



## Possibilités d'optimisation du travail du Conseil synodal, rapport; information

<p><b>Proposition:</b> <b>Le Synode prend connaissance du rapport du Conseil synodal.</b></p>
---

### Contexte

Sur proposition de la commission non permanente constituée de membres de la COFI et de la CEG, le Synode d'été 2010 a fixé le traitement des membres à temps partiel du Conseil synodal à 45 % d'un poste à temps complet. Au point 5 de sa proposition, la commission a formulé quelques questions ouvertes. Le Conseil synodal a été chargé par le Synode d'établir un rapport sur ces questions pour le Synode d'été 2011. En réponse à une demande du Conseil synodal, le président de la commission consultative a précisé que ce qui est souhaité n'est « certainement pas de créer une base à une réorganisation de fond ». Les propositions visant à obliger le Conseil synodal à présenter des « solutions » ont été rejetées lors du Synode.

### Considérations générales et mesures d'optimisation entreprises

Avec la réorganisation entrée en vigueur au 1.4.2003, le mode de travail du Conseil synodal a changé. D'une part, le deuxième poste à plein temps a été supprimé et le nombre de membres du Conseil synodal ramené de 9 à 7. D'autre part, la révision du règlement d'organisation a posé les fondements pour une séparation des tâches stratégiques et opérationnelles. A l'époque, le taux d'occupation servant de base de calcul au dédommagement avait dû être évalué sans que l'on dispose d'expérience en la matière.

Le Conseil synodal s'est très vite rendu compte que son volume d'activité dépassait largement les 30% prévus. Ceux-ci ne couvraient même pas le travail de base (préparation, réalisation et analyse des séances ; direction technique du département et préparation des dossiers du Conseil synodal). Avec le traitement de dossiers particulièrement complexes, la représentation à l'extérieur et la participation à des groupes de projet, la sollicitation des Conseillers synodaux a très rapidement dépassé le cadre de « l'engagement bénévole ».

Dans un même temps, les attentes envers les Conseillers synodaux en terme de professionnalisme et de qualité de direction des départements ont augmenté. Le Conseil synodal s'est concentré de plus en plus sur sa fonction de « direction ecclésiale », laissant aux sec-

teurs et Services généraux de l'Eglise le soin de régler les tâches opérationnelles. Il s'est attaqué à de vastes projets de réforme exigeant des discussions ecclésiologiques et de politique ecclésiale. Voici quelques exemples de tâches ne pouvant être déléguées:

- Le Conseil synodal a défini sa position pour relever les défis d'une planète mondialisée (policy sur la mondialisation). Sur cette base, il a assumé ses responsabilités au sein de l'Eglise universelle et en Suisse, p. ex. à travers la défense de l'accès à l'eau comme droit humain ou son engagement en faveur d'une agriculture artisanale en Suisse.
- Le Conseil synodal s'est employé à réaliser un profil pastoral puis des instructions de service et un descriptif de postes pour le corps pastoral.
- Le Conseil synodal s'est penché de façon intensive sur la thématique «ministère, consécration, mission» et celle de la «direction des paroisses» dans le cadre d'une procédure en plusieurs étapes qui a débouché sur la révision actuelle du Règlement ecclésiastique.
- Le Conseil synodal a développé une stratégie de conférences avec le corps pastoral, les présidences, les collaboratrices et collaborateurs socio-diaconaux et les catéchètes. Cette démarche ne diminue pas la charge de travail, mais à moyen terme elle peut apporter une amélioration considérable dans les relations entre les différents groupes professionnels et les niveaux de l'Eglise, ce qui est indispensable pour relever les défis à venir.

Peu après l'entrée en vigueur de la réorganisation, le Conseil synodal a examiné différentes **possibilités plus ou moins étendues** d'optimiser son action, en tenant compte non seulement de la réduction du temps de travail, mais aussi de l'accomplissement des obligations stratégiques qui lui incombent en tant que direction de l'Eglise. La présentation ci-dessous n'est pas exhaustive:

- Les procédures internes et l'organisation des séances ont été réexaminées de manière approfondie et optimisées le 1.1.2004 à travers la révision de l'Ordonnance concernant la gestion du Conseil synodal. Les affaires sont aujourd'hui systématiquement classées en trois catégories (base de discussion/prise de décision/prise de connaissance). De cette manière, le Conseil synodal peut discuter suffisamment tôt des principes au niveau stratégique, puis confier la réalisation du mandat qui en résulte au secteur opérationnel, sous la surveillance du département concerné. En règle générale, le dossier n'est plus discuté durant la phase de décision. En outre, la durée des séances a pu être réduite au cours des dernières années grâce à l'application systématique de l'Ordonnance concernant la gestion du Conseil synodal et à une direction plus stricte des réunions.
- L'optimisation du contrôle des dossiers par la chancellerie facilite l'accès aux documents et la consultation de décisions préliminaires concernant le même dossier.
- Avant de siéger, le Conseil synodal demande aux secteurs et services directement concernés (généralement les services juridique et financier) un rapport complémentaire afin de disposer de tous les éléments pour prendre une décision appropriée.
- Pour la réalisation de gros projets (p. ex. vente du centre de Gwatt; renouvellement du système informatique; Maison de l'Eglise; révision du Règlement ecclésiastique), des groupes de pilotage ont été mis en place afin de décharger le Conseil synodal de la direction et de la surveillance du projet. Leur composition varie suivant les domaines d'activité; en règle générale, ils sont formés du président du Conseil synodal, de un à deux membres à temps partiel du Conseil synodal, auxquels s'ajoutent selon le domaine concerné des personnes du niveau opérationnel et

éventuellement des experts externes. Ces groupes de pilotage n'ont pas de compétence décisionnelle, ils informent régulièrement le Conseil synodal en lui remettant les procès-verbaux, et préparent ses décisions. Les séances du CS en sont sensiblement déchargées.

- Les membres du Conseil synodal ont été équipés d'outils informatiques.
- Le projet « Maison de l'Eglise » vise à exploiter des synergies. Grâce au regroupement des six différents sites, l'organisation des séances pour les membres du Conseil synodal se trouvera grandement facilitée, et les contacts entre les départements (niveau stratégique) et les secteurs (niveau opérationnel) seront plus aisés. La simplification des procédures et l'établissement d'une « structure de collaboration » permettra de soulager les membres du Conseil synodal sans viser pour autant une uniformisation des secteurs.

Le Conseil synodal a examiné **d'autres mesures d'optimisation**, mais il a finalement décidé, pour des raisons compréhensibles, de ne **pas les mettre en œuvre**:

- Jusqu'à présent, l'idée d'entreprendre un nouveau regroupement des départements a été rejetée, car elle reviendrait à une véritable réorganisation. Or celle-ci mobiliserait trop de forces dans la situation actuelle.
- Le Conseil synodal a également réaffirmé à plusieurs reprises son attachement au bilinguisme de l'Eglise, raison pour laquelle il s'est opposé à la réintroduction d'un Département romand qui entraînerait une ghettoïsation de la partie francophone. Il est prêt à s'accommoder du fait que les secteurs et départements subissent une certaine surcharge de travail pour que la région francophone soit traitée sur un pied d'égalité.
- Contrairement au Conseil-Exécutif, le Conseil synodal participe toujours in corpore au Synode. Il ne souhaite pas déléguer uniquement les membres qui doivent y défendre un dossier, d'une part parce qu'il veut se présenter comme une autorité collégiale, d'autre part parce qu'il cherche le contact avec les députés au Synode et qu'il veut pouvoir apprécier lui-même leurs sentiments et leurs réactions.

## A propos des questions du Synode

S'agissant des questions concrètes du Synode, le Conseil synodal prend position comme suit:

### 1. Système de départements / responsabilité

*Jusqu'à quel point chaque membre du Conseil synodal est-il responsable de toutes les affaires des six secteurs?*

Le Conseil synodal assume la responsabilité de toutes les décisions stratégiques en tant qu'autorité collégiale (art. 4, al. 3 du règlement d'organisation, RLE 34.230) Notre règlement ne prévoit pas de possibilité de déléguer des compétences décisionnelles aux départements concernés. Les affaires « d'importance mineure » peuvent être déléguées le cas échéant à des délégations du Synode (art. 5 OrgR).

### 2. Simplification des procédures

*Existe-t-il des possibilités de simplifier encore davantage les procédures du Conseil synodal et des Services généraux de l'Eglise?*

Comme nous l'avons relevé plus haut, les procédures de traitement des dossiers ont été systématisées et le déroulement des séances optimisé au cours des dernières années.

Les séances sont désormais clairement structurées. Les dossiers sont distribués une semaine à l'avance pour la préparation des séances. En règle générale, le Conseil synodal est donc bien documenté, et les renvois pour cause de préparation insuffisante sont rares. Ce système pose des exigences élevées à ses membres en terme de lecture rapide et sélective, sachant qu'il n'est par rare que les dossiers pèsent plus de 1 kilo.

Le système de rapports (reporting) présente encore des possibilités d'optimisation. Bien qu'il ait déjà été adapté à plusieurs reprises ces dernières années, il ne donne pas encore entière satisfaction. Le Conseil synodal prévoit de le réexaminer de manière approfondie après l'adoption du prochain programme de législature.

Des possibilités d'optimisation existent également au niveau de la clarification des compétences financières. Comme l'ont relevé plusieurs députés lors du dernier Synode, celles-ci ne sont plus actuelles. Une proposition correspondante sera préparée pour être traitée si possible encore en 2011.

