout n'était pas parfait dans le meilleur des mondes, mais il y a eu pendant des décennies plusieurs frères qui, soit comme cellériers, soit comme comptables (Père Etienne Desroches, Dom Loys Samson, Père Léon Laroche), ont largement contribué à donner à la communauté une assise financière et économique saine, stable, et très solide. Ce que nous avons fait depuis vingt ans s'appuie, en partie, il faut le reconnaître, sur leurs très bons services.

Ces bons gestionnaires ont eu, me semble-t-il, une caractéristique commune : c'est la vertu de prudence, plutôt que le goût du risque. Leur politique économique était d'abord très « sécuritaire ». Dire cela n'est pas un reproche ! Il ne faut pas oublier qu'un Père Etienne est entré aux temps héroïques de Cîteaux, sous l'abbatiat de Dom Fabien Dutter, où on n'était pas tenté de tomber dans le gaspillage. A cette époque, on se demandait plutôt comment remplir les caisses pour subvenir aux besoins de la communauté et faire l'aumône !

Elu abbé, j'ai donc hérité de toute cette bonne tradition. Les hommes changeaient, mais je pouvais à mon tour m'appuyer sur des frères compétents, entre autres le cellérier Frère Jean-Claude, et le trésorier-comptable, Frère Nicolas, récemment décédé, qui fut un « vieux renard » formé à l'école du Père Léon, auquel a succédé Frère Bernard, et maintenant Frère Laurent.

Assez vite, j'ai suivi une session d'initiation au minimum de choses qu'il faut savoir quand on devient supérieur majeur (Paris, décembre 1993). Examiner les comptes, lire un bilan. Cela m'a un peu dégrossi, mais j'ai toujours besoin de quelqu'un qui puisse m'assister pour orienter mon attention là où il faut. Par exemple, quand on me présente les comptes à l'occasion d'une Visite régulière.

Avec le cellérier, Frère Jean-Claude, nous sommes dans une relation de confiance mutuelle où chacun tient sa place. Jeune abbé, j'ai du apprendre cela, apprendre à trouver ma place. Mes frères m'y ont aidé. Je me souviens, par exemple, de l'une ou l'autre réflexion de Frère Jean-Claude m'incitant à mieux tenir compte du principe de subsidiarité. Je ne doute pas non plus que lui-même a du et probablement doit encore s'ajuster à telle ou telle position que je prends qui, spontanément, ne serait pas la sienne. C'est ainsi que nous gagnons des mérites pour le ciel ! Mais je voudrais surtout insister sur la confiance, parce que je crois vraiment que tout se joue d'abord à ce niveau là. Quand les relations sont bonnes, il peut y avoir de graves problèmes au niveau économique et financier, ou avec le personnel salarié ... mais on s'en sort toujours ! Quand elles sont mauvaises, la moindre difficulté devient une montagne ! Parfois, il m'arrive de penser que la relation de confiance que nous avons établie, Frère Jean-Claude et moi, serait peut-être davantage mise à l'épreuve si le cellérier de Cîteaux avait en face de lui un abbé plus compétent en matière économique ! De mon côté, en tout cas, ma toute petite compétence est une raison supplémentaire de faire confiance, tout en cherchant à comprendre, bien sûr, et à comprendre suffisamment pour parvenir, le cas échéant, à une décision. Finalement, je pourrais dire que Frère Jean-Claude et moi, nous sommes sans cesse en train d'apprendre notre métier et de tisser notre relation. Nous n'avons pas de jour fixe pour nous rencontrer. Nous nous rencontrons quand c'est nécessaire et un peu plus que nécessaire, ce qui, au bout du compte, revient assez souvent.

Très vite, au début de mon abbatiat, j'ai souhaité que le conseil économique se réunisse régulièrement, ce qui n'était pas le cas dans la période antérieure. Conscient de mes lacunes, il me semble d'autant plus important de faire jouer la relation de conseil, conformément à la recommandation de saint Benoît : Fais tout avec conseil, et tu ne t'en repentiras pas. Le conseil économique se réunit donc tous les deux mois. Il comprend le cellérier, le comptable, le trésorier, le prieur, et les principaux responsables des emplois. L'ordre du jour est connu de la communauté. Le cellérier anime les réunions, et ensuite c'est lui qui fait le compte-rendu à la communauté qui peut poser des questions. Ce compte-rendu est accessible en permanence dans un classeur ad hoc en salle d'information.

Je suis en service abbatial depuis plus de 20 ans. Il a bien fallu, pendant toute cette période, que Frère Jean-Claude et moi nous nous engagions sur des dossiers importants : la célébration du 9^e centenaire de Cîteaux, le remodelage de l'église, l'aménagement du parcours de visites, l'opportunité d'un audit économique pour entrevoir notre situation sur un avenir de 10 ans, la rénovation de l'hôtellerie, la construction et la mise en route de la nouvelle fromagerie ; plus récemment la réfection de la salle de traite et la construction d'un hangar pour l'élevage de bœufs nourris au petit lait ; à cela s'ajoute tout ce qui concerne l'entretien du patrimoine architectural qui reste de l'ancien Cîteaux, et les questions pas toujours confortables que pose le personnel laïc qui travaille à Cîteaux... et parfois aussi, il faut

bien le reconnaître, le personnel monastique lui-même... autant de questions qui ont un aspect plus ou moins pastoral, ce qui explique, chez nous, la présence du cellérier au conseil pastoral, au même titre que le prieur, le sous-prieur, et le maître des novices. A eux, s'ajoute un frère élu par la communauté pour un an, et non immédiatement rééligible.

Dans l'ordre du conseil, notre communauté bénéficie du soutien et des compétences de quelques personnes qui se dévouent sans compter à nos côtés. Elles se retrouvent chaque année dans le cadre de l'Association des Amis de l'Abbaye de Cîteaux, qui est propriétaire des terrains et des immeubles du monastère. La perspective de la reconnaissance légale obligera cette Association à se dissoudre, mais nous espérons bien que ses membres continueront de nous apporter leur soutien et leurs compétences dans le cadre d'une nouvelle association à mettre en place. L'un d'eux, très connu dans la région, ancien directeur d'un cabinet d'assurance, nous met en relations avec des personnes qualifiées (architecte, politiques, etc...), toujours avec désintéressement et totale discrétion. Il sait où il faut frapper !

Comme vous voyez, l'abbé de Cîteaux est un homme « chanceux », comme disent les Canadiens ! Il est bien soutenu et bien entouré dans son service. Encore une fois, ça ne veut pas dire que tout est toujours facile. Mais tout est grandement facilité par un fonctionnement structurel qui, peu à peu, a fait ses preuves et permet de vivre le plus possible dans la clarté. A la base, il y a sans aucun doute le respect du principe de subsidiarité et le devoir de rendre compte. Chacun doit y mettre du sien, sous forme de coresponsabilité. De mon côté, il serait malhonnête de jouer à l'homme compétent quand ce n'est pas le cas, mais j'essaie tant bien que mal de ne pas me dispenser des efforts à faire pour bien comprendre les situations et leurs enjeux souvent très divers.

J'ajoute un dernier point qui, pastoralement, me semble important. Quelles que soient les compétences respectives de l'abbé et du cellérier en matière de gestion et d'économie, je crois que, dans ce domaine comme dans les autres, ils doivent conjuguer leurs efforts de telle sorte que les frères soient le plus possible à l'écoute les uns des autres. Cela prend du temps, mais c'est toujours un gain. On a raison de dire qu'il est mauvais de laisser traîner des dossiers sans prendre de décision. Mais il n'est pas moins vrai de dire qu'une décision insuffisamment mûrie, qui passe en force plus qu'en concertation, peut faire plus de mal que de bien dans la vie d'une communauté. C'est pourquoi rien ne remplacera jamais la vertu de discrétion, comprise comme l'art de faire bon usage des poids et des mesures dans le gouvernement d'une communauté. A cet égard, qui peut dire qu'il est passé maître ? Jusqu'à la fin, nous serons des apprentis.

F. Jean-Claude, Cellérier de Cîteaux

Le Père Abbé ayant tout dit, je n'ai plus rien à dire ! Comme vous avez pu le voir, à Cîteaux, ce n'est pas absolument un paradis, mais ce n'est quand même pas si mal !... J'ai souligné quelques points de notre fonctionnement à Cîteaux, la relation Abbé-Cellérier comment ça marche ? Je vais reprendre certains éléments. Dom Olivier insistait sur la confiance mutuelle, c'est à la base de notre relation, mais on peut penser tout de suite que le risque serait qu'on travaille bien à deux, ça fait une petite équipe fermée et les autres ne participent pas et se sentent déboutés de toute réflexion et de toute décision. Heureusement, ce n'est pas le cas. Confiance mutuelle, mais chacun est à sa place, cela veut dire un respect mutuel, l'Abbé respecte le domaine de compétences du Cellérier, mais celui-ci accepte la décision finale de l'Abbé, c'est l'Abbé qui décide. C'est très bénédictin, les frères et sœurs qui vivent avec la règle de saint Benoît doivent comprendre tout de suite. Avant de décider, l'Abbé aura fait l'effort de comprendre les enjeux, il y a dialogue, mais chacun à sa place.

C'est l'Abbé qui décide, mais généralement après consultation de ses conseils. À Cîteaux, il y a plusieurs conseils ou commissions, ce qui veut dire que, par différents cercles, c'est toute la communauté qui est concernée (le conseil pastoral, le conseil économique, la commission d'aide sociale qui se réunit 3 ou 4 fois par an et traite de tous les dons, car nous recevons énormément de demandes de dons de toutes sortes et une commission de 4 frères se réunit et étudie les dons qui nous sont demandés et les répartit, une commission de liturgie, un groupe de chantes...), différents secteurs où des groupes se réunissent avec ou sans le Père Abbé. C'est un fonctionnement assez marqué dans notre communauté.

Un deuxième élément qui a déjà été noté, c'est la clarté. Très souvent, Dom Olivier rappelle au chapitre que nous avons à être clairs, clairs dans notre comportement, clairs vis-à-vis de nous-mêmes, clairs vis-à-vis des autres. Cela n'empêche pas de faire des bêtises, mais la clarté veut dire que la bêtise que

j'ai pu faire, je vais le dire, d'où les partages d'entr'aide fraternelle, d'où les occasions que nous avons, de façon très simple souvent, au chapitre le matin après la lecture de la règle. Un autre point fort de la vie de notre communauté, tous les mois nous avons une réunion d'entr'aide fraternelle où tous les profès de la communauté sont réunis et chacun peut dire tel manquement, tel remerciement, telle demande d'aide... On sent bien que c'est un temps très, très fort dans notre communauté, parce que ça signifie que nous essayons de vivre fraternellement, chrétiennement, les uns avec les autres. On n'est pas plus malins que les autres, on met ensemble nos fragilités, et on continue.

Autre élément fondamental je crois, pour le Cellérier, pour le Père Abbé bien sûr : c'est l'esprit de service, nous sommes là à l'inverse de la prise de pouvoir dans le monde. Il n'y a qu'à voir les combats de fauves que se mènent les instances, les différentes personnalités politiques, on est à l'inverse. L'Abbé, le Cellérier et les autres doivent tous être serviteurs. Le service c'est le Christ qui lave les pieds de ses apôtres. Mais le service entraîne aussi – et il faut toujours compenser l'un par l'autre – que l'autorité de chacun soit respectée. Le Cellérier sait – et c'est une de mes forces – qu'il ne sera jamais torpillé par derrière par l'Abbé. Comme c'est important ! Par contre, quand il y a des difficultés on va en parler, mais je ne me trouve jamais devant un frère dont je sais que, par derrière, le Père Abbé aurait dit... non.

Nous en venons tout simplement à l'Évangile, quand les apôtres se demandent qui est le plus grand, Jésus leur répond que les puissants dans le monde font sentir leur pouvoir... Le Christ a un pouvoir qui ne se fait pas sentir, c'est bien là le modèle de tout pouvoir, que ce soit celui de l'Abbé, celui du Cellérier ou de n'importe qui d'autre.

Autre point qui peut intéresser certaines communautés : chez nous, il n'y a pas de caisse noire !... Vous pouvez rire, mais ce n'est pas forcément risible. Dans certaines communautés, il y a des caisses noires. Chez nous, il y a 3 cartes bancaires, 1 au Père Abbé surtout pour payer l'autoroute, 1 au Cellérier qui s'en sert surtout pour des achats par internet ou à acheter des billets d'avion pour le Père Abbé qui va en Norvège ou des frères qui partent en voyage, et 1 qui sert aux courses hebdomadaires. Seul le comptable a des carnets de chèques, personne d'autre n'a de carnet de chèques et on rend compte de ses dépenses, à commencer par le Père Abbé qui, en rentrant de voyage, donne au comptable la liste de ses dépenses. Tout est clair, c'est extrêmement important. Si le Père Abbé fait une aumône, il le dit à la réunion suivante de commission d'aide sociale. La terreur du Cellérier, c'est quand un évêque passe, on donne toujours un gros truc !...

L'argent c'est le pouvoir, il n'y a qu'à voir notre monde, il faut bien en être conscient. Et ceux qui manipulent l'argent de la communauté, dans un bon sens d'ailleurs, sont des serviteurs de la communauté et non pas des propriétaires de cet argent, on retrouve l'esprit de service, bien sûr. Parfois, on manipule de grosses sommes d'argent pour des travaux de bâtiments.

Un autre élément qui me paraît très important : être libre de sa charge. Je vous donne un exemple : je connais bien mon Père Abbé, tous les ans au début de l'année, je vais lui offrir ma démission ; jusqu'à présent, cela n'a pas eu de gros effets !... Pourquoi je le fais ? Parce que ça me paraît extrêmement important. Il arrive que, dans des communautés, le supérieur dise que si on demande à tel frère ou à telle sœur de quitter sa charge, c'est tout un problème : comment on va faire ? Il va en faire une dépression ou bien ça va devenir impossible... Et inversement, comme il est important que le Cellérier puisse dire que si demain matin le Père Abbé me dit que je ne suis plus Cellérier, cela ne me pose aucun problème. C'est très important comme relation de liberté. Et je peux peut-être dire un secret : le Père Abbé lui-même a proposé la même chose à l'Abbé général dans une visite régulière, disant : « S'il est bon que je me retire... » Liberté, cela me paraît essentiel. Il arrive que dans des communautés on se dise qu'un tel s'accroche à sa tâche, on ne peut pas le déboulonner, ça ne marche plus, mais on ne peut pas changer...

Quels sont les problèmes, les difficultés ? Il me semble que, de plus en plus, nos supérieurs sont des funambules à cause du manque de personnel monastique. Les funambules ont un pendule et sont sur une corde raide. N'est-ce pas le cas de la plupart de nos supérieurs ? Ils se disent : comment on va faire si un tel ou une telle tombe malade... parce que certains prennent de l'âge et qu'il n'y a pas de jeunes... Nous sommes pratiquement tous en état de communautés qui serrons les boulons parce qu'il n'y a personne derrière... C'est une difficulté énorme notamment pour les supérieurs.

L'Abbé prophète – mon Père Abbé est un prophète – qui voudrait engager des travaux sans financement prévisible et avec une neuvaine à saint Joseph, ça met le Cellérier dans l'angoisse. Cela n'arrive pas à Cîteaux, mais ce que je dis n'est pas du tout en l'air, c'est une source de tensions. Le

Cellérier est un gestionnaire, il n'est pas là pour payer les pots cassés par l'Abbé, là aussi c'est bon qu'on puisse le dire.

Il peut arriver en cas de conflits que le Cellérier puisse prendre conseil d'un autre Cellérier ou d'un autre Abbé ancien Cellérier, car il peut se sentir parfois très seul sur des questions qui demandent une compétence particulière. Souvent dans des communautés, il n'y a pas tellement de frères ou de sœurs qui puissent éclairer tout de suite. Inversement, de son côté, l'Abbé qui ne comprend plus son Cellérier ou qui se dispute avec lui, ferait peut-être bien de demander des conseils à un autre Abbé ou une autre Abbesse, ancien Cellérier. Ce sont des situations qui existent, quand le torchon brûle c'est souvent une guerre de pouvoir entre l'Abbé et le Cellérier. Cela peut venir de l'un ou de l'autre ou des deux.

J'achève par une confidence : je souffre d'une maladie orpheline, cette maladie c'est que chaque jour je vieillis d'un jour et le problème c'est que mon Père Abbé ne semble absolument pas en être conscient !...

Questions ou réactions

– *Dom Olivier et Fr Jean-Claude peuvent-ils nous présenter une situation de différence entre eux, comment ils ont pu sur un point très concret arriver à une conciliation et une décision finale de l'Abbé, quel était le processus de discussion et de maturation du problème ?*

– **Dom Olivier :** Dans ma jeunesse abbatiale il y a eu deux grosses choses à l'horizon proche, d'une part ce que nous allions faire ou pas pour marquer le 9e Centenaire de la Fondation de Cîteaux (j'ai été élu en 93 et c'était en 98, finalement c'est venu très vite), et dans la foulée de l'événement, de faire des travaux dans notre église dont on ne savait pas très bien l'ampleur. Ça a été un gros, gros remodelage. Je me suis lancé dans des choses assez importantes et assez nombreuses. Je crois que j'ai un peu affolé le Cellérier, même si cela s'est fait avec les réunions de conseil... mais je pense que Fr Jean-Claude se disait qu'il serait bon de mettre un frein, on n'en a pas reparlé depuis, mais j'ai souvenir de cela...

– **Frère Jean Claude :** On a un Abbé qui est grand par la taille et qui est grand dans les idées, tant mieux, ça nous enthousiasme. Mais quand il a de grandes idées, de grands projets, je me dis pendant ce temps-là : qui paye ? Comment on va faire ? Je me rappelle très bien quand on a commencé à préparer le 9e Centenaire, Dom Olivier disait on pourrait faire ça, on pourrait faire ça... et moi : doucement, doucement, parce qu'on n'arrivera pas à assumer au point de vue du personnel, au point de vue finances... Pour le 9e Centenaire, j'ai freiné en disant qu'on dépassait ce qu'on était capables de faire. J'ai été un élément frein, je pense pour la seule fois !...

– Dom Olivier : Par contre, à l'inverse à la réunion du conseil économique où chaque mois on fait les comptes, c'est très, très régulier, le Cellérier nous met devant des questions souvent assez importantes, il n'y a pas de conflits, mais là je m'ouvre aussi à des questions auxquelles je ne penserais pas forcément, mais qui sont en fait importantes pour l'économie de la communauté.

– Frère Jean Claude : Dans l'ensemble, à Cîteaux nous avons une économie qui marche bien, avec une fromagerie qui marche bien : la demande en fromages est plus forte que ce que nous pouvons fournir, c'est plutôt bon signe. Mais nous avons un certain nombre de frères âgés, des décès, et cela veut dire quoi ? Vous en avez l'expérience, ce sont des retraites qui s'arrêtent. Comme il n'y a pas à la suite de nouveaux membres qui prennent leur retraite, l'ensemble de l'apport financier retraite diminue. À Cîteaux, qui est une grande abbaye, nous avons des bâtiments très importants, y compris des bâtiments classés monuments historiques, donc des coûts de travaux extrêmement importants. Qu'il y ait 80 personnes sous un toit ou 10 personnes sous un toit, le jour où on refait le toit c'est la même somme. La réflexion a donc été de se dire que puisque l'enveloppe financière des retraites diminue tout doucement, il fallait qu'on ouvre une autre source de revenus pour remplacer.

Puisque nous avons un beau troupeau de vaches et que les vaches font un veau par an (des génisses qu'on garde pour le troupeau et des petits veaux qu'on vend à 3 semaines), puisque nous avons les pâturages suffisants et du petit lait par la fromagerie, autant élever les petits veaux et vendre des bœufs à 3 ans en viande. C'est une activité nouvelle que nous commençons et on vient de finir un hangar pour abriter ces bœufs en hiver. Nous en avons parlé, bien sûr, au conseil économique, répercuté en communauté et on a réalisé le chantier. C'est un processus où toute la communauté est au courant de tout.

Toujours, après le conseil économique, j'en rends compte à la communauté qui peut poser des questions... et le compte-rendu officiel est laissé à la disposition de tous. Si quelques Frères sont peu intéressés par les questions économiques, beaucoup s'y intéressent. Donc personne n'est mis à part, tout le monde est partie prenante.

– **Frère Benoît** : Comment est-ce que le Cellérier a vécu la décision de fonder en Norvège ?

– **Frère Jean Claude** : Je pense que je l'ai vécue comme tout le monde. Même si nous pleurons un peu en ce moment sur le manque de jeunes, nous avons eu à une époque relativement récente quand même plusieurs jeunes qui sont entrés en communauté. Il y a donc eu un petit groupe de frères jeunes. Or il se trouve que, la même année, nous avons eu plusieurs demandes de fondation. Demandes venant de Haïti, du Cameroun, du Paraguay et de Norvège. En Norvège notre Ordre a un monastère de moniales depuis une quinzaine d'années (des moniales américaines qui ont fondé le monastère de Tautra). On s'est retrouvés à une réunion de maîtres et maîtresses des novices, au cours de laquelle il y avait la maîtresse des novices norvégienne qui a fait un appel. Tout un discernement a été fait en communauté, bien sûr, pour savoir si on pouvait faire une fondation, et ensuite où on s'orientait puisqu'on avait plusieurs demandes.

Nous avons eu il y a une dizaine d'années un audit fait par un Cabinet comptable, fort bien fait d'ailleurs, qui avait pour but de faire le point sur la situation économique et financière de la communauté, et l'expert comptable a pris comme système de travailler sur 10 ans. L'audit se situait sur 10 ans avec 3 hypothèses : 1re hypothèse : la communauté reçoit des jeunes et donc croît en nombre et a tendance à rajeunir ; 2e hypothèse : la communauté ne reçoit pas beaucoup de jeunes, donc augmente en âge tout doucement ; 3e hypothèse : pas de jeunes du tout, la communauté vieillit. En fonction de cela, il a fait des hypothèses de travail... L'audit a été tout à fait remarquable, et nous a permis d'envisager clairement notre économie. Seulement, comme je vous le disais notre Père Abbé étant un peu prophète, ça pose quelquefois des problèmes !... L'audit ayant été remarquable, tout a été fichu en l'air le jour où la décision a été prise de partir en Norvège !... 4 frères sont partis, toutes les belles prévisions aussi... Ceci dit, on continue sur les traces de l'audit, mais bien sûr cette fondation a fait partir 4 frères, ce qui est très sensible pour une communauté comme la nôtre. Il a fallu gérer cela, surtout que nous étions en travaux pour la modernisation de notre fromagerie et que nous étions en retard. Or sur les 4 frères qui partaient en Norvège, 3 étaient fromagers. Nous nous sommes retrouvés avec une fromagerie toute neuve, que personne ne savait manier à cause des retards qui avaient été pris, ce qui nous a fait de grosses difficultés, mais on s'en est sorti.

– **Dom Olivier** : Je n'ai pas du tout senti de résistance à ce niveau-là. Les gros travaux que nous avons faits pour la rénovation de la fromagerie viennent du fait que nous nous disions qu'il fallait que nous continuions à produire autant avec moins de main-d'œuvre, et en plus nous avions du vieux matériel.

– **Frère Jean Claude** : Un gros retard a été dû à un architecte qui n'a pas bien fait son travail, ce qui nous a retardé d'un an. Le départ en Norvège étant prévu, les frères n'ont pas pu reculer leur départ, donc ça nous a mis en situation difficile. Le sauveur a été F. Nathanaël de Tamié qui nous a énormément aidés dans nos difficultés, il venait nous guider au point de vue technique et nous remonter le moral tous les mois !...

– **Père François, Abbé de Maylis** : Comment est-ce que vous vivez la répartition des tâches ? L'affectation d'un frère pour telle fonction ou bien l'organisation du travail à l'intérieur d'un service ? C'est l'Abbé, le Cellérier, quelqu'un d'autre ?

– **Dom Olivier** : Il y a beaucoup de concertations au niveau des 2 conseils pastoral et économique. Je n'ai pas souvenir d'une tâche relativement importante en communauté où je n'en ai pas parlé entre nous au niveau du conseil pastoral ou du conseil économique, quelquefois des deux ensemble d'ailleurs. Je donne un exemple, à ma grande surprise, je ne m'y attendais pas du tout, un de nos frères, F. Bernard, qui était le comptable est parti de manière un peu précipitée au mois d'août dernier faire des études (Institut de Formation Humaine de Montréal) au Canada. Cela s'est décidé vite, bien qu'il avait des responsabilités importantes de chantre, de fabricant à la fromagerie et de comptable. En fait, on en a parlé probablement dans les 2 conseils, on a regardé en communauté. Déjà avec les frères je sens dans quel sens il est préférable de s'orienter. Actuellement, les frères en responsabilité, comme le prieur, Fr Bertrand, le sous-prieur, le cellérier et le maître des novices, ont déjà un certain nombre d'années d'expérience. Il n'y a pas eu de changement très récent à ce niveau-là. Fr Jean-Claude est le

plus ancien, le prieur est prieur depuis notre départ en Norvège puisqu'il a succédé à P. Joël, le sous-prieur c'est au moins autant, et le maître des novices a 10 ans dans sa charge.

Au chapitre, je commente la conférence que notre Abbé général a faite récemment au Chapitre Général. Toute une partie s'appelle « vu et entendu » et il parle de la stabilité dans la communauté : de la présence très heureuse de nos anciens dans la communauté qui sont des exemples pour nous, mais aussi du fait qu'il est parfois difficile pour certains de lâcher un emploi. Donc, je disais à la communauté, il faut bien savoir que le Cellérier a 72 ans, le Père Abbé, 68, et le Maître des novices, 67. Il est bon de le rappeler pour qu'on n'endorme pas la question. Il faudra un jour lointain ou proche, faire des changements...

– **Frère Jean Claude** : Demain matin !...

– **Père Luc, Abbé de La Pierre qui Vire** : Je suis admiratif de voir ce jeu de concertations avec les différentes commissions, dans une communauté qui n'est pas quand même très grande comme la vôtre. N'y a-t-il pas un risque que ce soient les mêmes personnes dans chaque commission et, du coup, qu'il n'y ait pas un double emploi entre le conseil pastoral et le conseil économique ? Est-ce que parfois il y a une seule réunion pour les 2 conseils ensemble ? Parfois, on retombe toujours un peu sur les mêmes personnes et du coup... mais il est intéressant d'avoir plusieurs pôles de concertation.

– **Frère Benoît** : Est-il arrivé que le conseil économique et le conseil pastoral aient des avis divergents ?

– **Frère Jean Claude** : Des avis différents ou au moins dissemblables, mais après c'est l'Abbé qui décide. La décision est beaucoup plus facile à accepter parce qu'on a pu en parler, ça a été discuté... et ensuite, on se range à la décision du Père Abbé. On n'est pas dans un Carmel, on a une autre manière de fonctionner, ce n'est pas par vote. Jamais on n'entend dire que le conseil avait décidé... non, le conseil ne décide pas, il conseille, il ne décide jamais. On décide une seule fois, c'est lorsqu'on élit le Père Abbé. C'est la communauté tout entière qui choisit et qui vote.

– **Frère Nathanaël** : Certaines grandes décisions économiques prévues dans les statuts requièrent un vote.

– **Frère Jean Claude** : Oui, prévues dans le droit, mais elles sont rares.

De fait, nous avons des frères qui sont et au conseil économique et au conseil pastoral. Mais chaque dimanche soir il y a une réunion de communauté et on met des choses sur le tapis, le conseil s'élargit à l'ensemble de la communauté, tout le monde a la parole aisée et aussi les autres frères qui ne sont pas dans le conseil.

– **Dom Olivier** : Avant chaque réunion d'un conseil, l'ordre du jour est affiché. Pour le conseil pastoral, je le prépare avec le prieur ; les questions abordées au conseil pastoral et au conseil économique sont quand même assez distinctes. Certaines sont communes, mais la simultanéité des 2 conseils n'est pas très fréquente.

– **Frère Jean Claude** : Le conseil économique traite vraiment des questions économiques ; bien sûr, il peut y avoir des implications pastorales. Il peut arriver qu'on en parle au conseil économique, puis c'est repris par le conseil pastoral. Mais c'est toujours le Cellérier qui anime le conseil économique, même si le Père Abbé est présent.

– **Une sœur** : En Fédération (Bénédictine) on a vécu quelque chose d'intéressant justement pour aider Supérieure et Cellérière à fonctionner, ou pour une équipe nouvelle de cellérierie, on a pu faire appel à une sœur d'une autre communauté qui avait été Cellérière et qui a facilité la mise en place d'un fonctionnement un peu plus harmonieux. Cela peut être une idée à reprendre, surtout quand on démarre, d'avoir quelqu'un d'une autre communauté qui aide chacun à se positionner et qui aide une nouvelle équipe de cellérierie à trouver ses marques et à fonctionner.

– **Une sœur** : On a parlé de l'économie, mais ce qui m'intéresserait également c'est la notion « père » et « comme un père ». Parfois dans les communautés féminines, des sœurs viennent parler à la Cellérière, sans oser aller parler à l'Abbesse directement ou vice-versa peut-être. Est-ce que vous êtes confrontés à ce genre de situations et comment est-ce que vous maniez cela ?

– **Dom Olivier** : Une chose est évidente : le monde masculin ne fonctionne pas comme le monde féminin !... Il serait intéressant d'entendre une Abbesse et une Cellérière. En tout cas, que ce soit avec n'importe quel responsable d'emploi, j'essaie de respecter le principe de subsidiarité, de renvoyer les frères au Cellérier par exemple ; avec le maître des novices c'est pareil. Il faut le faire le plus possible.

– **Frère Jean Claude** : Il arrive parfois qu'un frère vienne me demander une chose dont j'estime que ce n'est pas de mon ressort. Je lui conseille alors d'en parler au Père Abbé.

- **Pradines :** En même temps, il peut y avoir des demandes matérielles qui ont forcément un fondement un peu spirituel. La règle de saint Benoît dit bien que le Cellérier doit donner une bonne parole. Il y a forcément des ponts entre les deux domaines même s'ils ont bien chacun leur spécificité. C'est là où joue aussi la confiance, la Cellérière peut même faire un peu de « direction spirituelle » à une sœur qui vient lui demander une chose mal à propos...
- **Dom Olivier :** Je suis tout à fait d'accord.
- **S. Pascale, Vanves :** Il y a un certain nombre d'années, à une session de Cellériers, une Abbesse nous avait dit : « Le Cellérier est chargé de faire réussir le projet de l'Abbé ». Quand on se trouve devant une sœur qui demande quelque chose, on a assez confiance avec l'Abbé et on apprend à se situer dans le projet de l'Abbé pour discerner si on peut répondre ou s'il vaut mieux renvoyer à l'Abbé. C'est un discernement basé sur la confiance mutuelle entre l'Abbé et le Cellérier, qui nous permet de dire ou de ne pas dire.
- **Dom Olivier :** J'entre bien dans votre manière de voir les choses, mais dans notre pratique à Cîteaux je n'ai pas l'impression qu'on va parler du projet de l'Abbé, il me semble que, si projet il y a, ce sera effectivement l'Abbé qui décidera, mais la communauté s'oriente vers cela. Je n'ai pas un seul souvenir où on ait dit : « C'est le projet du Père Abbé ».
- **S. Christophe, Abbesse de Jouarre :** J'ai été Cellérière avec 2 Abbesses et je me trouve Abbesse depuis 3 mois. J'ai eu 2 Abbesses successives avec chacune leur perception des choses et je n'ai pas été dans le même sens avec les deux. J'ai très fort senti ce rôle d'accompagnement, il ne s'agit pas de quelque chose d'autoritaire, on sent que la communauté va aller dans un sens, mais la communauté est faite de personnes et il y a toujours des sœurs qui sont plus ou moins en phase avec la tendance générale, et le Cellérier peut faire partie de ces frères ou de ces sœurs qui ne sont pas complètement en phase. Il y a quand même des actes de foi qui ne sont pas forcément des évidences quand on est Cellérier, je pense que quand on est Abbé aussi !... Il y a une espèce de rigueur du positionnement de chacun qui s'impose et j'essaye de me l'imposer comme Abbesse en me disant que je ne suis plus Cellérière et donc je n'ai pas à m'occuper de certaines choses. Il y a une justesse de positionnement des deux et pour la communauté c'est aidant si ça se passe bien. Si ça ne se passe pas bien, effectivement les sœurs cherchent à se faire conforter par l'une ou l'autre et ça devient très, très compliqué. Quand j'étais Cellérière j'ai toujours senti cette rigueur qu'il ne fallait pas perdre quelles que soient les difficultés avec les Abbesses, toujours garder le cap, cela peut sauver une communauté si vraiment il y a une honnêteté délibérée.
- **Un Frère :** Il me semble qu'on pourrait peut-être dire que le Cellérier est un peu aussi le gardien de l'esprit monastique et de l'observance. Exemple concret : P. Jean-Claude, vous avez raconté que vous avez joué le rôle de frein dans les projets « grandioses », est-ce que vous n'avez pas joué le rôle de gardien de la pauvreté monastique ? Le Cellérier est un peu à la croisée du pratique et du spirituel idéal. Là, il a peut-être un rôle à jouer auprès du Père Abbé et auprès de sa communauté : gardien de l'esprit monastique. Comme dans la règle, il est le seul à partager le titre de « père », « comme un père ».
- **Dom Olivier :** Je pense que c'est vrai en fonction de la prise en compte de la réalité qui touche des aspects très basiques, ce que nous pouvons faire ou ne pas faire, et de la sobriété. Chez nous, le Cellérier n'est pas un dépensier.
- **Frère Jean Claude :** Nous avons le malheur à Cîteaux d'avoir des bâtiments classés monuments historiques et c'est extrêmement compliqué pour des questions de subventions, des dossiers considérables à remplir, c'est énormément de travail, sans aucun intérêt d'ailleurs, pour arriver à toucher des sommes d'argent qui sont importantes, bien sûr. Mais ce sont des tâches qui prennent beaucoup de temps.
- **Sœur Benoît, Chantelle :** Concernant les monuments historiques, Chantelle est dans ce cas, c'est vrai que les dossiers sont très importants à faire et les subventions sont vraiment resserrées, et dernièrement nous avons 2 escaliers qu'il faut sécuriser et nous touchons 29 % de la somme. Pour nos travaux de toiture qui ont été terminés cette année, le BAT a été reçu en 2007 et nous avons fait les travaux en 2012.
- **Frère Nathanaël :** Je suis tout jeune Cellérier de 3 semaines, je viens de recevoir un gros dossier sur la mise à niveau des sécurités avec des normes pour recevoir des handicapés. Normalement, il fallait présenter le calendrier et les demandes de dérogation au 31 décembre 2014, il y a un délai jusqu'au 17 septembre 2015, mais il est temps de se mettre au chantier sachant qu'après cela

coûtera très, très cher si vous ne le faites pas. Tout ce qui est ERP (Établissement Recevant du Public) doit se mettre aux normes par rapport aux handicapés, pas seulement les handicapés moteurs, mais visuels, auditifs et psychomoteurs. C'est un chantier à ne pas retarder.

– *On a cité la figure biblique du prophète pour l'Abbé, est-ce qu'il y a une figure biblique pour le Cellérier ? L'intendant fidèle ?...*

– **Dom Olivier :** Lorsqu'il y a le choix des diacres pour que les apôtres puissent continuer leur mission, est-ce qu'il n'y a pas un peu quelque chose qui peut éclairer.

– **Frère Benoît :** C'est d'autant plus intéressant que le premier diacre, on ne le retrouve que dans un rôle d'apôtre.

– **Frère Jean Claude :** Maintenant, nous faisons tout par ordinateur et nous gagnons un temps considérable. Nous travaillons beaucoup par internet et nous gagnons un temps considérable. Maintenant, pratiquement il n'y a plus besoin de sortir. Avec une carte bancaire, un téléphone et internet, vous faites tout. On gagne énormément de temps par rapport aux situations de Cellérier d'il y a 20 ans. Je pense que vous en avez tous l'expérience.

– **Sœur Nathanaëlle, Martigné :** Mais les dossiers sont de plus en plus complexes...

– **Frère Jean Claude :** Petit à petit on prend de l'expérience.

– **Père Luc, Abbé de La Pierre qui Vire :** J'entends parfois dans l'une ou l'autre communauté la difficulté de trouver un Cellérier et la question peut-être se posera un jour d'avoir quelqu'un de laïc pour ce rôle d'économe de la maison. Il me semble que cette question peut se poser peut-être demain ou sans trop tarder... De plus en plus, le rôle de l'économe devient technique et spécialisé, ce qui fait qu'on n'aura pas la personne idoine sous la main. En disant cela je suis bien conscient que ça change beaucoup de choses, notamment ce que nous dit saint Benoît de la vision paternelle du rôle de l'économe, mais aujourd'hui, compte-tenu du contexte social et économique de notre société, on aurait tendance à tirer ce rôle du côté technicité. Peut-être sera-t-on amené dans certaines communautés à avoir un personnel laïc. Nos constitutions ne le prévoient pas trop.

– **Frère Nathanaël :** Quand le Père Abbé m'a demandé de devenir Cellérier j'avais une grosse fonction au niveau de la fromagerie et une partie de la fonction technique de la fromagerie, on l'a confiée à un laïc. Au Mont-des-Cats, ils ont commencé aussi dans cette direction. Ce n'est pas sans questions fondamentales pour les communautés, le partenariat avec des laïcs est une bonne chose, mais cela va changer certainement la physionomie des communautés.

– **Frère Jean Claude :** Je suis d'accord avec Père Luc, la fonction de Cellérier est un métier qui ne s'apprend pas en 5 minutes. Avoir un Cellérier laïc, ça existe déjà, quand on y est contraint. C'est autre chose d'avoir un directeur de fromagerie laïc que d'avoir un Cellérier laïc.

– **Frère Nathanaël :** Le Mont-des-Cats a un gestionnaire du patrimoine laïc, mais le Cellérier est F. Daniel.

– **Dom Olivier :** Il faut entendre la question de Père Luc. Même si nous ne sommes pas très nombreux, il y a peut-être moyen de s'organiser pour que des fonctions importantes comme Cellérier puissent être tenues par des frères. Je ne vois pas qu'un laïc puisse être maître des novices ou Père Abbé. Le Cellérier a aussi un rôle très important.

– **Sœur Marielle, Ste Françoise Romaine :** C'était l'objet d'une session récente d'économes religieux à Chevilly-la-Rue ; la question du remplacement des économes par des laïcs s'est posée, mais il paraît qu'au niveau du droit canon il est interdit que l'économe soit un laïc, en tout cas pour les constitutions des religieux apostoliques. Nous sommes confrontés à cette problématique, mais davantage au niveau des comptables que des économes, ce qui semble plus réaliste. Il faut choisir soigneusement les personnes pour ne pas avoir de déception. Les actes de cette session sont disponibles sur le site de la Corref.

– **Une sœur :** Il faudrait aussi insister sur la formation de la prieure qui n'est pas non plus compétente. Il est important d'avoir un dialogue, d'apprendre et d'essayer de comprendre au maximum, d'avoir ce temps de formation, de dialogue, d'intérêt, pour mieux comprendre pour prendre des décisions. Parfois, c'est aussi l'Abbé ou la prieure qui change d'orientation en fonction de ce que dit le Cellérier ou la Cellérière, ce n'est pas toujours dans le même sens. Pour moi, je ne pensais pas faire les travaux du monastère en premier, je pensais qu'il fallait construire la communauté, et la cellérière m'a dit qu'il était peut-être plus important de faire les travaux, parce que si on n'a pas un monastère propre où on a envie de vivre, il n'y aura pas de communauté. C'est vraiment dans le dialogue et la compréhension que peut se vivre un vrai échange.

Journée de formation de Monastic, novembre 2014

Intervention de la Fondation des Monastères

– **Mme Tantardini :** C'est exceptionnel que je me présente devant vous avec un Monsieur venant de la Fondation des Monastères, en dehors de nos administrateurs. M. Raymond Bocti, que je vous présente, a rejoint la Fondation depuis le début de septembre pour renforcer notre service juridique. Beaucoup de questions se posent, très nombreuses, dans toutes les directions, et il a fallu nous rendre à l'évidence qu'on ne suffisait plus avec les forces qui étaient présentes d'une manière permanente à la Fondation – je dis d'une manière permanente car nos administrateurs donnent beaucoup, en particulier M. Avignon que vous connaissez depuis longtemps, sur les questions juridiques et fiscales – donc M. Bocti est là maintenant, à la Fondation, et en particulier, entre deux réunions de la CMA, il sera à pied d'œuvre pour assurer le suivi des questions qui ne manquent pas de se poser avec récurrence, mais il y en a aussi de nouvelles. Il va peut-être vous dire deux mots...