### 3. Mandats / délégations

*Existe-t-il des possibilités de réduire encore les délégations et les mandats? Dans quels organes la présence d'un membre de l'exécutif est-elle impérative? Quel rôle l'Union synodale entend-elle jouer à l'avenir dans le contexte suisse?*

Les mandats sont régulièrement contrôlés et l'ont été pour la dernière fois avant l'entrée en fonctions du Conseiller synodal Iwan Schulthess. Le service juridique tient une liste complète des affiliations et des mandats externes; il en ressort que les interventions directes du CS ne concernent qu'une infime partie des affiliations. En règle générale, soit ce sont des collaboratrices et collaborateurs du secteur opérationnel qui siègent dans ces organes (comités et assemblées générales), soit notre Eglise n'en n'est que « membre cotisant ».

Sont indispensables toutes les représentations auprès d'organisations nationales ou de régions linguistiques du protestantisme suisse, dès lors que les autres Eglises n'y délèguent que des membres de l'exécutif. Les tentatives d'y faire représenter notre Eglise par le secteur opérationnel (p. ex. la collaboratrice francophone responsable auprès de la plate-forme Terre Nouvelle) ont été mal acceptées par les autres Eglises. Il faut savoir que la plupart des organes où la présence de membres du Conseil synodal est impérative prennent avant tout des décisions politiques, les questions techniques que nos collaboratrices et collaborateurs connaissent parfaitement y sont rarement traitées. Pour les organisations les plus importantes, nos déléguées et délégués sont même mandatés lors d'une séance du Conseil synodal ; les dossiers sont discutés au préalable afin que le Conseil synodal puisse défendre une position cohérente auprès des différents organes. Une liste des mandats est jointe au présent rapport à titre d'illustration.

L'importance de ces organisations découle de raisons techniques, mais aussi du fait que les Eglises réformées Berne-Jura-Soleure en sont presque toujours le principal bailleur de fond avec l'Eglise zurichoise. Ainsi, nous payons plus de 25% des coûts dans les organisations nationales, et plus d'un tiers des coûts dans les organisations suisses alémaniques. Comme les sommes en jeu s'élèvent souvent à plusieurs centaines de milliers de francs, le Conseil synodal doit pouvoir faire entendre sa voix. Il faut savoir que le manque d'influence et le déséquilibre entre taux de contribution et droit de vote sont de plus en plus une source de conflits potentiels et que cette situation pourrait exiger dans un proche avenir des mesures impopulaires.

#### 4. Structures de l'exécutif de l'Union synodale

*Le système prévoyant un poste à plein temps et six postes à temps partiel est-il encore adapté pour assumer les tâches prescrites et celles qui sont venues s'ajouter au fil du temps?*

Le Conseil synodal ne voit pas de nécessité de changer de système. Réduire encore davantage le nombre de membres compliquerait l'intégration de tous les milieux de l'Eglise. Il faut savoir que le Conseil synodal n'est pas seulement responsable d'une utilisation efficace des moyens, il remplit aussi une fonction épiscopale et d'anticipation pour les questions touchant au développement de l'Eglise nationale. Il est donc préférable qu'il bénéficie d'une large soutien.

#### 5. Tâches / allègement

*Quel volume de tâches les Eglises réformées Berne-Jura-Soleure veulent-elles accomplir ou reprendre? Faut-il faire une distinction entre tâches souhaitables et tâches indispensables? Qui est compétent en la matière? Le Synode? Les fractions? Le Conseil synodal?*

Les tâches du Conseil synodal découlent en premier lieu du Règlement ecclésiastique et des règlements adoptés par le Synode. Mais il doit aussi anticiper les évolutions selon le principe qui veut que «gouverner c'est prévoir», autrement dit il doit veiller à ce que l'Eglise «ne laisse pas passer le train». C'est pourquoi de nombreuses tâches lui sont imposées de l'extérieur soit par les évolutions sociales (démographie, sécularisation, changements dans l'exercice des ministères de l'Eglise, etc.), soit par les évolutions au sein du protestantisme suisse ou les modifications du paysage religieux.

Il arrive souvent que des tâches supplémentaires lui soient confiées par le Synode, p. ex. sur la base de motions et de postulats, ce qui correspond tout à fait à l'organisation démocratique de notre Eglise. S'agissant des tâches qu'il choisit lui-même, sa marge de manœuvre est limitée, et le Synode est toujours tenu informé de façon transparente à travers le budget, le rapport d'activité, la planification de la législature ou les réponses à des interventions personnelles (interpellations, heures des questions).