– **M. Bocti :** Bonjour à toutes et à tous, je ne sais pas trop comment reprendre après une telle présentation. Effectivement, je suis minoritaire dans la Fondation, mais j'essayerai de faire entendre ma voix de temps en temps, dans le bon sens. Pour la CMA, beaucoup de questions se posent, quelquefois on arrive à trouver des réponses, quelquefois nous faisons aussi avancer les choses et les questions que vous posez peuvent permettre de répondre de façon plus précise aux autres communautés.

– **Mme Tantardini :** Justement à propos d'une question qui a agité beaucoup de communautés et la CMA l'année dernière à peu près à cette période-ci, à l'occasion de la réévaluation des locaux professionnels, on en a beaucoup parlé, on vous a donné un mode d'emploi sous forme d'une chronique très étayée, signée de M. Avignon. Une communauté a eu une difficulté. Nous voudrions savoir si, parmi celles qui ont mis en pratique nos conseils, certaines ont eu elles aussi des difficultés avec leur administration fiscale ; il faudrait qu'elles nous le disent pour que nous sachions si nos préconisations ont été contestées ou pas. Notre prochaine réunion avec le CMA est le 3 décembre, si l'une ou l'autre des communautés ici présentes avez eu des difficultés à cet égard, il faudrait nous le faire remonter. Merci par avance, en espérant qu'il n'y en ait pas !

EVOLUTION DE LA MARQUE MONASTIC
2^{ème} étape de la réflexion
Journée de formation de Monastic, novembre 2014

Introduction de F. Benoît, Président, La Pierre-qui-Vire

Nous sommes à peu près 90 dans la salle. Je salue la Fondation des Monastères, toujours très fidèle à nos réunions, ainsi que les ATC, j'ai aperçu Mme de Varine. M. Leroy ne pourra pas venir. Les intervenants de la journée : Marie-Catherine que vous connaissez déjà et son mari, Bruno, que nous ne connaissions pas encore ; ainsi que les intervenants de l'après-midi : Dom Olivier que nous avons déjà entendu et Fr Jean-Claude qui est un de mes illustres prédécesseurs. Deux membres d'honneur : M. Mouret de Lotz que j'ai salué tout à l'heure, Fr Mathieu, et une quinzaine d'Abbés et Abbesses qui nous font l'honneur et le réconfort de participer à nos travaux et j'en suis très heureux.

Le matin sera consacré à l'évolution de notre marque Monastic. Cet après-midi commencera par une courte intervention de la Fondation des Monastères et nous enchaînerons sur les relations entre un Père Abbé et son cellérier avec Dom Olivier et Fr Jean-Claude.

Concernant le travail de ce matin, si vous vous souvenez, il y a un an j'introduisais le sujet avec ces deux réflexions contradictoires : d'une part, l'imaginaire d'autarcie qui est très fort chez les clients, les consommateurs des produits de nos monastères ; on s'imagine volontiers le monastère comme produisant tout, tout seul, dans sa tour d'ivoire économique, pour mettre sur le marché un produit qui est né en clôture, qui a évolué en clôture et n'en était jamais sorti avant d'arriver sur la table du consommateur. D'autre part, la réalité avec laquelle nous vivons tous les jours : le changement de démographie, nos forces qui diminuent, le mode de production économique de notre société qui veut que chaque étape de la production soit très spécialisée, donc confiée à un acteur aussi spécialisé qui fait aussi appel à la sous-traitance extérieure, et chaque fois que le conseil d'administration de Monastic se penche sur un dossier d'agrément d'autorisation d'usage de la marque, se pose la question de savoir jusqu'où va l'ouvraison essentielle qui est le critère d'attribution, c'est le problème, et on arrive à tirer beaucoup sur la corde.

Avant qu'elle ne se rompe, nous avons entamé cette discussion avec une étape importante qui était notre Assemblée Générale de février où la première intervention publique était celle de Marie-Catherine dont je retiens quatre idées force. La question posée était : qu'est-ce qu'un PAM (produit authentiquement monastique) ? Quatre idées force sont ressorties de son intervention et de l'intervention de Marie de Metz-Noblat : nous bénéficions auprès des consommateurs de nos produits d'un énorme capital de confiance, ce qui est d'autant plus à noter que nous sommes dans une société qui tend à vérifier, à contrôler tout et à exiger beaucoup de transparence de la part de ceux qui disent des choses au public ou qui proposent des choses à consommer par le public.

Une illustration de ce capital de confiance, un point d'information qui vous a été donné au cours de la même réunion, rappelez-vous que dans les trois départements du Nord, du Pas-de-Calais et de la Somme, 10 % des consommateurs de fromages connaissent la marque Monastic, ce qui est – à mon point de vue – énorme. Enfin, une idée qui était apparue au cours du débat : si c'est un vrai travail de produire, c'est aussi un vrai travail de choisir des sous-traitants, des fournisseurs, voire de sélectionner un produit que l'on se contente de commercialiser. Ce sont ces quatre points que j'ai retenus du débat : le capital de confiance, la nécessité de communiquer de façon limpide, sinon transparente, la notoriété de notre marque, et le fait que le travail ne paraisse pas à la production.

Depuis février, le travail s'est poursuivi au sein du Conseil d'Administration et dans une Commission de travail dont je vais appeler les membres à siéger durant toute la matinée : Marie-Catherine, S. Marielle, S. Madeleine et F. Nathanaël, le cinquième c'est moi ! Ils vont vous dérouler la matinée en sachant que les apports et propositions qui seront faits sont en vue du débat qui va s'ouvrir et qui sera animé par F. Nathanaël et, au stade où nous en sommes, il est très important même d'être farfelu, violemment contre, d'hésiter, d'avoir peur... ou au contraire : je rêve, je souhaite, je veux... C'est le moment que ça sorte et je compte sur vous pour cela. La parole est au premier des intervenants...

L'évolution de la marque Monastic

Intervention de Marie-Catherine Paquier

Bonjour à tous, c'est donc ma deuxième apparition publique. Juste un mot pour que vous ne soyez pas effrayés par la famille, en ce qui me concerne j'espère finir bientôt ma thèse qui porte sur l'expérience

d'achats des produits monastiques, je pense la soutenir en mai 2015, je suis en phase de rédaction. Bruno, mon mari, nous donne son temps puisqu'il est disponible après une carrière assez longue dans l'industrie automobile et aérospatiale en matière de qualité, certification qualité. Au niveau de notre groupe, il nous paraissait intéressant de profiter de ses compétences disponibles.

Après un partage en septembre, j'ai préparé quelques réflexions sur l'authenticité pour poursuivre un peu ce qu'on avait entamé en février. Ces réflexions sont issues de lectures que j'ai réalisées moi-même dans le cadre de ma thèse. Beaucoup de chercheurs en marketing travaillent sur l'authenticité perçue par le consommateur et je vous propose quelque chose de très synthétique et surtout de très appliqué aux produits monastiques. Je le propose, mais évidemment vos réactions et réflexions seront précieuses.

Tout d'abord, les dimensions de l'authenticité perçue. Des enquêtes auprès de consommateurs de tous types de produits montrent que l'authenticité revêt pour eux quatre dimensions :

- une dimension temporelle,
- une dimension géographique,
- une dimension rituelle,
- une dimension naturelle.

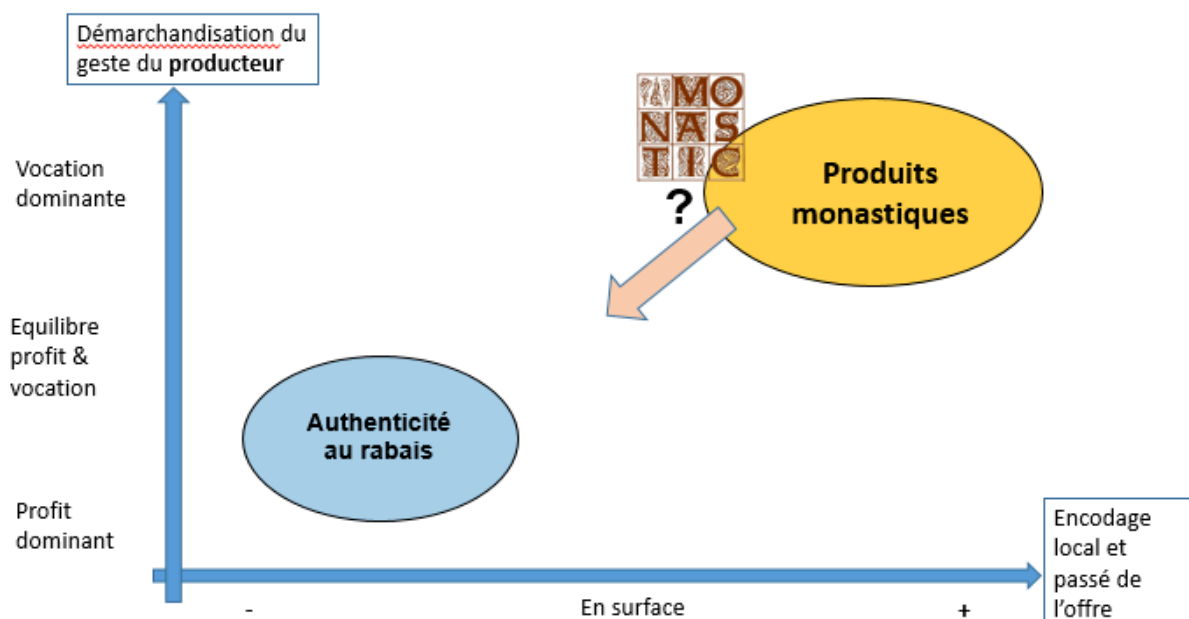
La dimension temporelle veut dire que le consommateur juge un produit authentique si ce produit se réfère à une histoire, une tradition qui remonte dans le temps.

La dimension géographique fait référence à un territoire, un endroit spatialisé dans une région, un village, un endroit.

La dimension rituelle fait référence à des gestes, on peut le comprendre de façon très large, je le comprends avant tout en terme de gestes de fabrication, de gestes un peu ritualisés qui vont, bien entendu, avec la dimension temporelle, des gestes que l'on a pris le temps de répéter depuis des années, des siècles...

La dimension naturelle est la référence aux matériaux avec leur naturalité.

Ce qui m'a frappée dans cette synthèse faite par des auteurs en marketing c'est que le produit monastique rassemble parfaitement ces quatre dimensions. Rares sont les produits qui cumulent ces quatre dimensions. Je le dis d'autant plus par rapport à la dimension rituelle, parce que si on l'élargit au-delà du produit, votre vie avant, pendant et après la fabrication du produit, votre vie spirituelle est une vie très ritualisée et donc la dimension rituelle a encore plus de résonance en ce qui concerne vos produits. C'est la première idée que je voulais partager avec vous.



L'authenticité des produits monastiques, d'après les travaux de Cova et Cova (2002)

La post-modernité du monde d'aujourd'hui très individualisé idéalise l'authenticité sous les traits du local, donc le poids du local est très fort. Un autre auteur écrit : « le local devient ce lieu quasiment sacré (le mot est fort) où s'inscrivent les sens de profondeur, de tradition commune et de différence culturelle ». Le local n'est pas seulement une adresse ou une référence à une région, il y a tout un

sens de profondeur et de tradition qui va avec. On peut mesurer l'authenticité selon deux axes : l'axe horizontal met en exergue l'ancrage dans le terroir et dans le passé, et l'axe vertical montre la vocation de l'offreur, et là aussi, les recherches ont montré qu'on pouvait mesurer l'authenticité selon la façon dont le consommateur perçoit le degré marchand ou non marchand de l'offre qui est proposée. Je m'explique : on peut graduer la marchandisation du geste de l'offreur. Vous êtes l'offreur, le producteur, vous offrez des produits sur le marché, et le consommateur va avoir un avis, une perception de votre motivation : est-ce que êtes dans une motivation de profit dominant ? est-ce que vous avez une vocation autre que celle du profit dominant ? Pour vous, c'est extrêmement parlant. Je n'ai pas adapté ces termes-là au monde monastique, ils sont issus des recherches de la grande consommation. Et, au milieu, une recherche entre recherche de profit et une vocation personnelle qui soit autre que marchande. Si on dispose sur ces deux axes deux extrêmes dans l'authenticité perçue, on remarque que le consommateur jugera un produit d'une authenticité au rabais, donc une fausse authenticité, peu crédible, un produit qui aura peu d'encodage, peu d'ancrage, dans le local, dans le passé, dans la tradition... et qui sera vendu par des offreurs montrant une vocation première orientée vers le profit. C'est une authenticité au rabais, pas très intéressante, pas très porteuse.

À l'extrême inverse, si on va tout à fait à droite, on a un ancrage fort du produit tel qu'il est perçu par le consommateur, un ancrage fort et dans l'histoire et dans le territoire, si on le croise avec le haut de la verticale qui montre une vocation dominante autre qu'une vocation marchande, la rencontre des deux qui est le point en haut à droite de notre graphique, représente ce que le consommateur perçoit comme étant une authenticité dite au carré, une authenticité multipliée par elle-même, une superbe authenticité.

J'ai essayé d'exploiter cela par rapport à vos produits monastiques, sachant que deux raisonnements sont à tenir et cela nous complexifie un peu. Vous êtes des producteurs, ainsi que des revendeurs des produits les uns des autres, c'est cohérent. Mais vous faites aussi revendre vos produits par différents canaux de distribution qui sont organisés par vous ou très en lien avec vous comme les ATC, la Boutique de Théophile, mais certains revendeurs sont beaucoup plus éloignés de vous, revendeurs laïques, voire même la grande distribution, voire Muji pour Chantelle, donc des Japonais qui font un scoop sur les produits des Bénédictines de Chantelle.

J'ai distingué les activités de production et les activités de distribution. En termes de « production », le produit monastique est vraiment dans le quart en haut à droite du graphique, c'est vraiment un produit authentique au carré, qui cumule toutes les qualités que j'ai énoncées tout à l'heure. C'est une donnée de départ et il me semble qu'aujourd'hui particulièrement on réfléchit avec Monastic au fait qu'il y a de plus en plus de sous-traitance sur le produit : si on achète pour revendre, peut-être que le produit descend un peu du carré tout en haut à droite, et vient sur la gauche, c'est-à-dire est peut-être un peu moins ancré sur du traditionnel, et montre peut-être une recherche plus parlante du profit. Ce n'est pas forcément négatif, mais il y a de cela en ce moment. C'est pour l'aspect production.

Pour l'aspect « distribution » – je n'ai peut-être pas raison, c'est matière à réflexion – mais, selon les distributeurs qui revendent vos produits, l'authenticité est peut-être non pas diluée, mais nuancée, voire dénaturée, ce qui n'est pas forcément un problème, mais il est important d'essayer de graduer les choses. J'ai fait une espèce de patate qui descend gardant l'ancrage dans le passé, dans la tradition, mais qui descend vers un profit dominant pour certains distributeurs. Tout en haut, j'ai mis les magasins d'abbayes, de monastères, les magasins qui sont à vos portes ; il me semble que ces magasins véhiculent aussi l'authenticité au carré, ils sont dans vos locaux, proches du terroir..., ils sont accolés à vous et à tout le sens que vous portez. Juste en dessous, j'ai mis les magasins ATC qui sont quasi la même chose sauf qu'ils sont déportés en ville, ils sont quand même perçus comme une émanation directe, un bras rallongé des Abbayes au cœur des villes, avec des bénévoles qui travaillent et toute une ambiance qu'ils véhiculent, le personnel, la façon dont les magasins sont gérés...

Juste en dessous, j'ai mis les points de vente, toujours organisés par vous, directement ou moins directement, mais virtuels sur internet, les sites marchands d'abbayes. En ne parlant que des produits de grande consommation, alimentaires et cosmétiques, il y a une quinzaine de sites marchands d'abbayes qui fonctionnent. Et la Boutique de Théophile. J'ai mis internet un peu au milieu parce que les sites sont animés par des religieux sur internet, mais le client est chez lui, dans le métro, sur son smartphone... il est un peu désancré, et il serait intéressant de connaître la perception de l'authenticité par rapport à ces sites de vente.

Tout en bas, j'ai mis les revendeurs laïcs, le Comptoir des Abbayes qui fait un travail de mise en valeur des produits dans son magasin qui a maintenant changé d'adresse et de look aussi. Encore plus en bas, j'ai mis la grande distribution. Et, à titre d'exemple, le fameux magasin Muji, ici à Paris, qui a sélectionné quelques produits de Chantelle.

Plus on descend, plus on perd l'authenticité au carré, ce n'est pas forcément un problème, mais c'est intéressant de le signaler.

Si on cumule « distribution » + « production », cela nous fait évoluer. Notre produit monastique qui était authentique au carré tout en haut a tendance à descendre vers le bas, son authenticité se dilue à la fois vers le bas du fait de la distribution qui s'ouvre et qui est faite par d'autres que vous, et un peu vers la gauche du fait de l'appel à la sous-traitance et des phénomènes qu'évoquait F. Benoît tout à l'heure. Voilà tout le questionnement sur lequel on travaille en ce moment.

Pour terminer, il a été montré – et ce n'est pas une surprise – que dès lors que l'authenticité est vendue, elle revêt un paradoxe. Si les consommateurs devaient idéaliser – c'est totalement utopique –, un vrai produit authentique est vraiment d'origine, un original, presque une pièce unique, un seul fromage, un seul mis en vente, transmis de la main à la main, avec une incarnation très forte de l'offreur qui rencontre la personne à qui ce produit est transmis, une relation unique avec un artisan en personne qui n'a pas de vocation marchande – c'est bien gentil, mais on rêve complètement : comme le client veut de l'authentique, il accepte des compromis. En achetant, le client sait qu'il dénature l'authenticité du produit dans cette relation marchande, mais comme il le veut, il l'achète, et il voit bien qu'il n'y a pas qu'un seul fromage dans les rayons, mais que 2 tonnes sortent par année, donc le produit n'est pas original. Cependant, le client s'adapte, accepte le compromis, et son premier réflexe est d'essayer de gommer l'aspect marchand. Il le gomme, soit en ne faisant pas attention au prix, il est prêt à payer cher, le prix n'est pas un frein pour lui, c'est probablement ce que l'on rencontre auprès de vos produits. Les clients sont prêts à payer cher vos produits, c'est une chance !... Soit le client va essayer de se convaincre que la vocation première de l'offreur n'est pas marchande ou pas uniquement marchande, il y a autre chose vous concernant, c'est une évidence, c'est bien pour vos produits ! Et le client va aussi se convaincre de l'authenticité du produit : il est vendu, OK, mais ce produit a une histoire, il correspond à un savoir-faire séculaire, datant de quelques années ou régional... Les produits monastiques répondent bien au compromis accepté sans problème par le client.

J'ai mis enfin des exemples de compromis authentiques en dehors de vos magasins, par exemple le Comptoir des Abbayes où j'ai interrogé de nombreux clients et où j'ai séjourné dans le magasin il y a un an et demi, et même sans interroger les gens, on sent les choses, on voit, on observe, on essaye de comprendre. Il y a cette acceptation du compromis, les gens savent très bien que c'est un magasin, et on accepte le compromis entre le marchand et le produit qui lui-même est authentique. Je pense que sur le catalogue Manufactum c'est un peu pareil et, à un degré plus fort, la marque le « Couvent des Minimes » dont vous avez peut-être entendu parler, une marque de cosmétiques qui sont vendus dans la chaîne de parfumerie « Marionnaud » – un mastodonte qui a des magasins partout – « Couvent des Minimes » est dans ces points de ventes depuis six ou sept ans. Et c'est en les voyant que j'ai trouvé mon sujet de thèse. Ce produit évoque l'idée que, derrière, il y avait un couvent qui a été en activité il y a très, très longtemps... Mais c'est complètement industriel, et lorsqu'on va chez « Marionnaud »... dernièrement, j'ai posé la question : « le Couvent des Minimes... il y a des sœurs ? » – « Non... il y a un couvent... ».

Et, dernier exemple, celui des Bénédictins polonais, j'ai eu la chance d'aller en Pologne en 2005, là aussi les Frères Bénédictins polonais ont organisé leur commerce complètement différemment de vous, ils ont revendu leurs recettes à des industriels, et aujourd'hui leurs produits sont faits dans des usines et revendus dans un réseau de magasins franchisés à travers la Pologne. Je suis allée visiter celui de Varsovie, idéalement situé avenue Jean-Paul II, donc parfait, dans une galerie marchande très, très commerciale, et leur aménagement est une reconstitution d'architecture un peu gothique, mais en boîtes et meubles en plastique moulé, c'est donc un « compromis authentique », une reconstruction d'un décor qui fait vraiment décor, et des produits industriels, mais étiquetés façon monastique, façon authentique, vendus à des clients qui le savent, mais qui acceptent. Voilà mon apport, je passe la parole à F. Nathanaël.

Capital confiance Monastic

Monastic

Main d'oeuvre

1. La main d'oeuvre travaille-t-elle dans le monastère?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non ☐ 3. les deux

2. La main d'oeuvre est-elle monastique et / ou laïque?

- ☐ 1. main d'oeuvre monastique ☐ 2. main d'oeuvre laïque
☐ 3. les deux

3. Si vous faites appel à de la sous traitance, cette sous traitance est-elle complète (pour la totalité de la fabrication et emballage du produit), ou partielle?

- ☐ 1. complète ☐ 2. partielle

Approvisionnements

4. Votre fabrication est-elle 100% autarcique? (matières premières produites dans le monastère + fabrication entièrement réalisée dans le monastère + emballages fabriqués et effectués dans le monastère)

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

5. Si "non" à question 4, qu'achetez-vous à l'extérieur?

- ☐ 1. matières premières
☐ 2. produits semi-finis
☐ 3. produits finis non emballés ou conditionnés
☐ 4. produits finis et déjà conditionnés
☐ 5. emballages et conditionnements
☐ 6. autres indiquez

6. Si "non" à question 4, avez-vous des critères d'approvisionnement à l'extérieur?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

7. Si "oui" à question 6, quels sont vos critères d'approvisionnement?

- ☐ 1. proximité géographique ☐ 2. qualité
☐ 3. entraide locale ☐ 4. éthique
☐ 5. prix ☐ 6. autre indiquez

8. Rencontrez-vous vos fournisseurs?

- ☐ 1. régulièrement
☐ 2. une fois au moment de la signature du contrat
☐ 3. contact par téléphone ou mail uniquement

9. Etes-vous en mesure de montrer la traçabilité de votre produit fini, (provenance de tous les composants)

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

L'implication du monastère dans le processus

10. Votre communauté est-elle impliquée dans la conception du produit?

- ☐ 1. Pas du tout ☐ 2. Plutôt non ☐ 3. Cela dépend
☐ 4. Plutôt oui ☐ 5. Tout à fait

11. Effectuez-vous un suivi de la qualité de votre produit?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

12. si "oui", par quel(s) moyen (s)?

- ☐ 1. tests
☐ 2. instructions opératoires
☐ 3. gestion des réclamations clients
☐ 4. enquêtes de satisfaction clients
☐ 5. évaluation des fournisseurs
☐ 6. autres indiquez

Les moyens de production

13. Comment qualifiez-vous le procédé de fabrication de votre produit?

- ☐ 1. totalement artisanal
☐ 2. totalement industriel
☐ 3. en partie artisanal et en partie industriel

Finalités de votre production / commerce monastique

14. Quelles sont les finalités de votre commerce / production monastique?

- ☐ 1. faire vivre votre communauté
☐ 2. redistribuer au niveau social
☐ 3. soutenir d'autres communautés
☐ 4. autres indiquez

15. Faites-vous connaître vos finalités à vos clients?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

Intervention de F. Nathanaël, Tamié

Un grand merci à Marie-Catherine d'avoir fait ce tour de passe d'arriver à nous présenter des éléments hyper-techniques et en même temps très clairs, qui ne vont pas sans provocation évidemment. Donc, on vous propose de faire un petit exercice pour prendre un peu conscience de ce qui vient d'être dit, dans une application très pratique par rapport à nos propres produits des monastères. Je tiens à dire que ce questionnaire que l'on va remplir ensemble est complètement anonyme, il faut être très, très libre pour répondre de la manière la plus authentique possible. Il ne s'agit pas de porter un jugement, mais de savoir l'état de nos produits monastiques aujourd'hui. Est-ce que la patate est chaude ? Est-ce qu'elle descend aussi bas que ce que l'on a mis sur l'écran ? Ensuite, le but de cette enquête qui reste anonyme – peu importe le produit – est de trouver une adéquation entre le produit que l'on fait aujourd'hui et la communication que l'on va en faire. Un des critères qui occupe Monastic aujourd'hui, c'est de faire ce que l'on dit et de dire ce que l'on fait, parce qu'on n'a pas le droit de trahir la confiance reconnue et techniquement mesurée, on n'a pas le droit de la trahir, il faut donc qu'on reste en adéquation et en honnêteté par rapport à ce que l'on dit.

Je vais essayer de répondre personnellement au questionnaire à propos du fromage de Tamié. On va distribuer les questionnaires et ensuite S. Marielle va remplir pour la fabrique de bougies dont elle s'occupe, et vous pourrez remplir le questionnaire en même temps qu'elle. Le questionnaire est pour un produit, on peut remplir plusieurs questionnaires, et chacun peut répondre, même pour le même produit.

Ce questionnaire s'appelle : « Capital confiance Monastic » et commence par un premier chapitre « La main-d'œuvre ».

– La main-d'œuvre travaille-t-elle dans le monastère ? Je réponds « oui » (je rappelle que je suis membre de la fromagerie de Tamié).

– La main-d'œuvre est-elle monastique ou laïque ? Actuellement, la fromagerie travaille en partenariat avec du personnel laïc donc je mets les deux, il y a possibilité de remplir main-d'œuvre monastique, main-d'œuvre laïque, ou les deux.

– Si vous faites appel à de la sous-traitance, cette sous-traitance est-elle complétée par totalité de la fabrication et emballage des produits ou partielle ? Cela veut dire que c'est la totalité du produit qui est à la fois fabriqué et emballé par les sous-traitants. Dans notre cas, le fromage est complètement fabriqué au monastère.

– Les approvisionnements. Votre fabrication est-elle 100 % autarcique (matières premières produites dans le monastère, fabrication entièrement réalisée dans le monastère, emballage fabriqué et effectué dans le monastère) ? Avez-vous une certaine exigence par rapport aux approvisionnements extérieurs ? Cela m'étonnerait que beaucoup disent « oui ». Il y a forcément un moment où on a fait appel à des emballages extérieurs. Dans notre cas, on achète des emballages, de la matière première, je réponds « non ».

– Sinon, qu'achetez-vous à l'extérieur ? À Tamié, nous achetons du lait, des emballages. On a une certaine exigence par rapport à cette matière première qu'est le lait, donc je réponds à la question 6 : « oui ».

– Quels sont vos critères d'approvisionnement ? Pour notre part, il y a une proximité géographique, il y a des qualités.

– Rencontrez-vous vos fournisseurs (régulièrement, une fois au moment de la signature du contrat, contact par téléphone ou mail) ? Dans notre cas, c'est très régulièrement évidemment avec nos producteurs et 2 fois par an avec des fournisseurs autres (emballages). Je réponds « régulièrement ».

– Êtes-vous en mesure de montrer la traçabilité de votre produit fini ? Pour les produits alimentaires on est soumis à des réglementations drastiques, donc je mets « oui ».

– Implication des monastères dans le processus : votre communauté est-elle impliquée dans la conception du produit ? Il y a possibilité de modérer la réponse, dans notre cas, c'est tout à fait « oui ».

– Effectuez-vous un suivi de la qualité de vos produits ? Oui, forcément.

– Si oui, par quels moyens ? Pratiquement tous les jours, nous faisons des tests sur le lait qui arrive à Tamié et nous faisons faire des analyses 3 fois par mois dans un laboratoire extérieur. Je réponds « oui, trimestriel ».

– Les moyens de production. Comment qualifiez-vous le procédé de fabrication de votre produit ? totalement artisanal, totalement industriel, en partie artisanal, en partie industriel ? Si je veux

vraiment être honnête, il y a une part de mécanisation qui nous conduit vers quelque chose de plus industriel qu'artisanal, on est entre les deux, je mets « en partie artisanal, en partie industriel ». Il faut réfléchir un peu pour répondre, pour être plus honnête possible, et en répondant pour un seul produit. Je prends l'exemple de fromages qui sont fabriqués en partie par un fournisseur et affinés dans le monastère, il faut modérer la réponse, tout n'est pas fabriqué dans le monastère, on fait appel à la sous-traitance extérieure.

– La finalité de votre production. Quelles sont les finalités de votre commerce, production monastique ? Le but de la fromagerie est de faire vivre la communauté et pas de faire du profit. Honnêtement, je peux répondre oui, parce que, si on voulait faire du profit, il y a longtemps qu'on aurait développé la fromagerie en GMS (grandes et moyennes surfaces : Carrefour, Leclerc, Auchan, Intermarché...). Etant donné que le marché est porteur, on a des possibilités de ventes, mais on a toujours freiné et adapté le volume du travail par rapport à la communauté, le but de cette activité lucrative est simplement de faire vivre la communauté.

– Faites-vous connaître votre finalité à vos clients ? Dans la mesure où je suis en contact avec mes clients, je tiens toujours à dire que la fromagerie n'a pour but ultime que de faire vivre la communauté, donc je réponds « oui ».

Maintenant, je laisse la parole à S. Marielle qui va remplir le questionnaire par rapport à son propre produit et, en même temps, vous pouvez répondre directement au questionnaire.

– Question : s'agit-il de produits qui ont déjà la marque Monastic ou non ?

– Les deux !

– Question : on ne parle pas de produits que l'on revend dans nos magasins ?

– De fait, on ne parle que des produits fabriqués ou dont vous avez la responsabilité, pas des produits qui sont revendus dans les magasins. Les produits d'autres monastères ou les produits régionaux sont hors questionnaire. Ils ne sont pas destinés à recevoir le logo Monastic. Il s'agit de produits dont une partie au moins de la fabrication ou le contrôle est fait par les monastères.

– Question : et un produit qui est fabriqué dans deux monastères ?

– Si un produit est fabriqué dans deux monastères, on peut considérer que ça reste monastique. Vous tirez sur le monastère invisible, mais cela reste monastique. Il n'y a pas de sous-traitance au sens fort dans ce cas-là.

Intervention de S. Marielle

Je répondrai au questionnaire pour deux sortes de produits, mais je suis très ennuyée, je ne voudrais pas faire de la contre-pub pour notre atelier, nous avons un seul produit que nous achetons à l'extérieur et sur lequel nous nous contentons de mettre une sorte d'adhésif en forme de vitrail. C'est un monastère qui nous l'a demandé, ce sont des bougies de neuvaine et nous ne sommes pas équipées pour faire ce travail. Donc, on achète la bougie de neuvaine dans le commerce, on enlève le couvercle, on met un adhésif et on le revend évidemment sans la marque Monastic. Je fais une fiche pour ça.

Pour l'instant, notre atelier est complètement artisanal et complètement fait par les sœurs, mais nous n'avons vraiment que l'achat de la matière première à l'extérieur, tout le reste est vraiment fait en communauté. Je remercie l'ATC qui nous a donné un conseil extrêmement bon, puisque la communauté depuis longtemps faisait quelque chose d'artisanal, très travaillé à la main dans de l'eau chaude, très joli mais très long, qui n'est plus tellement à la mode, et on nous a demandé de faire des bougies brutes qui sont coulées vraiment dans le monastère et qui partent comme des petits pains parce que c'est la mode. Dans les bougies brutes, il ne faut surtout pas couper la mèche, plus elle est longue, plus cela fait artisanal, c'est difficile à passer en communauté parce que ça ne fait pas soigné, mais si ce n'est pas soigné, c'est artisanal ! Expliquer ça aux anciennes qui ont demandé aux jeunes de faire des choses soignées, c'est compliqué !... Donc, je remplis pour tout ce qui est bougies coulées, bougies façonnées.

• **Question 1 : La main-d'œuvre travaille-t-elle dans le monastère ?** Oui – Il s'agit de la main-d'œuvre pour la fabrication. Par exemple, pour l'Alexion, le produit est fabriqué à Aiguebelle par des frères d'Aiguebelle, la main-d'œuvre est monastique, même s'il y a une machine. Ce qui concerne la machine est à la question 13.

• **Question 2 : la main-d'œuvre est-elle monastique ou laïque ?** Uniquement monastique.

• **Question 3 : si vous faites appel à de la sous-traitance, cette sous-traitance est-elle complète pour la totalité de la fabrication et emballage produit ou partielle ?** Pour moi, je n'ai pas de sous-traitance.

La sous-traitance serait par exemple d'acheter des produits emballés. Même si vous achetez de la cire et l'emballage des bougies à l'extérieur, ce n'est pas de la sous-traitance. Vous achetez des ingrédients nécessaires à la fabrication.

– Question : pour de la céramique, lorsqu'on achète le biscuit, c'est de la sous-traitance.

– Non, le biscuit est de la matière première. La sous-traitance est lorsque vous faites fabriquer des choses à votre place par un sous-traitant.

• **Question 4 :**

– Je ne vois pas qui peut faire ses emballages, donc je ne vois pas comment nos produits pourraient être 100 % autarciques.

– Certains produits ne s'emballent pas : l'électricité !... Pour l'électricité, j'ai répondu 100 % autarcique.

– Cela montre bien qu'on n'est pas autarciques. « Non », à la question 4.

• **Question 5 : qu'achetez-vous à l'extérieur ?** Nous achetons des matières premières (paraffine, cire d'abeille, parfums, colorants et emballages).

– Le biscuit (porcelaine) est en matières premières ? – plutôt produit semi-fini.

• **Question 6 : avez-vous des critères d'approvisionnement extérieur ?**

• **Question 7 : quels sont vos critères d'approvisionnement ?** on essaye de définir sur quels critères vous vous basez. Pour nous, la proximité géographique en ce qui concerne les moules parce que les moules sont en fonte, très lourds, et quand le moule marche mal, il est beaucoup plus facile de le faire reprendre et d'aller voir sur place lorsque c'est dans la région que si c'est fabriqué à Toulon. La qualité et le prix sont aussi importants.

– On peut tout cocher... ça gagnera en authenticité...

• **Question 8 : rencontrez-vous vos fournisseurs régulièrement, une fois au moment de la signature du contrat ? Contact par téléphone ou mail uniquement ?**

– Question : je ne sais pas, car je ne suis pas responsable de l'atelier. – C'est embêtant...

• **Question 9 : êtes-vous en mesure de montrer la traçabilité de votre produit fini ?** Pour ma part « oui ».

– Est-ce bien sûr ? Cette bougie a été fabriquée à partir de quel produit ?

– De la paraffine, de l'huile, des colorants, une mèche...

Quels fournisseurs, quel est le lot de la cire que vous avez acheté ? Je voudrais savoir la traçabilité de la mèche, en terme de qualité c'est ça, je voudrais savoir, à partir de ce produit-là, la traçabilité de la mèche, parce qu'on s'est aperçu qu'il y avait un problème cancérigène sur la mèche, donc il faut rapatrier les produits. J'ai ce produit à la maison, je viens de l'acheter, et je voudrais savoir si ce produit est dans la catégorie des mèches dangereuses ou pas. C'est ça la traçabilité. Dans les confitures, vous faites de la confiture, vous achetez des poires, des pêches, des abricots... Le pot comporte un numéro de lot, vous savez quand il a été fabriqué, il est vendu. Les mirabelles qui font de la confiture, on sait qu'il y a des pesticides dessus, quelque chose de cancérigène, on voudrait remonter à partir du produit... Une hostie, un fabricant a eu un problème avec la farine, est-ce qu'à partir du paquet on peut remonter au fabricant de farine ? La question est de savoir s'il y a traçabilité ou pas traçabilité ?

– On sait le fournisseur, mais de là à savoir quel paquet de farine...

– Donc, c'est « non ». On ne connaît pas la traçabilité. C'est ce que veut dire la question. On n'est pas là pour porter un jugement, on est là pour essayer de définir un produit, sa traçabilité, les conséquences, et j'ai essayé d'expliquer pourquoi. Il faut savoir que s'il y a un problème sur la matière première, théoriquement il faut que le consommateur, ou au moins le fabricant, puisse dire d'où vient la matière première, qu'est-ce qui est rentré dedans. C'est oui ou c'est non, ça a le mérite de poser la question et d'attirer l'attention.

– Au niveau de la matière première on l'a, mais on ne peut pas savoir quel lot... Le sac de paraffine a été utilisé pour faire une quantité de bougies. Quand il y a un problème, ce peut être dans un sac et pas dans les autres...

– Je pense qu'actuellement vos fournisseurs sont capables de remonter à une traçabilité, un lot, un numéro de lot, et à partir du numéro de lot, ils savent ce qu'il y a dedans...

• **Question 10 : votre communauté est-elle impliquée dans la conception du produit ? pas du tout, plutôt non, plutôt oui, tout à fait ?**

– Question : la conception a pu être faite il y a bien des années, des éternités, ce n'est pas forcément la communauté actuelle.

– Je pense que ce que l'on veut dire n'est pas un problème de conception, mais un problème d'implication dans la fabrication. Par exemple, pour les flans de Laval, quelqu'un leur a offert la recette, et maintenant la recette est leur possession, ce sont elles qui fabriquent les flans. Ce n'est pas l'origine même du produit, c'est de savoir si vous avez la maîtrise totale et si vous êtes complètement impliqués dedans.

• **Question 11 : effectuez-vous un suivi de la qualité de votre produit ?** Pour notre part, « oui ». On les allume, mais c'est terrible parce que laisser une bougie allumée dans un monastère, c'est la panique !... donc, chaque fois il faut mettre une petite étiquette énorme, pas trop près au cas où la bougie flamberait et aurait un problème, puisque c'est en expérimentation... Autrement, la sœur de l'atelier met une bougie quelque part et la retrouve éteinte !... Ce sont des bougies de 30 heures, il faut que ce soit indiqué au dos, c'est un des critères de vente. On met plus ou moins car on ne peut pas garantir. La neuvaine est garantie plus ou moins 9 jours. On fait l'expérimentation, pour la neuvaine il n'y a pas de risque qu'on mette le feu, mais pour les bougies, lorsqu'elles ont un problème... il faut savoir si la mèche correspond à la taille de la bougie et c'est beaucoup plus complexe que ça n'en a l'air, ou ça fume ou ça fond, si ça fond ça peut mettre le feu et donc il faut faire une expérimentation, mais les expérimentations sont un sujet brûlant !... On fait des tests régulièrement.

• **Question 12 : si oui, par quels moyens ?** on gère les réclamations des clients, une fois il y a eu un problème de mèche, c'était le même fournisseur, en principe la même qualité, les sœurs n'ont pas refait d'essai, et en pratique cela ne donnait pas le même résultat. Quelqu'un nous a dit qu'il y avait un problème, ça fumait. On a géré et on a supprimé ce produit.

– D'où la question de la traçabilité. Même si c'est le même produit, si ce n'est pas le même lot, cela peut poser problème. Donc, des tests de qualité avec un processus défini (« instructions opératoires »), un système de contrôle de fabrication, un suivi de qualité.

– **Bruno Paquier :** les instructions opératoires sont des instructions de fabrication ; à partir du moment où on a des instructions opératoires robustes et respectées, la qualité du produit est là. C'est-à-dire comment on fait ; c'est un gage de stabilité du processus, pas de production de produits défectueux.

Enquête sur un panel de clients, évaluation des fournisseurs : des tests de qualité sur ses entrants. Évaluer l'aptitude du fournisseur à livrer des produits conformes, ce qui permet d'éviter les contrôles d'entrée. Si vous avez confiance totalement en votre fournisseur, c'est bien, si vous l'évaluez régulièrement, à la limite vous n'avez plus besoin de faire de contrôle à la réception des produits, mais peut-être pas dans l'alimentaire. Si les contrôles d'entrée détectent un lot qui n'est pas conforme, ça rejaillit sur la notoriété du fournisseur. Le mieux est que tous les produits entrant dans vos sites de productions soient bons dès le départ, et que ça ne soit pas vous qui détectiez le défaut. En tout cas, c'est bien de le faire avant de mettre en production et que ce ne soit pas le client final qui s'aperçoive d'un problème.

– La confiance aveugle n'est pas un signe de qualité.

– Dans notre fromagerie nous faisons des analyses régulières pour savoir s'il n'y a pas de germes pathogènes et nous permettre sur le marché que des produits dont on est à peu près sûr – jamais 100 % – qu'il n'y a pas de germes pathogènes pour éviter d'altérer la salubrité publique.

• **Question 13 : comment qualifiez-vous le procédé de fabrication de votre produit ?** totalement artisanal, totalement industriel, en partie artisanal, en partie industriel ? On est totalement artisanal et le chiffre d'affaire est aussi totalement artisanal !

– Est-ce que dès qu'il y a machine c'est industriel ?

– Tout dépend de la machine, c'est là qu'il faut mesurer un peu votre réponse. Vu les niveaux de production qu'on fabrique, on est plutôt dans l'artisanal. Honnêtement, je me suis posé la question, on n'est pas complètement artisanal, on n'est pas complètement industriel, je crois qu'on est entre les deux.

– Question : industriel ne veut pas dire mécanisé ?

– Mécanisé veut quand même dire plutôt industriel. Mais une machine à mettre en bouteilles, est-ce que c'est industriel ou pas, j'hésiterais. Une machine qui remplace 3 ou 4 frères, je pense que là on

devient un peu plus industriel. Ce qui est un peu notre cas, on a investi dans une machine qui nous a fait l'économie de 2 ou 3 frères, donc on passe dans le côté industriel.

– Au risque de brouiller les choses plutôt que de les éclairer, vous avez la définition pour le fisc, pour la TVA : les conditions de produit artisanal supposant une TVA réduite à 10 %, c'est que vous n'utilisez pas d'outils dont la force motrice est l'électricité... Je savais bien que ça brouillerait les choses !... Vous avez le droit de vous éclairer à l'électricité...

– Une autre définition de l'artisanat est d'être inscrit à la chambre des métiers.

– Oui, c'est une autre définition.

– Je viens de faire une recherche sur internet : « Chambre des métiers : n'est pas artisan qui veut, le statut est précisément défini. Être artisan, c'est d'abord faire valoir un savoir-faire, l'artisan exerce une activité professionnelle de production, de transformation, de réparation, de prestations de service, à l'exclusion de l'agriculture et de la pêche. L'entreprise doit générer l'essentiel de son revenu de la vente de produits et de services issus de son propre travail. »

– Je crois qu'on peut être tous considérés comme artisanaux.

– Question : quand on achète des produits semi-finis, nos biscuits (porcelaine), eux sont sûrement faits industriellement, comment est-ce qu'on répond à la question ?

– C'est artisanal, on ne peut pas dire que ce soit industriel. Décorer des céramiques c'est vraiment très artisanal.

– **Marie Catherine :** Je me réjouis de ce débat parce que quand on a imaginé cette question on se doutait bien... on sait qu'il n'y a pas de définition précise, un consensus autour de l'artisanat d'un côté, l'industrie de l'autre, c'était plutôt une question de perception. Comment est-ce que vous, sans connaître les définitions de l'artisanat, comment présentez-vous vos produits lorsque vous avez à les décrire, à les vendre ? Est-ce que vous dites que c'est un produit entièrement artisanal, comment est-ce que vous percevez votre produit ? Mais il va falloir être clairs là-dessus.

– J'avoue que je suis un peu malhonnête quand je réponds à cette question-là, quand je fais visiter ma fromagerie à certains clients, je leur dis qu'il y a une partie industrielle et une partie artisanale dans la cave. Pour les clients qui ne connaissent pas la fromagerie, je leur dis que c'est complètement artisanal !...

– Pour la fabrication des hosties, une machine remplace la main-d'œuvre qu'il pourrait y avoir, vous considérez que c'est artisanal ou semi-industriel ? Une partie est artisanale, faite à la main.

– Est-ce que vous considérez que la fabrication des hosties est artisanale ?

– Parfaitement artisanale, la sœur se coltine d'être à 240° toute la matinée devant sa machine ; la machine ne fera rien toute seule.

– Chez un industriel non plus, la machine ne fera rien toute seule, mais c'est la façon dont on perçoit.

– Est-ce que quand on fait cuire un bifteck sur le feu avec une poêle, c'est artisanal ou pas ?

– C'est pour le manger !... Mais c'est la façon dont on le perçoit, si vous le percevez artisanal, vous mettez artisanal. On n'est pas là pour apporter un jugement de valeur, c'est la façon dont nous percevons notre atelier de transformation. Après, comment va le percevoir le consommateur, c'est une autre question. La fromagerie de Cîteaux qui est un des rares autarciques de la fabrication, qui produit son lait avec des vaches qui ont toutes le logo Monastic, elles ont toutes le tampon !... Lui, considère comme moi que nous sommes moitié industriel, moitié artisanal. La taille de la machine rejoint parfois les industriels, dans notre cas on a une machine capable de faire 10 fois plus de produits, mais par contre on a compensé par le prix de vente, on est tenu d'avoir une machine à minima, on est sur-équipés, on doit de fait être considérés comme artisanal. La répercussion va se faire sur le prix de vente et le prix de revient.

– On a des machines pour faire les hosties, mais il y a besoin de sœurs qui soient présentes tout le temps, je pense que c'est du travail artisanal. J'ai connu une abbaye cistercienne en Espagne avec un atelier de tissage entièrement industriel, les machines travaillent toutes seules, même pendant la nuit. Les sœurs mettent les bobines, montent le fil, mettent une espèce de disquette avec le format qui va sortir, et puis, les sœurs vont prier, les sœurs vont se reposer, et les machines travaillent. Je trouve que c'est plus industriel qu'artisanal.

– Chacun est libre de mettre sa réponse. Il sera intéressant de voir dans le dépouillement comment on se considère. Je ne pensais pas que cette question susciterait autant de réactions.

• **Question 14 : quelles sont les finalités de votre commerce et productions monastiques ? Est-ce que c'est pour faire vivre la communauté, est-ce que c'est pour redistribuer au**

niveau social ? Est-ce que c'est pour soutenir d'autres communautés et autres réalités ?

Pour nous, c'est sans problème, c'est une participation à la vie de la communauté.

– **Bruno et Marie Catherine** : Cette question est prévue pour évaluer où chacun se situe. Plusieurs réponses sont possibles, on en avait parlé au mois de mars, il peut y avoir même des oppositions, mais il est intéressant d'en parler. Quelles sont vos finalités, est-ce le partage avec le consommateur ou pas ? Même entre nous, on a débattu pour savoir si on maintenait ces questions ou pas, finalement on les a maintenues, donc si vous voulez y répondre, vous y répondez... si vous n'avez rien à dire, vous ne répondez pas. Mais, là aussi, il y a sûrement des discussions à susciter, après on vous laisse gérer.

• Question 15 : faites-vous connaître vos finalités à vos clients ?

Personnellement, cette question m'a étonnée parce que je suis dans la perspective d'une petite communauté avec un petit atelier et un petit magasin, et les clients arrivent dans un petit magasin et ça va de soi que le petit magasin aide la petite communauté à vivre. Je pense que la problématique est totalement différente à Tamié ou à La Trappe, où on arrive dans un magasin énorme qui génère un chiffre d'affaire énorme, et éventuellement des gens peuvent se demander s'il y a une part de partage. La perception des clients n'est certainement pas la même.

Débat avec des questions concrètes

Où en sommes-nous aujourd'hui ? Que voulons-nous dire sur nos produits ? En ayant aussi à l'esprit ce que seront nos produits dans quelque temps.

– Certains produits ont eu la marque Monastic, est-ce qu'on leur donnerait encore aujourd'hui ? Ou inversement, recevez-vous actuellement des demandes d'attribution de la marque dont vous vous dites : est-ce qu'il faut l'appuyer ou pas ?

– C'est vrai, on se pose chaque fois la question parce que justement ce qui nous manque de plus en plus ce sont des critères d'attribution : le périmètre des critères s'élargit de plus en plus aujourd'hui, et l'objet de notre réflexion et de ce questionnaire c'est : qu'est-ce qu'un produit monastique, sachant que les contours sont de plus en plus flous.

– **Mme de Varine** : je vous écoute depuis le début de la matinée et le premier point que je constate est qu'il n'y a pas de réponse parfaite et que ce n'est pas évident, pas facile. Depuis 3 ans que je vous accompagne, nous avons défini l'Artisanat monastique comme étant « le bel et bien faire des monastères », nous avons mis cela sur notre site internet et c'est un peu la signature du travail que vous faites, « le bel et bien faire des monastères ». C'est ce qui nous guide tous les jours dans les choix que nous faisons. Deux points importants : la qualité et la confiance. Il ne faut jamais faire baisser la qualité des produits que vous faites, ce serait un mauvais choix que de prendre des composants moins chers, mais moins bons, pour faire des économies. Il faut garder la qualité de vos produits. Tous les jours, je vois les clients, ils m'interrogent et me font des commentaires, me disent que si ça vient d'un monastère c'est sûrement bien, c'est sûrement bon. Et vous vous doutez que je les conforte dans cette idée.

Et la confiance. Elle est extrêmement importante. Nous préparons une vente extérieure de 3 jours à Bourg la Reine, j'avais préparé 4 pots de miel à la vente : le miel crémeux de Sept-Fons, le miel d'acacia sélectionné et conditionné par le Monastère (Le Désert ?), le miel de Jouques récolté dans le monastère, et le miel de lavande de Ganagobie présenté par le monastère. Il y a des petites nuances et tous les jours les clients me posent des questions. Je réponds : ça vient du monastère et vous pouvez faire confiance. Il y a quand même des gens qui me titillent et qui regardent les origines, etc... Je ne veux pas répondre à votre question, mais je veux que vous sachiez que vous avez un logo Monastic qui répond à des critères et qui commence à être bien connu, et je pense qu'élargir les critères de sélection de ce logo pourrait être associé à une baisse de qualité.

En revanche, c'est sur tous les produits qui n'ont pas le logo parce qu'ils ne rentrent pas dans ces critères que je voudrais attirer votre attention. Tout le travail de réflexion que vous faites sur la traçabilité du produit est, pour moi, essentiel. On comprend bien que certains produits ne puissent pas avoir le logo Monastic et je pense que c'est accepté : vous avez besoin de gagner votre vie. Mais en revanche il est très important que vous ayez des critères exigeants sur la traçabilité de vos produits. Il y a un capital de confiance énorme, aucun doute sur la qualité des produits, mais de temps en temps, attention. Par exemple le miel « présenté par le monastère », si on vient me demander ce que cela veut dire, est-ce que le monastère connaît son fournisseur ? est-ce qu'il le connaît depuis

longtemps ? C'est cette notion-là qu'il faut approfondir. Dernier point : j'ai élargi ma fonction de directrice du magasin de Paris à celle de conseil auprès des monastères, et je suis à votre disposition dans la mesure de mon temps pour discuter avec vous, si vous le souhaitez, sur l'avenir de vos produits, sur ce qui se vend mieux ou moins, quelles sont les tendances d'aujourd'hui. On peut avoir un dialogue et cela peut faire avancer notre réflexion à tous.

– **Frère Nathanaël** : Personnellement, je ne pense pas que si on élargit les critères on baissera la qualité, mais si on continue à avoir des critères relativement étroits d'attribution de la marque de manière trop autarcique, dans 6 ou 7 ans il n'y aura plus de produits monastiques. Le débat est donc de se demander si on garde pour cette marque Monastic uniquement des produits qui se rapprochent de l'autarcie, ou si, en communiquant, en disant ce que l'on est, en ne perdant pas la qualité et en gardant la traçabilité, est-ce qu'on ouvre l'attribution de la marque Monastic à des critères un peu plus larges – en le disant, il faut absolument être clairs, et définir le produit monastique aujourd'hui, sans le réduire à une peau de chagrin. Qu'est-ce qu'un produit monastique fabriqué par des moines ? Forcément beau et bien ? Pas forcément beau et bien... ça a évolué groupes pour améliorer, notamment par les groupes, fromagers, hosties... Il faut être en vérité de bons producteurs ; mais l'élargissement des critères n'altère pas la qualité du produit. La question est d'essayer de définir ce qu'est un produit monastique aujourd'hui, sans le réduire à une peau de chagrin.

– **Sœur Marie des Neiges, Rosans** : L'étude de marketing a révélé un capital confiance énorme, assorti cependant d'un doute persistant qui risquait de beaucoup nous fragiliser. Il faut garder la qualité et la confiance, mais on voit bien aussi l'évolution des communautés qui tend à élargir le mode de fabrication. Nous avons quand même le désir d'impliquer le plus possible nos communautés. Serait-il possible de garder le logo tel qu'il est, avec ses valeurs qui sont fortes, et d'identifier d'autres valeurs positives pour un autre logo, suffisamment proche, mais vraiment repérable comme différent ? Les autres valeurs très proches pouvant être : une valeur de solidarité, d'éthique, d'achat engagé, pour aider à résoudre ce dilemme sans mentir. Arriver à deux filières suffisamment différenciées pour garder ce facteur de vérité qui est fondamental dans la confiance qui nous est faite.

– **Frère Nathanaël** : Dans notre petit groupe de réflexion, nous avons vraiment pensé à cette solution : garder le logo actuel pour les produits plus autarciques, et décliner la marque pour des produits plus ouverts, tout en marquant les valeurs éthiques, sociales, etc, qui apporteraient une certaine solidité à la marque. Nous sommes ici au cœur du débat.

C'est une proposition que nous avons faite, nous avons pensé à plusieurs couleurs de logo, nous y avons réfléchi très sérieusement. La concrétisation, le chantier seront difficiles, mais pourquoi pas, si c'est l'expression de l'assemblée. Il n'y a rien de définitif.

– **Frère Benoît** : Nous avons justement prévu avec S. Madeleine de rendre compte de nos réflexions, parce qu'on est tout à fait dans le sujet.

– **Sœur Madeleine** : Il s'agissait d'esquisser les critères déterminant qu'un produit est monastique. Question de Frère Benoît il y a un an : Faut-il fonctionner en autarcie pour faire un produit monastique ?

– **Frère Benoît** : Les critères actuels d'attribution d'usage de la marque et du logo sont : « fabriqué en clôture par des moines ou moniales, sous leur responsabilité », et sont tout à fait dans l'équivalence authenticité monastique/autarcie.

– **Sœur Madeleine** : Faut-il sortir de cette équivalence ? Notre équipe a réfléchi sur une activité éloignée des monastères : l'automobile, qui trouve ses composants – freins, pneumatiques, composants électroniques – chez des fabricants indépendants qui vendent indistinctement à tous les constructeurs. Qu'est-ce qui fait qu'une voiture est authentiquement Peugeot ?

– **Frère Benoît** : Nous entendons aussi les remarques de Marie Catherine et Mme de Varine, qui nous disent que nos acheteurs ont un grand capital de confiance, et simultanément le désir d'être informés de façon sincère et complète pour justifier la confiance qu'ils nous font. Pour sortir du concept d'autarcie, voici une idée qui rejoint ce qu'on vient d'entendre :

– **Sœur Madeleine** : Serait considéré comme monastique un produit destiné à faire vivre une communauté, dont la fabrication respecte certains critères éthiques, par une communauté qui communique de façon transparente sur tout le processus de fabrication.

– **Frère Benoît** : Fabrication à entendre au sens large : conception, achat, mise en œuvre, distribution... Critères éthiques... Lesquels ?

– **Sœur Madeleine** : On n'a pas encore précisé, nous n'en sommes qu'au début.

– **Frère Benoît** : Ça comporte aussi tous les achats engagés qui ont été mentionnés.

C'est une esquisse, mais nous comptons sur le débat d'aujourd'hui pour faire évoluer cette réflexion, peut-être ouvrir d'autres voies. Nous avons une autre définition d'un produit monastique, elle est plus ancienne dans notre groupe, et elle est directement inspirée par le débat de février au cours duquel est apparue l'insistance de certains d'entre nous sur le fait que sélectionner un produit, suivre un fournisseur, s'assurer de sa crédibilité et de sa qualité, c'est un métier, c'est une activité très engagée, et je cite là Sœur Pascale de Chantelle dans ses propos de février.

Dans notre groupe, nous avons posé des jalons sur une autre voie mais ils sont soumis au débat – il s'agit d'ouvrir le débat, d'émettre le plus d'idées possibles, y compris dans le sens d'un appel à la prudence... – : l'idée d'un logo à deux couleurs – surtout pas le plus authentique et le moins authentique –, mais l'un qui va dans le sens de la sous-traitance éclairée et l'autre qui va dans le sens de ce que nous faisons nous-mêmes. Donc, l'un qui correspond à peu près à la définition présente, le second, et l'autre qui s'applique aux produits sélectionnés, présentés par... C'est là que la question du cahier des charges prend toute sa valeur, et c'est là que nous allons faire travailler Bruno sur ce cahier des charges qui sous-tend la communication autour des produits.

– **Sœur Madeleine** : Y a-t-il production en clôture ou pas, par des moines et moniales ou non, sous la responsabilité de la communauté ou pas, à partir de matières premières elles-mêmes produites ou non par le monastère, avec une ouvraison plus ou moins substantielle... Sur ces derniers points, la voie a été un peu explorée par LMC, et nous comptons sur leur expérience...

– **Père Samuel, Bellefontaine, Président de LMC** : Il me semble intéressant d'avoir un cahier des charges sur les produits qu'on peut sélectionner, intéressant aussi pour la traçabilité, cela donne une crédibilité et une valeur aux produits. On peut aussi sélectionner dans une association, ce qui donne plus de poids et de valeur. On le fait ensemble pour avoir des critères communs. « LMC = Liens des monastères pour le commerce », petite association créée il y a une dizaine d'années. Nous-mêmes n'avons pas encore de cahier des charges, mais il faudrait sans doute que nous allions plus loin.

– **Mme de Varine** : Nous sommes sollicités par des associations diverses et variées qui voudraient vendre des produits chez nous, mais ma seule vision, c'est « le bel et bien-faire des monastères », et donc je dis non si ce n'est pas fait par un monastère ou en tout cas facturé par un monastère. Sinon, il y a une confusion dans l'esprit des clients. Ils disent : « Mais alors, ça, c'est fait par le monastère, et ça, c'est quoi, alors ? » C'est pour cela que nous avons déterminé cette vision. C'est pour avoir un critère et un guide. Pour moi, c'est « le bel et bien-faire des monastères ». Tous les jours, je regarde ça. Si ça ne correspond pas à ce que j'estime être le bel et bien faire des monastères, je dis non. Il y a des tas d'associations qui sont formidables et qui font un travail formidable, mais nous n'avons pas à les présenter.

– **Frère Nathanaël** : Si je comprends bien, vous seriez plutôt de ceux et celles qui préféreraient conserver la marque Monastic telle quelle, sans l'ouvrir ?

– **Mme de Varine** : Non, je dis que la réflexion n'est pas facile, et vous êtes quand même les premiers concernés par le sujet. Vous avez un logo, il existe, il a une notoriété, il correspond à des critères, c'est bien. En revanche, et là je serais plus attentive, vous avez vraiment un travail de réflexion à faire sur le cahier des charges, la traçabilité, le suivi de vos fournisseurs, parce que vous engagez non seulement votre responsabilité, mais aussi celle de tout le produit monastique. C'est très important : qu'il y ait vraiment un travail de réflexion à ce niveau-là.

– **Mère Pascale, Chantelle** : Je verrais bien le maintien du logo Monastic – éventuellement en reformulant les critères – qui dit quand même un savoir-faire réel de nos communautés, une expérience de fabrication, de conception des produits... et avoir un autre logo marqué par exemple « sélection Monastic », ce qui permettrait d'être dans la même famille mais en marquant la différence. Si c'est pareil d'acheter des hosties chez un industriel et de les commercialiser sous sa marque que de les fabriquer, cela pose un petit souci au niveau du savoir-faire qui est propre à nos communautés, il n'y a pas que le côté commercial. Je trouve que ce serait bien pour les clients, un logo « sélection Monastic » qui permettrait de voir un travail de traçabilité, de choix, de cahier des charges, qui est un vrai travail, et qui correspond aussi à la réalité de nos communautés.

– **Frère Nathanaël** : J'aimerais savoir qui partage cet avis ? Ou, dans l'état actuel des choses, qui serait d'accord pour s'orienter vers l'autre piste, et ouvrir la marque Monastic à plus large en gardant Monastic mais avec des critères parfaitement sélectionnés ? Je précise les deux possibilités : Soit garder des critères plus étroits pour la marque Monastic, en créant une autre gamme plus ouverte –

qui serait contrôlée, évidemment ; soit utiliser la seule marque pour tous les types de produits. Il y a donc 2 champs de réflexion : celui vers la marque Monastic telle qu'elle existe actuellement avec les critères qui existent aujourd'hui, et l'autre est d'ouvrir les critères en gardant la marque Monastic pour tout, les produits authentiques et des produits dont les critères de choix pourraient être plus ouverts. Un exemple précis : le miel ; d'un côté un monastère a ses ruches avec un frère ou une sœur qui s'occupe des ruches, il extrait le miel, s'occupe des abeilles, il met en pots ; de l'autre côté, il y a un petit exploitant qui fait du miel juste à côté de chez nous, il fabrique du miel exclusivement pour nous, il fait la transhumance des abeilles... est-ce qu'on peut mettre la marque Monastic sur ses pots ? Le miel est parlant, car dans le deuxième cas, on a un lien social avec quelqu'un, la qualité, ce n'est pas seulement un produit manufacturé qu'on habille, ça va plus loin.

– **Sœur Marie des Neiges, Rosans** : L'étude de marketing de février a identifié de vraies valeurs positives : nous sommes au cœur d'un réseau solidaire, c'est très important et je pense que chaque monastère le vit. Je pense qu'on peut chercher comment valoriser ce réseau au cœur duquel nous sommes, et soit on l'englobe dans les valeurs positives que nous vivons et qui sont véhiculées par le logo Monastic, soit on fait une déclinaison du logo Monastic « sélectionné par » – mais ça, il faut l'étudier – qui identifie clairement ce réseau positif dans lequel nous sommes, qui existe autour des monastères. Il ne faut pas laisser les clients croire qu'on vit en autarcie, ce n'est pas bon, mais peut-être simplement mettre en évidence ce réseau de valeurs positives au centre duquel nous sommes, et le matérialiser par une charte de qualité qui permettrait peut-être à ce moment-là d'avoir 2 choses différentes... Mais alors, s'agirait-il du même logo, ou de deux déclinaisons ?

– **Frère Nathanaël** : C'est tout à fait la question. Est-ce qu'on inclut le côté réseau dans la marque Monastic telle qu'elle existe aujourd'hui, ou est-ce qu'on l'inclut dans l'autre déclinaison du produit monastique, type sélectionné, qui intègre ces valeurs de réseau ?

– **Sœur Pascale, Vanves** : Ce n'est pas seulement une question de réseau, de solidarité... je pense par exemple à La Trappe qui fait des huiles essentielles où ils ne faisaient que le conditionnement des huiles essentielles, et pour gagner sa vie, une communauté peut avoir besoin d'un produit, même si ce n'est pas du domaine de la solidarité : c'est aussi au niveau de la vie de la communauté.

– **Frère Nathanaël** : Toute la question est de savoir quels sont les critères du réseau qu'on va mettre dedans. Est-ce que le conditionnement et le fait que ça fait vivre une communauté suffisent pour dire que c'est un réseau ? Ce seront des critères à définir, pour le moment on essaye de voir si on s'oriente plus vers la piste avec le monastique pur et les autres produits qui ne le sont pas, ou vers produit monastique et produit sélectionné sous le même logo ? Personnellement, je serais plutôt favorable à ne garder qu'une seule identification, parce qu'aujourd'hui vous avez des quantités de labels sur le marché, si on multiplie les logos les gens seront encore plus perdus qu'ils ne le sont aujourd'hui.

– Est-ce qu'on n'aurait pas pu améliorer ce qui existe déjà avec LMC pour intégrer tous ces produits ?

– **Frère Nathanaël** : Ça va dans le sens de 2 voies.

– **Sœur Marielle, Ste Françoise Romaine** : C'est exactement le résultat auquel je suis arrivée. Personnellement, je suis la déléguée de Monastic auprès de LMC, et c'est vraiment la solution qui me paraît intéressante, si les tenants de LMC sont d'accord ; ça consisterait peut-être à donner plus de puissance à LMC qui a déjà son association, ses statuts, une réalité, et qui a déjà des produits sélectionnés. Peut-être avec un cahier de charges mieux défini, travailler davantage main dans la main et garder Monastic sous la forme qui est vraiment ce que désire Mme de Varine. J'ai appris à connaître LMC, à estimer leur travail, à voir le fruit du travail que cela représentait pour chacune des communautés représentées, j'ai aussi vu de près la pénurie pour renouveler le conseil d'administration, j'ai assisté à la même pénurie à LMC et je me dis qu'il serait peut-être temps qu'on travaille ensemble.

– **Frère Nathanaël** : Finalement, cela revient à remercier LMC pour le travail qui a été fait.

– **Sœur Nathanaëlle, Martigné** : Qu'en est-il des produits qui n'ont pas le logo Monastic ? Je pense par exemple à des produits qui seraient simplement mis en boîte... Chez nous, les petits signets que dessine Mère Béatrice sont édités par Médiaspaul et mis sous cadre ; ils n'ont pas le logo Monastic parce qu'on achète les cadres à l'extérieur : que deviennent ces produits dans cette réflexion ? Que deviennent les pâtés de Bricquebec ? Cela me gêne un peu qu'on promeuve des produits qui ne sont pas faits par des moines, si on ne se pose pas d'abord la question de ces produits-là qui sont quand même fabriqués en partie dans les monastères et qui, pour des raisons économiques ou de personnel, ne peuvent pas continuer à les faire eux-mêmes. Avant d'aller chercher ailleurs des produits faits par

d'autres que des moines et moniales, posons-nous déjà la question de ces produits qui n'ont pas le logo Monastic et qui mériteraient de l'avoir... me semble-t-il.

– **Père Samuel, Bellefontaine, Président de LMC** : Il faudrait peut-être quand même élargir les critères de Monastic pour que certains produits qui ne le sont pas actuellement puissent l'être et c'est quand même effectivement différent de produits totalement sélectionnés qui n'ont rien à voir avec les produits monastiques.

– **Sœur Gaby, Chambarand** : Est-ce qu'au niveau de Monastic, on n'aurait pas à chercher un suivi des produits et un langage précis pour que, par exemple, les 4 miels n'aient pas chacun une appellation et un langage tous différents. Il y aurait peut-être déjà une communication claire à trouver au sein des produits qui existent déjà.

– **Frère Nathanaël** : Nous commençons à peine le débat... Le travail de ce matin me paraît particulièrement fructueux et riche comme piste de réflexion, on va voir en petit comité comment continuer le débat sur ces questions et rendre chacun de vous participatif dans cette orientation, nous sommes à un tournant important de la marque Monastic. J'aime beaucoup la vérité des propos qui ont été évoqués par chacun, le tout est d'essayer de trouver un consensus commun et une orientation où chacun aura droit à la parole. Le débat est ouvert, ce n'est pas la dernière réunion avant une décision.

– **Sœur Marie Reine, Visitation de Denfert Rochereau** : Il est évident que, pour l'ATC, il ne peut y avoir de facturation autre que celle d'un monastère, mais entre les produits sélectionnés ou les produits fabriqués par les monastères, il y aurait moyen d'englober quelque chose de plus large que la stricte définition actuelle.

– **Frère Benoît** : Nous sommes encore loin du but, en plein débat, au milieu du gué.

Après des années de coexistence, nous pourrions bien collaborer avec LMC et cela me réjouit.

Deux mots pour caractériser la façon dont la marque pourrait évoluer : celle d'une ouverture où nous nous contentons de desserrer les critères, ou celle d'une diversification où nous partons sur d'autres pistes qui ne sont, aujourd'hui, qu'à peine jalonnées.

Enfin un mot revient, celui de rigueur, qui se décline de multiples façons, à la fois pour produire quelque chose de qualité et pour communiquer autour de ce que nous faisons. Je termine sur ce thème de la rigueur, du cahier des charges, qui n'est pour l'instant qu'un serpent de mer. Il suffit de voir le défaut de réponses à la lettre sur la traçabilité envoyée par M. Leroy. A peu près personne n'a répondu, et ça prouve bien qu'il y a un gros travail de fond à faire. Rigueur du côté de la qualité produite, de la communication autour de la production, c'est sur ce mot que je conclus, à chaud, et sans recul...

Dépouillement des 99 réponses

Main d'œuvre

travail dans le monastère	Oui : 86	Non : 2	Les deux : 11
monastique ou laïque ?	Monastique : 56	Laïque : 2	Les deux : 41
sous-traitance complète ou partielle ?	Non réponse : 70	Complète : 8	Partielle : 21

Approvisionnements

100% autarcique : Oui, 3 ; Non, 96.

Si non, quels achats à l'extérieur ?

pas de réponse	2
matières premières	71
produits semi-finis	11
produits finis non emballés ou conditionnés	5
produits finis et déjà conditionnés	3
emballages et conditionnements	85
autres	4

Avez-vous des critères d'approvisionnement ?

Non réponse	Oui	Non
4	90	5

Lesquels ?

non réponse	9
-------------	---

proximité géographique	29
qualité	85
entraide locale	4
éthique	19
prix	68
autres	11

Rencontrez-vous vos fournisseurs ?

non réponse	11
régulièrement	39
une fois au moment de la signature du contrat	1
contact par téléphone ou courriel uniquement	48

Etes-vous en mesure de montrer la traçabilité de vos produits ?⁹

Non réponse	Oui	Non
4	60	35

Implication du monastère dans le processus

Votre communauté est-elle impliquée dans la conception du produit ?

non réponse	1
pas du tout	4
plutôt non	1
cela dépend	2
plutôt oui	9
tout à fait	82

Effectuez-vous un suivi de la qualité de votre produit ?

Non réponse	Oui	Non
2	85	12

Si oui, par quel(s) moyen(s) ?

non réponse	13
tests	57
instructions opératoires	47
gestion des réclamations client	49
enquêtes de satisfaction clients	18
évaluation des fournisseurs	22
autres	9

Moyens de production

Comment qualifiez-vous le procédé de fabrication de votre produit ?

totalement artisanal	66
totalement industriel	3
en partie artisanal et en partie industriel	30

Finalités de votre commerce/production monastique

faire vivre votre communauté	98
redistribuer au niveau social	9
soutenir d'autres communautés	6
autres	14

Faites-vous connaître vos finalités à vos clients ?

non réponse : 3 ; oui : 81 ; non : 15

⁹ Il semble que la réponse positive à cette question soit largement surévaluée, disons que le sens de la question n'a peut-être pas été bien perçu.

EVOLUTION DE LA MARQUE MONASTIC
3^{ème} étape de la réflexion
Assemblée Générale Monastic, 11 février 2015

– **Frère Benoît** : Nous avons déjà réalisé deux étapes dans notre réflexion sur l'évolution de la marque. L'année dernière, à la même époque, à l'Assemblée générale de février, Marie Catherine Paquier et Marie de Metz-Noblat nous faisaient un exposé sur les « PAM » – produits authentiquement monastiques.

De cette journée, j'ai retenu un capital confiance à cultiver comme un trésor, et un débat dans la salle sur le fait que sélectionner un produit est un vrai métier, une vraie activité.

Puis il y a eu la journée de novembre où nous avons mentionné deux possibilités de faire évoluer la marque :

– l'une dans la direction « un logo à deux tonalités », l'une représentant la continuité simple de ce qui se fait maintenant production par nos propres forces, dans nos locaux et sous notre responsabilité, et l'autre concernant les produits sélectionnés, en partenariat avec quelqu'un qui n'est pas monastique.

Voilà où nous en sommes restés la dernière fois. Le même jour, nous avons proposé un questionnaire dont le résultat vous a été diffusé par internet récemment.

– **Frère Nathanaël** : Un petit groupe a été constitué pour essayer de faire évoluer la marque. Il s'est réuni régulièrement, Frère Benoît, Marie Catherine Paquier, Sœur Madeleine, Sœur Marielle et moi-même. Nous avons pensé qu'il serait intéressant de faire un petit exercice complémentaire, pour voir comment nous, et certaines personnes hors du cercle monastique, nous percevons les produits.

Nous vous proposons un travail en plusieurs temps :

Trois communautés présentent des produits « monastiques » (entendus au sens large). En petits groupes, à vous de dire si, en tant que consommateur et producteur, vous les considérez comme monastiques ou pas. puis de nouveau examen d'une autre série de produits.

C'est une analyse anonyme. Attention à écouter sans tenir compte de nos critères actuels, pour tâcher d'aller un peu plus au large.

Présentation de la première série de produits

– **Sœur Nathanaëlle, Martigné** : Les signets, faits par Sœur Béatrice. Depuis 1995, nous avons un contrat avec Mediaspaul qui les édite, et depuis cette année, c'est Sodis qui les distribue. Ils ne portent pas le logo pour la simple raison que, lorsque nous avons demandé à Mediaspaul à l'époque si nous pouvions le mettre, ils nous ont répondu qu'il fallait choisir entre Atelier Saint André et Monastic, et nous avons opté pour Atelier Saint André. C'est le produit de base.

Deux ans plus tard, 1996-1997, nous avons mis ces signets sur du bois. Un ouvrier nous coupe les planches, nous ponçons, nous collons, nous rajoutons la vie du saint qu'une sœur a réécrite. Le logo Monastic nous a été accordé pour ce produit. Pour la petite histoire, nous avons un contrat avec Mediaspaul : nous sommes les seules habilitées à faire ce travail.

Troisième produit, la question est de savoir s'il est monastique ou pas... : un cadre, avec la vie du saint, il est monté par les sœurs, il faut faire le travail proprement... mais le cadre, nous l'achetons, et c'est à ce motif là que nous n'avons pas eu le logo Monastic. Ça reste pour nous une question, il n'y a pas grande différence entre les produits, il y a un réel travail de montage – ne serait-ce que pour choisir le cadre, ça n'a pas été évident.

– **Frère Emmanuel, En Calcat** : Les Editions de l'Abbaye d'En Calcat. Le produit, ce sont des images, des cartes, des cartes de vœux, sur bristol avec enveloppe sous sachet. Environ 1000 références, de sujets choisis dans les peintres du Quattrocento, nés du désir d'un frère de proposer autre chose que le style Saint Sulpice à la piété des gens. La part monastique, c'est donc de présenter du beau, et aujourd'hui, peut-être, d'être une alternative aux photos de nature avec une phrase pieuse qui a souvent très peu de rapport avec la photo. C'est imprimé depuis 25 ans par un imprimeur du Tarn qui a reçu trois fois en 25 ans la récompense la plus prestigieuse du métier. Nous sommes présents chaque fois qu'il y a l'impression d'une planche, le responsable de l'édition choisit des nouveautés, mais contrôle aussi l'impression de ses images.

C'est le choix qui est le plus monastique. Nous éditons aussi les œuvres de Dom Robert, et nous pratiquons ce qu'on appelle l'impression pour autrui, Tamié, la Vierge d'Arcabas, les œuvres de Sœur Marie Boniface pour Vanves, Sœur Mercédès pour Dourgne. Les tirages sont la plupart du temps à 10 000 exemplaires, ce qui nous permet de faire des prix, en particulier à nos revendeurs monastiques.

Nous n'avons jamais demandé le logo pour ces impressions dans la mesure où c'est industriel. Le travail des moines, même s'il est réel, n'est pas dans la fabrication, mais dans le conditionnement et l'expédition, en sachant que la richesse des éditions, c'est non seulement son catalogue, mais aussi son fichier client que nous avons élaboré sur des années, dans la confiance.

Si le produit n'est pas monastique, le travail lui, l'est bien, en ce qu'il permet à toutes les générations de moines de travailler ensemble dans un même lieu, selon des horaires respectueux de la vie monastique.

– **Sœur Elie, Sœur Marie Bernard, Jouarre :** Les santons. Atelier de céramique, crèches, statuettes. Le modèle est conçu, un moule en plâtre fabriqué, puis estampage, moulage, cuisson, émaillage, peinture, expédition. 26 sœurs participent à la production sur 42, donc une bonne partie de la communauté. La communauté est donc bien partie prenante, et de plus, trois autres communautés collaborent au moulage d'une partie des santons, qui sont ensuite cuits et émaillés à Jouarre : les Bénédictines de Jésus Crucifié à Brou, les Bénédictines du Mesnil Saint Loup, et le Carmel de Forges. Le produit est donc fait entièrement dans le cadre des monastères. C'est notre principale activité lucrative, le travail est fait en équipe, ou en solitude au Carmel. C'est un travail idéal, qu'on peut arrêter n'importe quand, et c'est aussi une certaine forme d'apostolat. Concernant les matières premières, nous achetons le plâtre, les émaux, la peinture, l'équipement comme les fours, l'ordinateur - mais à part ça, ce travail demande une main d'œuvre importante. La demande est supérieure à notre capacité de production. Nous écoulons nos produits au magasin de l'abbaye ou sur notre site, aux ATC, aux librairies religieuses sur toute la France, mais aussi à l'étranger. Il y a 20-30 ans, nous avions un représentant de commerce ; nous n'en avons plus, les crèches de Jouarre sont maintenant bien connues sur le marché, on demande le label Jouarre. Chez nos clients, les crèches sont vendues soit en boutique, soit sur leurs propres sites. Clients et fournisseurs savent bien qui nous sommes, et que le produit fourni est entièrement fait à la main par des sœurs. Par contre, l'exigence de qualité a beaucoup augmenté ces derniers temps, les clients attendent un produit proche d'un produit sorti en usine.

– **Marie Catherine Paquier :** Le questionnaire a été préparé par l'équipe capital confiance. Il comprend une ligne par produit. Pour chaque produit, nous vous prions d'indiquer le nombre de personnes de votre groupe qui seraient favorables, défavorables, mitigées. Et dans la grande case sur la droite, l'essentiel de vos échanges, vos commentaires. Ce qui nous intéresse, c'est de faire remonter la diversité des opinions.

Essayez de faire abstraction du fait que les produits aient ou non le logo, et même, d'oublier les critères actuels d'attribution du logo. Posez-vous la question : est-ce que je trouve que cette activité est monastique ? Indépendamment de nos règles.

On constitue trois groupes de laïcs : distributeurs – ATC, un groupe ; et consommateurs amis, deux groupes.

Après ce premier examen, réactions des laïcs.

– Nos avis sont partagés. Certains produits sont très artistiques, surtout les cartes postales, mais pour nous, ils pourraient se trouver n'importe où, et semblent moins d'ordre monastique. Par contre, quand il y a création du dessin, c'est monastique, parce que ça part d'une création interne. Et les santons, enfin, respectent totalement votre rythme de vie.

– **Sœur Catherine de Kergonan :** dans notre groupe, nous nous sommes demandé pourquoi on a soumis à notre examen les santons de Jouarre ? Apparemment, il n'y avait pas de question à se poser...

– Nous avons essayé de faire une représentation la plus large possible dans l'échantillonnage, donc, dans chaque groupe de produits, il y en aura un qui soit une référence autarcique, ici, les santons, il y aura aussi le fromage de Cîteaux.

- **Autre laïc** : A partir du moment où la commercialisation de ces produits vous permet de vous financer, quelle que soit l'origine du produit, et en particulier si l'origine du produit est bien marquée, c'est à dire le monastère qui les produit, et que ces ventes à travers vos circuits de distribution vous permettent de vous financer, ce sont des produits qui restent monastiques. Il n'y a pas besoin de se poser trop de questions à partir du moment où ça complète vos revenus.
- **M. Congourdeau** : Je me suis posé une question, vue du point de vue du client. Pour l'instant, pour le client, il y a une image, le logo Monastic correspond à quelque chose. Donc, si on étend son champ à d'autres produits, comment la clientèle va-t-elle le ressentir ? Pour l'instant, l'image est bien nette. Y aura-t-il une force aussi grande de la marque si elle est étendue ?
- Est-ce que les clients, quand ils viennent dans les magasins, ont le souci de savoir si c'est monastique ou pas ?
- Ça dépend du type de produit. Il y a des produits qui sont évidemment artisanaux. Les cartes imprimées ne sont pas un produit artisanal.

Présentation de la deuxième série de produits

– **Frère Matthieu, Ganagobie** : On m'a demandé de présenter des produits monastiques à ouvraison faible, voire très faible, ou quasiment nulle, c'est ce que je vais faire. On assume... Nous proposons ces savonnettes (réactions dans la salle, sur le terme employé d'abord : « nous fabriquons »). En Provence, il y a une fabrication traditionnelle de savons, c'est lié à l'utilisation du sel qu'on faisait autrefois pour fabriquer les savons. En 1992, quand nous avons construit notre économie en venant d'Hautecombe, nous avons opté pour ce type de fabrication très présente dans le département. L'entreprise avec laquelle nous travaillons fabrique exclusivement pour nous : nous participons à l'élaboration, à la conception, nous avons le choix de la couleur, de la forme et du parfum. Nous avons huit parfums, qui se vendent très bien dans notre boutique. Tout est fait à l'usine, les savons arrivent au monastère sous cellophane, et nous nous contentons de poser l'étiquette. Cinq moines de la communauté, sur quinze, y travaillent, plus un laïc. Et nous faisons l'expédition. C'est un produit d'appel que nous vendons assez bien à la boutique et par correspondance. Nous avons une clientèle très fidélisée. Un moment, un composant a fait problème, nous nous sommes adaptés.

Je voudrais parler d'un petit cas de conscience que nous avons eu. Je ne sais pas si certains le savent, mais au début, il y a une quinzaine d'années, nous organisions au monastère des séminaires sur l'éthique du travail, des finances et de l'économie. Nous prêchions, bien entendu, la concurrence loyale. Et nous, en nous plaçant sur ce marché, nous faisons une concurrence déloyale à d'autres monastères qui fabriquaient leur savon intégralement. Ils devaient donc supporter le poids du jour et de la chaleur, tandis que nous arrivions à la dernière heure. Nous avons réfléchi, et avons conclu qu'il ne s'agissait pas tout à fait de concurrence déloyale, puisque nos produits sont des produits du terroir, tandis que, pour les autres monastères, c'étaient plutôt des produits de prestige de qualité exceptionnelle. On pouvait donc parler plutôt de complémentarité amicale.

Le deuxième produit, c'est du beurre de karité que nous venons de lancer, ça vient du Mali, du Burkina, du Bénin, ça sert pour la peau, les cheveux. Nous l'avons testé. Ça se vend très bien. Il n'y pas d'ambiguïté, tout le monde sait que nous ne le fabriquons pas. Nous avons participé à la conception du produit – choix du colorant, du parfum. L'étiquette a été conçue par nous, mais nous ne la collons pas. C'est donc un produit à ouvraison monastique très très très faible. Nous assumons...

Nous n'avons pas la marque Monastic, nous ne la demandons pas, et nous trouvons tout à fait normal que nous ne l'ayons pas. Je précise quand même que nous avons des produits, notamment l'eau de toilette, à ouvraison nettement supérieure à ceux-ci.

Les savonnettes sont un produit d'appel. Mais la gamme cosmétique fonctionne dans l'ensemble de la même façon.

– **Soeur Silouanie, Terrasson** : Je présente notre élevage de brebis, et en particulier les reproducteurs. Nous avons une vingtaine d'hectares, et pour entretenir la propriété, il y a une quinzaine d'années, nous avons commencé un élevage de trente brebis à viande, race Charmoise, très rustique, assez facile à mener. Puis cinq ans après, nous avons renouvelé ce troupeau en achetant environ 70 brebis à un sélectionneur. Aujourd'hui, nous avons 150 reproductrices. Notre travail est à la fois un travail de sélection et de soin des animaux. Ces brebis sont pratiquement toute l'année à l'extérieur ; pendant les agnelages – septembre-octobre et décembre-janvier – elles sont à l'intérieur.

Notre but est de vendre le plus possible de béliers reproducteurs et d'agnelles. Le reste est pour la viande et pour le renouvellement du troupeau. Le plus difficile est de vendre les béliers, car il faut que ce soient des animaux très bien conformés avec de bonnes qualités laitières, bouchères et de race. Nous trions les agneaux à trois mois, nous élevons à part ceux que nous jugeons pouvoir être de futurs reproducteurs, cela nous fait plusieurs lots dans l'année selon les âges. Notre travail consiste surtout dans la sélection pour une sœur, deux autres pour les soins et les agnelages, et nous avons un employé à mi-temps. Sur 120 agneaux par an – à peu près – nous vendons 12 à 15 béliers comme reproducteurs, c'est un bon résultat, et le reste, ce sont agneaux de viande en vente directe : nous amenons les agneaux à l'abattoir, on les récupère sur un site de découpe, ils sont vendus en caissettes, les gens viennent les chercher au monastère. Ça représente un tiers de nos revenus.

Avec les concours agricoles, les foins, la vente de viande, une bonne réputation, cet élevage nous a permis de nous faire accepter par le milieu paysan.

Un tondeur vient faire la tonte, nous trions la laine, et nous la faisons transformer : nous la vendons en écheveaux, et nous faisons aussi des tricots.

– **Frère Jean Claude, Cîteaux :** Le fromage. Frère Nathanaël est jaloux... A Tamié, ils n'ont pas de troupeau. Notre troupeau, c'est Miss France à quatre pattes, et la seule raison pour laquelle nous n'avons pas demandé le logo pour nos bêtes, c'est que, comme vous le savez, il faut amener au conseil d'administration un échantillon. Comme les réunions avaient lieu rue Dutot à Paris, c'était difficile. Maintenant que la maison est plus grande, on va peut-être reconsidérer la chose.

Tout le lait produit par notre troupeau est transformé en fromage. Je vais vous parler de ce que nous avons fait grâce à Frère Nathanaël. Nous avons reconstruit entièrement une nouvelle fromagerie il y a cinq ans. Nous avons fait un outil de travail extrêmement moderne et performant, mais entièrement dans la perspective de notre vie monastique. Nous avons eu de multiples réunions de travail avec les constructeurs, qui ont mis au point pour nous un instrument de travail de très haut niveau qui serait capable de faire au moins cinq ou six fois plus que ce que nous faisons, mais, et je crois qu'ils l'ont compris, les conditions étaient de pouvoir respecter entièrement notre vie et nos horaires. Tout a été conçu en fonction de ça. Les critères étaient d'une part de diminuer la charge de travail, d'autre part diminuer la peine, et surtout respecter nos horaires monastiques – sans oublier la sanitation. Donc il a fallu concevoir un outil de travail et des horaires de fabrication qui nous permettent de mener notre vie monastique. Ceux qui travaillent dans la fromagerie sont tous des moines de la communauté. L'intérêt, c'est que nous avons un outil extrêmement moderne nous permettant de mener notre vie.

Résultats

Les réactions des laïcs et des moines sont très différentes.

– **Remarque par une sœur (bénédictine, probablement) :** Ceci me confirme plutôt qu'un produit à faible implication monastique met en péril un produit à forte implication monastique. Des communautés vendent plutôt les produits de Ganagobie que ceux de Chantelle, sans voir que l'implication monastique n'est pas la même.

– **Mère Pascale de Chantelle :** J'ai un droit de réponse, et paradoxalement, ça va défendre Ganagobie pour les savons. Les savons de Chantelle sont le seul produit qui n'a pas le logo Monastic, et ils ne sont pas fabriqués à l'Abbaye : comme tous les savons de grande marque, ils sont fabriqués par des gens dont c'est le métier. C'est un savoir-faire particulier et des machines dont nous n'aurions pas une utilisation suffisante. Une ligne de savon, ça fait des mètres, c'est une énorme machine. Nous faisons peut-être un peu plus de travail en dehors de la fabrication, notamment le suivi réglementaire, l'emballage, l'audit du savonnier deux fois par an. C'est sur ce point précis qu'il peut y avoir quelque chose à faire entre monastique et sélection monastique, parce que je ne vois pas comment on pourrait faire des savons dans un monastère, sinon à l'ancienne.

– **Frère Matthieu :** Je précise que nous vendons dans notre boutique des savons de Chantelle

– **Mère Pascale de Chantelle :** Je confesse que nous ne vendons pas de savons de Ganagobie...

– Une sœur de notre groupe a dit : « nous avons pris l'option de faire nos confitures avec des fruits frais et des chaudrons en cuivre, nous ne pouvons pas les vendre au même prix que les autres, et quand on veut maintenir la qualité, c'est très difficile. » Les produits à faible ouvraison monastique, si on en fait trop, et si ce n'est pas lisible... Pour les laïcs, ce n'est pas évident, dans un magasin de

monastère, quand on voit deux savons ou deux confitures, pourquoi il y en a un qui est plus cher que l'autre... Ce n'est pas si simple de soutenir la qualité d'un produit monastique.

– **Frère Nathanaël** : Nous sommes au cœur du débat, tout en sachant qu'à l'avenir, on risque d'avoir de moins en moins de produits de type Cîteaux. Devons-nous modifier notre communication pour avertir le consommateur : « tel produit est réellement fait dans un monastère », ou : « il participe à l'économie » ; c'est la transparence de l'ouvrage qui doit être signifiée dans notre communication vis à vis du consommateur. La communication écrite ne suffit pas. La législation permet de mettre « produit sélectionné par », et en même temps, il faut être plus précis.

– **Carmel de Verdun** : Nous vendions des tapis de bridge que nous achetions tous faits. Nous nous contentions de mettre une étiquette. Nous les vendions chez un revendeur. Nous nous sommes rendus compte qu'un autre monastère fabriquait lui-même des tapis de bridge, et le revendeur ne les prenait pas. Nous avons fait une réflexion en communauté, et nous avons décidé de demander à notre fournisseur de nous envoyer le tissu, et d'avoir un minimum d'ouvrage dessus – couper et faire l'ourlet – mais le fournisseur a freiné, c'était moins intéressant pour lui – et pour nous – puis nous avons eu moins de main d'œuvre, alors nous avons arrêté complètement. Nous devons résister au revendeur qui ne cesse de nous solliciter, mais nous avons fait ce choix et nous nous y tenons.

– **Père Colombar de Maylis** : Je vous livre un scoop. Nous préparons une déclinaison de la tisane en gélules, c'est plus facile à prendre, et peut-être plus efficace. Nous cultivons la plante, nous la conditionnons, seules les pochettes viennent de l'extérieur. Les gélules, nous ne pourrions pas les faire nous-mêmes. Ça reste pourtant notre production, mais l'image n'est pas celle d'un produit artisanal monastique. Et la conception est faite par nous, la formule est faite par nous, l'essentiel du produit est fait par nous, au fond, la gélule n'est qu'un emballage, et pour la cire, nous ne faisons pas non plus les bidons.

Sur suggestion de Frère Nathanaël, l'assemblée vote à main levée, pour savoir si elle attribuerait ou non le logo à cette nouvelle déclinaison de la tisane : le résultat est plutôt favorable à une attribution du logo, avec une réponse positive plus forte du côté des moines que du côté des laïcs.

– **M. Congourdeau** : dans les supermarchés, on est très attentifs à l'étiquetage, qui, de plus, change beaucoup – quantités, nature du produit. Il me semble important que, dans le monde monastique, l'étiquetage soit parfaitement régulier. En regardant la manière dont sont présentées actuellement les étiquettes de Ganagobie, je pense que le consommateur ne sait pas très bien ce qu'il en est. Pour le beurre de karité, le produit est sélectionné, fabriqué en France... On a une démarche habituelle d'attention, et il est important que, lorsqu'on se rend dans un magasin monastique, l'information donnée au consommateur soit claire et nette.

– **Frère Nathanaël** : En tant que consommateurs, êtes-vous choqués de voir des produits monastiques vendus en grande surface ?

– Du Moment que les bénéfices sont pour vous...

– **Frère Matthieu de Ganagobie** : Une précision concernant Ganagobie, effectivement, en ce moment, nos étiquettes sont un peu « jésuitiques », mais elles sont en refonte, et elles seront bénédictines bientôt : on dira franchement la vérité...

Tableau des réactions au premier lot de produits.

– Pour Jouarre, 100% monastique, à l'unanimité.

Sur les autres produits, c'est très partagé, et pourtant il y avait eu aussi une explication avec la présentation des produits. Quand Frère Jean Claude s'était contenté de présenter les produits aux Pères Abbés, le verdict avait été beaucoup plus sévère.

– **Marie Catherine Paquier** : pour le premier produit, les laïcs ont donné 80% pour le produit, tandis que moines et moniales ne sont qu'à 67% : là, ce sont les laïcs qui accentuent le caractère monastique. Et dans l'autre sens, ils accentuent aussi le doute dans le cas du signet sous verre de Martigné, ils ne sont qu'à 55% de mitigés.

Pour les cartes postales d'En Calcat, les résultats sont là, la majorité des moines et des laïcs est du côté du non.

– **Frère Benoît** : Pour conclure, je retiens de cette après-midi le désir que nous avons eu de consulter des gens qui ne sont pas de chez nous. Ce groupe, sous l'impulsion de Marie Catherine, montre à lui seul que quelque chose bouge chez nous et je m'en réjouis. Savoir où nous allons, pour l'instant, je vous avoue que je ne le sais pas.

Premier souvenir à conserver, donc, cette consultation de laïcs, qui, autant que je le sache, est une première dans l'histoire de notre association sous cette forme-là. La deuxième chose que j'ai envie de garder, mais c'est peut-être davantage une projection, ça n'était peut-être pas aussi clair dans la discussion, c'est l'importance de relations plus que suivies avec une entreprise que nous connaissons bien et avec laquelle nous formons une certaine communauté de destin. Je n'ai pas encore d'idée très claire de la notion de « communauté de destin », mais il me semble que ce que nous disait En Calcat vis à vis de leur imprimeur, Ganagobie vis-à-vis du fabricant de savon, allait dans ce sens, et cela m'intéresserait que notre équipe capital-confiance travaille cette partie-là.

Texte du questionnaire, liste des produits, et ensemble des résultats sous forme de tableau :

En faisant abstraction des critères actuels d'attribution de la marque Monastic :

Spontanément, et à l'aide des informations qui viennent d'être données, attribueriez-vous la marque Monastic aux produits qui vous ont été présentés ?

C'est la diversité des réponses qui est intéressante : indiquez pour chaque produit le nombre de « oui », de « non » et de « mitigé » qui s'expriment dans votre petit groupe. Dans la mesure du possible, indiquez aussi les éléments forts de vos échanges, qu'ils soient consensuels ou contradictoires.

Produit 1 : Les Saints sur bois Martigné

Produit 2 : Les signets sous verre Martigné

Produit 3 : Carte postale En Calcat

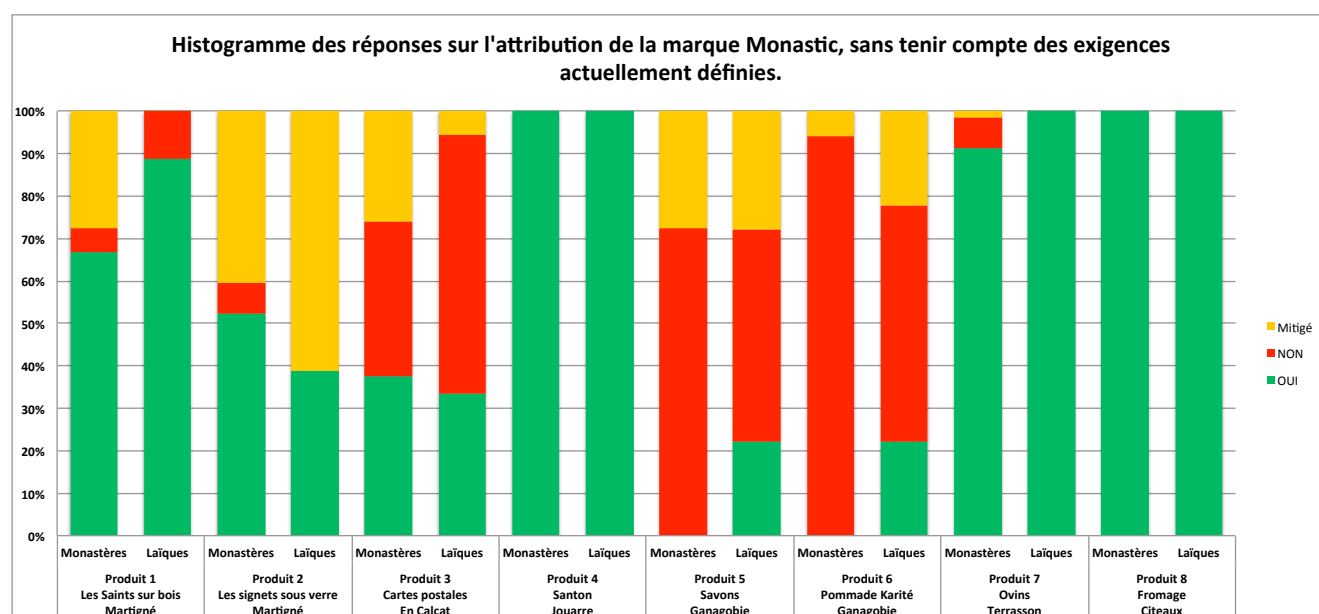
Produit 4 : Santon Jouarre

Produit 5 : savons Ganagobie

Produit 6 : pommade au beurre de karité..... Ganagobie

Produit 7 : Ovins reproducteurs Terrasson

Produit 8 : Fromage Citeaux



Assemblée générale de Monastic du 11 février 2015
Présentation du guide de la valeur d'entretien
Jean Congourdeau

Pourquoi une troisième édition du guide de la valeur d'entretien ?

Comme signalé dans le numéro 182 des Amis des Monastères, la Fondation a adressé aux communautés la troisième édition du Guide de la valeur d'entretien. Ce guide est également téléchargeable sur le site de la fondation. C'est le fruit du travail de la Commission monastique administrative (CMA) qui comprend des représentants de la Fondation des Monastères et de Monastic. Par rapport aux éditions précédentes, le guide actualise le cadre juridique de la valeur d'entretien découlant d'une nouvelle présentation de la documentation fiscale. Il insiste sur son originalité dans le paysage fiscal français et rappelle les devoirs qui en découlent pour les clercs qui en bénéficient : communautés monastiques, instituts religieux de toute nature et les prêtres dès lors que leur mise à disposition intervient dans le cadre de la valeur d'entretien.

1. Un nouveau cadre juridique

• *Jusqu'au 12 septembre 2012*

La circulaire La Martinière du 7 janvier 1966, qui est la source du régime fiscal et sociale de la valeur d'entretien, est une circulaire qui n'a jamais été publiée dans la documentation administrative.

Elle a été incorporée progressivement dans la documentation officielle de l'administration fiscale de 1977 à 1999. Cette présence constituait déjà une garantie juridique pour nos communautés qui pouvaient s'en prévaloir en cas de contestation par des services locaux des impôts ignorant ces dispositions.

Avant sa réforme, la documentation fiscale n'était pas un corpus unique mais un ensemble de textes d'origines diverses (documentation de base, bulletin officiel des impôts, réponses ministérielles). Pour employer une image, la documentation fiscale ressemblait à des couches sédimentaires dans lesquelles il était difficile de se retrouver et de reconstituer la réglementation fiscale à jour.

• *Création du BOFIP le 12 septembre 2012*

Pour permettre aux usagers d'avoir une connaissance plus accessible de leur régime fiscal, l'administration a modifié substantiellement la forme juridique de sa documentation.

Le 12 septembre 2012, tous les textes anciens ont été rapportés (c'est-à-dire annulés). Simultanément, l'administration fiscale a créé une documentation unique, synthétique et mise à jour en permanence. Elle prend le nom de « Bulletin officiel des finances publiques-impôts » (en sigle, BOFIP). Toute la doctrine de l'administration est désormais contenue dans le BOFIP et tout contribuable, qui l'applique de bonne foi, peut opposer son contenu à tout service de l'administration fiscale.

2. Le BOFIP confirme le régime fiscal de la valeur d'entretien

La circulaire La Martinière n'a plus de valeur juridique mais ses éléments fondamentaux sont repris dans le BOFIP. Il est devenu la seule source invocable par les communautés et leur assure la même garantie juridique que précédemment.

• *Pour la structure économique lucrative dans laquelle les moines et moniales sont mis à disposition par leur communauté*

La structure lucrative (secteur lucratif de la communauté, une filiale ou entreprise indépendante) prend en compte dans ses charges déductibles la valeur d'entretien des moines ou moniales mis à sa disposition. Cette valeur d'entretien n'est pas un salaire. Elle est réputée correspondre aux des frais que nécessitent l'entretien et la subsistance du moine ou de la moniale. L'administration prescrit que cette valeur ne dépasse pas celle du SMIC. La CMA vous propose d'y adjoindre le montant des cotisations Cavimac et Mutuelle qui constituent la protection sociale obligatoire des moines et moniales. En pratique et à ce jour, cela correspond à multiplier par 1,325 le montant du SMIC.

• *Pour la communauté*

La valeur d'entretien est toujours versée à la communauté.

L'administration précise explicitement que la mise à disposition de membres d'une communauté indemnisée par le versement d'une valeur d'entretien n'est pas une prestation de service. Dès lors la valeur d'entretien n'est pas imposable pour la communauté.

- *Pour le moine ou la moniale mis à disposition dans le cadre de la valeur d'entretien*

La valeur d'entretien étant versée à la communauté, les moines et moniales ne sont pas imposables à l'impôt sur le revenu.

3. Les communautés monastiques se doivent d'appliquer avec rigueur les conditions posées par l'administration fiscale pour en bénéficier

- *Le régime fiscal de la valeur d'entretien est une adaptation particulièrement bienveillante du droit fiscal à la vie de l'Eglise*

Pourquoi bienveillante ? Parce que toute la fiscalité des activités lucratives repose sur l'équation suivante qui est très simple : le service que je rends est un produit pour moi et une charge pour celui à qui je rends service.

La valeur d'entretien est un des très rares cas où le service (la mise à disposition des moines) n'est pas imposable pour le fournisseur - la communauté - mais constitue une charge déductible pour l'entreprise dans laquelle travaillent les moines et religieux.

La valeur d'entretien s'analyse comme une exonération fiscale instituée par l'administration pour prendre en compte les spécificités des rapports économiques internes au monde monastique et plus généralement aux institutions regroupant des religieux ou des clercs.

- *Comme tout régime fiscalement favorable, celui qui en bénéficie doit respecter strictement les conditions posées par l'administration*

Le guide rappelle les conditions que pose l'administration fiscale pour que le régime de la valeur d'entretien puisse s'appliquer.

Le montant de la valeur d'entretien est - sauf exceptions prévues au BOFIP - le SMIC majoré des charges sociales Cavimac et Mutuelle.

Le calcul de la valeur d'entretien doit correspondre à la réalité des mises à disposition. Elle n'est pas une variable d'ajustement du bénéfice : son montant n'étant pas à faire varier en fonction des résultats de la structure lucrative.

- *Que faire si une communauté ne peut respecter les conditions posées par l'administration ?*

La très grande majorité des communautés n'ont pas de difficultés à respecter les règles de l'administration.

Certaines communautés ne peuvent pas respecter ces conditions en ayant besoin, par exemple, pour des raisons financières, d'une rémunération très supérieure au SMIC. Dans ces situations, il doit être envisagé de sortir du cadre de la valeur d'entretien et de retenir un autre cadre juridique qui permette d'utiliser un système de rémunération plus adaptée.

4. Respecter avec soin, dans la lettre comme dans l'esprit, le régime de la valeur d'entretien est un enjeu déterminant pour sa pérennité.

- *Pour la communauté concernée*

Lorsqu'une communauté ne respecte pas les conditions posées par l'administration, elle s'expose à sortir du régime de la valeur d'entretien et à être considérée comme prestataire de service et donc à devenir imposable à l'ensemble des impôts commerciaux : TVA, impôt sur les sociétés de droit commun. Un autre risque consiste également à voir la relation entre le clerc et la structure lucrative requalifiée en contrat de travail avec toutes les conséquences en matière de cotisations sociales.

- *Pour le monde monastique*

Avec le BOFIP, l'administration fiscale a validé une nouvelle fois le régime favorable de la valeur d'entretien. Cette validation est une garantie juridique que chaque communauté peut invoquer si un service local prétendait en contester l'application. Si l'ensemble du monde monastique applique le régime de la valeur d'entretien dans la lettre et l'esprit des prescriptions administratives, il n'y a aucune raison qu'il soit remis en cause dans l'avenir. Il ne pourrait qu'en aller autrement si l'administration, lors de contrôles fiscaux des structures lucratives, constatait que ce régime est appliqué sans la rigueur corrélative à toute exonération. L'administration ou le pouvoir politique

pourrait être alors conduit à remettre en cause l'exonération fiscale totale dont bénéficient les communautés lorsqu'elles perçoivent un revenu dans le cadre de la valeur d'entretien. En conséquence, les communautés, perdant leur régime d'exonération, deviendraient soumises aux impôts commerciaux à raison de la valeur d'entretien qu'elles reçoivent.

Deux points de conclusion

La valeur d'entretien est un régime fiscal favorable construit par l'administration après concertation avec les représentants du monde religieux qui répond bien aux besoins de la vie monastique. Comme tout avantage fiscal, Il est impératif que ses bénéficiaires en respectent les contraintes. Le monde monastique ne peut prendre le risque de sa suppression.

La Fondation des Monastères et la CMA sont à votre disposition pour vous aider à résoudre toutes les difficultés que vous pourriez rencontrer dans l'application des dispositions contenues dans le guide.

Réponses aux questions posées lors de la présentation du Guide sur la valeur d'entretien à l'assemblée de MONASTIC le 11 février 2015

La présentation du *Guide sur la valeur d'entretien*, coproduit par la Fondation des Monastères et MONASTIC, a été suivie d'un échange entre les membres de MONASTIC, le Frère Mathias de l'abbaye de la Pierre qui Vire et Jean Congourdeau de la Fondation des Monastères. Les questions ont été regroupées par thème et nous avons voulu leur garder leur caractère vivant. Bien entendu, l'instrument de référence demeure le Guide lui-même.

La qualification particulière d'un religieux justifie-t-elle une valorisation supérieure au SMIC ?

Certains membres des communautés exercent des postes de responsabilités ou ont des compétences particulières dans les structures lucratives. Ces caractéristiques peuvent-elles justifier que la valeur d'entretien (VE) soit majorée pour tenir compte de ces spécificités comme elles le sont pour les salariés dans une entreprise ?

Or, la valeur d'entretien n'est pas un salaire. Elle est réputée correspondre aux frais que nécessitent l'entretien et la subsistance du moine ou de la moniale. Le montant de la valeur d'entretien est égal au SMIC majoré des charges sociales. Le BOFIP indique explicitement que la VE ne peut être inférieure au SMIC. Une analyse de la comptabilité générale d'une communauté montre qu'il est rare que le « coût » d'un membre soit supérieur au SMIC.

La valeur d'entretien ne dépend donc pas de la nature du poste exercé, mais du temps de travail. Certaines personnes peuvent travailler plus ou moins vite, être plus ou moins efficaces (en particulier en fonction de l'état de santé ou de l'âge), mais la VE est la même pour tous.

• Les dérogations prévues par le BOFIP sont en pratique difficilement utilisables :

L'ensemble des textes du BOFIP ne cesse de souligner que la VE versée par la structure lucrative concerne les frais que la communauté supporte pour l'entretien des frères. La note 16 de la page 12 du Guide garde toute sa pertinence. Une valorisation supérieure au SMIC est évoquée « *dans le cas où l'activité considérée requiert une qualification particulière nécessitant une formation professionnelle préalable* ». Il est clair que ce qui justifie une valorisation supérieure c'est la formation nécessaire et non la qualification, dans la mesure où cette formation a été prise en charge par la communauté.

De même le paragraphe 150 du BOFIP cité page 16 du Guide donne à la structure lucrative la possibilité de « *déduire, pour la détermination de ses bénéfices, une somme correspondant à la rémunération normale des services rendus par des membres de la communauté ou de la congrégation* ». On pourrait en conclure qu'une qualification professionnelle se rémunère comme telle. Ainsi la sœur comptable pourrait justifier d'une VE équivalente à la rémunération d'un collaborateur d'un cabinet comptable. Mais, la fin du numéro 150 interdit cette interprétation en précisant que « *les sommes ainsi déduites par l'établissement ou l'entreprise constituent une valeur d'entretien au même titre que celle définie au n° 140* », c'est-à-dire proche du SMIC.

Enfin, le BOFIP considère que l'utilisation d'une VE d'un montant supérieur au SMIC constitue une dérogation qui devrait être approuvée par le ministère du Budget.

Si la communauté retient une valorisation très supérieure, par exemple de 2 ou 3 SMIC, et que sa structure lucrative est vérifiée, le vérificateur se référera à la procédure prévue dans le BOFIP et ne manquera pas de saisir ses supérieurs et son administration centrale. On rentre dans une démarche administrative que la communauté ne va pas du tout maîtriser. Elle est donc à éviter.

Les textes du BOFIP envisageant une dérogation au SMIC sont donc trop imprécis pour fonder de manière assurée une VE supérieure au SMIC.

La VE peut-elle dépendre du bénéfice réalisé par la structure lucrative ?

Il ne doit y avoir aucune corrélation entre le montant de la VE et les bénéfices de la structure qui la verse. Le rôle de la VE n'est pas un prélèvement sur le bénéfice de la structure lucrative mais l'indemnisation d'un temps de travail. La variation de la VE pour diminuer le bénéfice de la structure est une pratique qui ne pourrait que donner lieu à un rappel fiscal et compromettre la pérennité de la valeur d'entretien.

Si la structure lucrative est détenue par la communauté, les bénéfices qu'elle réalisera seront aussi versés, après impôts, à la communauté.

Peut-on majorer le SMIC des cotisations sociales ou des congés payés ?

Le guide de la VE indique que la valeur d'entretien est composé du SMIC majoré les cotisations CAVIMAC et mutuelle (actuellement 32,25 %). Il est donc légitime d'appliquer un taux de 1,325 au nombre d'heures effectuées. Un taux identique peut être appliqué aux religieux en retraite qui continuent de travailler.

Bien évidemment, la valeur d'entretien suit l'évolution du SMIC.

En revanche, la logique de la valeur d'entretien conduit à ne pas verser une indemnité représentative de congés payés.

• Des cas particuliers :

Les enseignants : il ne suffit pas de prendre le nombre d'heures de cours assurées. Il convient de retenir le nombre d'heures nécessaires pour la préparation de l'enseignement. Ceci justifie que la valeur d'entretien pour une heure de cours soit beaucoup plus élevée que pour une heure de travail ordinaire.

Les religieux mis à la disposition de diverses instances : une communauté peut percevoir des montants importants pour un même religieux qui a diverses responsabilités. La responsabilité de déterminer la valeur d'entretien revient à la structure dans laquelle le cleric est mis à disposition. Dans certaines responsabilités, on peut cumuler des heures, dépasser les 35 heures par semaine. La communauté se limite à recevoir la VE, la responsabilité juridique est pour la partie versante.

Dans des situations exceptionnelles où la VE est versée par une seule partie et que son montant est beaucoup plus élevé que celui du SMIC, il est nécessaire de se demander si la valeur d'entretien est bien la modalité juridique la plus adaptée.

Quelles déclarations doivent-elles être faites à l'administration fiscale ?

(Guide page 15, § 3.6)

• Pour la partie versante, la DADS 2 :

Toute somme versée à des tiers doit être déclarée par la partie versante.

C'est une obligation qui doit être absolument respectée. En effet, l'article 240 du Code général des impôts subordonne la déduction de la valeur d'entretien dans les charges de la partie versante à sa mention, par celle-ci, sur sa déclaration DADS 2. En l'absence de déclaration par la structure lucrative du versement de l'indemnité, l'administration fiscale est en droit de remettre en cause la déduction de la VE dans la structure lucrative et de la réintégrer dans le bénéfice imposable. Autre risque : en s'abstenant de faire cette déclaration, la collaboration des religieux à la structure lucrative serait susceptible d'être qualifiée par l'URSSAF de travail dissimulé.

Lorsque la communauté verse des honoraires à des religieux (prédicateurs de retraite, conférenciers, etc.) sous forme de valeur d'entretien et que la somme est versée à la communauté à laquelle il appartient, cette somme doit être déclarée à la rubrique « *indemnités* », comme les autres valeurs d'entretien. Si les honoraires sont versés directement à l'intervenant, la déclaration doit être faite dans la catégorie des honoraires. Le bénéficiaire le déclarera à l'impôt sur le revenu.

Si vous n'avez jamais rempli le formulaire de déclaration, vous pouvez commencer en 2015 pour la VE de 2014.

- *Pour la communauté :*

La communauté n'a rien à déclarer au titre de la valeur d'entretien qu'elle reçoit. La valeur d'entretien qui est une charge pour l'entreprise dans laquelle la communauté travaille, est un produit non imposable dans la communauté qui la reçoit. Elle n'est pas davantage à reporter dans la déclaration 2070 des revenus des personnes morales à but non lucratif. En effet, il y a seulement trois catégories imposables : certains revenus de capitaux mobiliers, les revenus fonciers et les bénéfices agricoles.

- *La valeur d'entretien doit être effectivement versée :*

Soulignons aussi qu'il est important que la valeur d'entretien soit effectivement versée (§ 3.4.2). C'est une condition nécessaire à sa déduction. Lorsque la structure lucrative pour laquelle travaille la communauté est en difficulté et que la communauté destinataire a une situation financière plus solide, il importe qu'elle soit néanmoins versée. Sinon, en cas de contrôle fiscal, la structure lucrative s'expose à une remise en cause de la déduction de la valeur d'entretien.

La justification du temps de travail : le relevé des heures

Le temps de travail doit être justifié par un relevé des heures travaillées. La convention peut préciser la nature du poste de travail, par exemple : fabrication de confitures, tenue du magasin, tenue de la comptabilité et le nombre d'heures par semaine. Mais c'est aussi judicieux de pointer, c'est très facile à faire.

Le relevé d'heures est à faire par poste et non pas par personne, puisque le principe est justement que la mise à disposition est faite par le supérieur de la communauté. Ce n'est pas un salarié, parce qu'il n'y a pas de lien de subordination : ça peut être un jour telle sœur, et, un autre jour telle autre sœur. Bien entendu, certains postes spécialisés sont tenus de manière permanente par un membre de la communauté et le relevé est également nominatif. Globalement, le relevé d'heures faites pour tel poste est un justificatif suffisant. Ce relevé doit être fait régulièrement, avec une périodicité suffisante et doit pouvoir être présenté en cas de contrôle. C'est une formalité nécessaire et facile à faire.

- *La comptabilisation des activités annexes :*

Il faut également relever et chiffrer toutes les activités annexes qui concernent la structure lucrative. Vous pouvez même mettre une partie des heures passées à l'accueil, au standard, au ménage des locaux, etc. Cela doit être justifié et cohérent avec l'organisation et l'installation de la communauté.

Le fisc peut-il vérifier le nombre d'heures avec lesquelles on calcule la valeur d'entretien ?

Lors d'un contrôle fiscal, le vérificateur fiscal demande à l'entreprise de justifier la nature et le montant de ses charges. C'est ainsi qu'il peut vérifier si les coûts de production sont en cohérence avec ce que produit l'entreprise et voir le nombre de personnes occupées ou le nombre d'heures nécessaires. Si les coûts de production sont excessifs, il peut les remettre en cause. Si, par exemple, la convention et le relevé des heures indiquent la présence de quatre religieux ou religieuses en permanence dans un magasin de monastère, ce n'est pas crédible. Il en est de même si le relevé des heures fait apparaître un temps de travail journalier incompatible avec les horaires de la vie religieuse. Bref, le relevé des heures doit être économiquement raisonnable et justifié. Bien sûr, il sera toujours possible de faire valoir que les contraintes de la vie des communautés et de la variété des compétences de leurs membres peuvent entraîner une productivité moindre que celle de la vie économique extérieure.

Peut-on s'ajuster sur les 35 heures ?

Une justification forfaitaire qui utiliserait la durée légale du travail par semaine (35 heures) n'est pas possible. Le relevé des heures doit être individualisé par poste prévu par la convention.

Comment modifier d'anciennes pratiques non conformes ?

Si la VE était au-dessus du SMIC, il est nécessaire de revenir à une valorisation conforme du SMIC. Quelques conseils :

- *Modifier la convention :*

Un simple ajustement comptable à la fin de l'année où on rectifie la VE ne suffit pas. Il faut donner un cadre juridique. Si la convention prévoit une rémunération supérieure à la VE, il convient de passer un avenant à la convention initiale.

- *À quelle date ?*

S'il y a un changement à faire, ne pas le faire de manière précipitée. L'année 2014 est terminée, on ne change rien pour les années antérieures, la communauté fait un avenant courant 2015 pour les années 2015 et suivantes.

Le changement de la valorisation est une décision de gestion qui est opposable à l'administration. La convention décide de fixer des règles de rémunération différentes entre la communauté et la structure lucrative. Cela ne remet pas en cause les pratiques antérieures qui peuvent être défendues devant l'administration fiscale.

Peut-on compenser une valorisation supérieure au SMIC justifiée par des responsabilités particulières avec une valorisation inférieure pour tenir compte de capacités diminuées par l'âge ou la maladie, même si le résultat global n'est pas exagéré ?

La VE n'a pas à être évaluée en dessous du SMIC. Elle n'obéit pas à la logique économique comme celle de la fixation d'un salaire. C'est la prise en compte de ce que coûte un moine pour la communauté. Cette valeur est la même, quel que soit le travail effectué, même si, pour un frère ou une sœur très âgé, il joue simplement le rôle d'atelier d'ergothérapie. Il ne s'agit pas de la rémunération d'un travail, ni d'une prestation de service. Il s'agit uniquement de l'entretien du frère ou de la sœur qui est mis à disposition, c'est tout. L'âge, la capacité, l'agilité, la compétence n'ont pas d'importance. C'est pour cette raison que la VE est particulièrement adaptée à la réalité de la vie monastique. Un religieux travaille, en fonction de ce qu'il peut faire physiquement ou intellectuellement. Quel que soit l'âge, s'il y passe 10 heures, 15 heures ou 20 heures de travail, la valeur d'entretien est celle de 1,325 fois le SMIC.

Que faire lorsque, lors d'un précédent contrôle fiscal, celui-ci a admis une VE supérieure au SMIC ?

A priori, ne rien changer. Le contrôleur a pu estimer que les spécificités de la structure lucrative justifiaient une VE supérieure au SMIC. C'est une question de fait à un temps donné. Mais cela ne constitue pas une interprétation formelle opposable pour toujours. Un autre contrôleur pourrait remettre en cause le calcul de la VE et descendre le coefficient. Mais il ne va pas appliquer de pénalité, dans la mesure où vous avez retenu et continué d'appliquer ce qui vous avait été validé. Lorsque le contrôle fiscal est ancien, les conditions économiques ont pu changer, l'activité a pu évoluer et le risque d'une remise en cause est donc plus important.

Dans le Guide, nous avons essayé de vous proposer une solution prudente et sûre. À chaque communauté d'apprécier dans sa situation particulière si elle prend un risque en maintenant des coefficients d'un montant supérieur.

Le rôle de la Fondation des Monastères en tant que conseil, c'est de dire ce qu'elle pense devoir vous dire, et non pas ce que vous souhaitez entendre (c'est le rôle du Guide). Si vous aviez des difficultés, la Fondation pourra vous aider à vous défendre et à construire une argumentation.

La fabrication d'hosties et d'ornements liturgiques échappe-t-elle au régime fiscal de droit commun ?

La circulaire La Martinière définissait un régime fiscal d'exonération pour les ventes d'hosties et d'objets du culte. Avec la disparition de cette circulaire, ces dispositions sont-elles encore d'actualité et l'exonération de TVA est-elle encore valable ?

La revue des *Amis des Monastères* (n° 179 de juillet 2014, pages 42-44) a consacré un article au régime de TVA de la fabrication et de la vente des hosties et des objets du culte.

Par ailleurs, le deuxième texte du BOFIP cité dans le guide sur la VE (page 24 du Guide et n° 40 du BOFIP) expose les conditions à remplir par une communauté pour être exonérée pour ces activités.

Par principe, les activités économiques des monastères sont à apprécier comme n'importe quelle activité lucrative d'un organisme sans but lucratif.

- *Il faut se poser plusieurs questions :*

Est-ce que l'activité est concurrentielle ? La fabrication d'hosties, de vêtements liturgiques et d'objets du culte est concurrentielle et est exercée par des entreprises commerciales ou des communautés fiscalisées.

Ces fabrications sont-elles *destinées à un public spécifique et justifiant un traitement social particulier* ? Les produits sont destinés à toutes les communautés catholiques, proposés à un prix de vente identique et certaines communautés peuvent recouvrer à la publicité.

Ainsi, la fabrication et la vente de ces produits constituent une activité en principe lucrative, mais qui est accessoire par rapport à l'ensemble des activités d'une communauté religieuse.

Selon l'importance de leur chiffre d'affaires, les activités accessoires peuvent être exonérées de tout impôt. Lorsque le montant du chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 60 540 euros, l'exonération s'applique et aucun impôt n'est dû. Dans ce cas la facture ne doit pas comporter la TVA et doit mentionner « *TVA non applicable, article 293 b du Code général des impôts* ».

Lorsque le chiffre d'affaires dépasse ce montant, c'est une activité lucrative qui demeure accessoire mais qui va être soumise à tous les impôts commerciaux de droit commun (TVA, impôt sur les sociétés, contribution économique territoriale). Dans cette situation, la valeur d'entretien des religieux et religieuses qui sont mis à disposition vient en déduction des résultats dans les conditions habituelles.

Conclusion

Pour conclure, il faut voir les choses très paisiblement. Le Guide a voulu rappeler le cadre dans lequel une communauté peut appliquer de manière sûre la valeur d'entretien, en l'adaptant de bonne foi à la réalité. Si d'autres questions se posent dans l'application du Guide, la Fondation des Monastères est à votre service.

Frère Mathias, abbaye de la Pierre qui Vire
Jean Congourdeau, Fondation des Monastères
septembre 2015

Frère Benoît, Président,
Et les membres du Conseil d'Administration
Ont le plaisir de vous inviter à la prochaine

à l'Assemblée Générale Ordinaire

De l'Association « Monastic »

Qui se tiendra le mercredi 17 FÉVRIER 2016

chez les Lazaristes, rue de Sèvres.

Nous espérons vous y accueillir très nombreux.
Toutes informations et documents utiles
vous parviendront en temps opportun