En tant que plus grande Eglise réformée de Suisse en nombre de membres, notre Eglise assume une responsabilité particulière à l'égard du protestantisme suisse. Elle est et reste toujours intégrée au sein d'une communauté mondiale d'Eglises. Le Conseil synodal s'oppose à un repli sur soi. Sa position correspond d'ailleurs à l'art. 2 de la Constitution de l'Eglise:

<sup>1</sup> L'Eglise réformée évangélique du canton de Berne a reçu de son Chef la mission de prêcher à tous, dans l'Eglise et dans le monde, l'Evangile de Jésus-Christ. <sup>2</sup> Elle accomplit cette tâche en vue de l'édification de l'Eglise et s'en acquitte par la prédication, l'administration des sacrements du Baptême et de la Sainte-Cène, l'enseignement de la doctrine, l'instruction de l'enfance et de la jeunesse, la cure d'âmes, la bienfaisance, la mission intérieure et la mission en terre païenne, et par tout autre moyen à sa disposition. <sup>3</sup> Sans faire acception de personnes, elle appelle ses membres à la repentance, à la foi, à la sanctification et les exhorte à prendre une part active à la vie de l'Eglise. <sup>4</sup> Elle proclame que l'autorité de la Parole de Dieu s'étend à tous les domaines de la vie publique tels que l'État, la société, l'économie, la culture. Elle combat toute injustice et lutte contre la misère matérielle et morale dans ses causes et ses manifestations.

Cela dit, le Conseil synodal est disposé à fixer des priorités et ses tâches ne sont donc pas immuables. Dans le programme de législature 2012-2015, il fera connaître au Synode les priorités de son activité. Vu la rapidité avec laquelle évolue le contexte, la volonté d'« allègement » risque bientôt de se révéler être un « vœu pieux ».

## 6. Financement

*Quelle part des ressources financières faut-il affecter à moyen et à long terme à l'indemnisation, conforme au volume de travail, des tâches de l'exécutif?*

On ne peut pas répondre de manière abstraite à cette question. Il est probable que notre Eglise affecte moins d'argent à la fonction exécutive que d'autres Eglises comparables ou de plus petite taille. Mais il est pratiquement impossible de faire des comparaisons, car les conditions diffèrent d'un canton à l'autre.

## 7. Fonction de conseiller synodal

*Quelles conditions un membre à temps partiel du Conseil synodal doit-il remplir en termes de disponibilité et de situation financière? Quelle est la responsabilité des fractions lorsqu'elles présentent un candidat ou une candidate à un mandat de conseiller synodal?*

Quiconque dispose du droit de vote en matière ecclésiastique est éligible au Conseil synodal, la Constitution de l'Eglise et le Règlement ecclésiastique ne mentionnent pas d'autre exigence. Ce dernier stipule uniquement qu'un membre doit impérativement provenir de la partie francophone de l'Eglise et un autre « autant que possible » d'une paroisse du Synode d'arrondissement de Soleure.

Avec leur taux d'occupation actuel de 45%, les membres à temps partiel du Conseil synodal auraient la possibilité, suivant leur situation personnelle, d'accepter un deuxième emploi à temps partiel. Depuis l'adaptation entrée en vigueur le 1.1.2011, le déséquilibre entre temps de travail et dédommagement n'est plus aussi flagrant que par le passé, de sorte qu'à l'avenir un engagement au Conseil synodal devrait aussi être possible pour des personnes exerçant une activité professionnelle. L'avenir nous dira s'il existe suffisamment de postes pouvant être combinés avec le mandat de Conseiller synodal.

L'élection à l'exécutif de l'Eglise est en fin de compte une décision de politique ecclésiale qui relève de la compétence du Synode. Par conséquent, le Conseil synodal ne peut pas établir de profil d'exigences à proprement parler. Aujourd'hui, la responsabilité en incombe principalement aux fractions, car ce sont elles qui procèdent à la sélection préalable des candidatures et parce que le Synode, dans sa pratique, élit toujours l'une des personnes proposées par les fractions.

Dans l'intérêt de la personne élue et du bon fonctionnement de l'organe, il y a lieu de tenir compte des critères suivants:

- Compétences professionnelles et intérêt pour les questions ecclésiastiques: La fonction de membre du Conseil synodal requiert au moins des connaissances sur le fonctionnement d'une Eglise synodale et sur la mission fondamentale de l'Eglise. Il faut également connaître et pouvoir comprendre les interactions entre les différents niveaux et organes, et avoir de l'intérêt pour les questions ecclésiastiques et théologiques.
- Ouverture au dialogue: Dans un système de concordance intégrant toutes les fractions, les membres de l'exécutif doivent être conscients que les discussions menées au sein de cet organe peuvent être franches et même parfois dures. Les conflits ne doivent pas être occultés mais discutés ouvertement, même s'ils touchent à des différences d'ordre ecclésiologique et théologique. Il serait faux de penser que dans le cadre de l'Eglise chacun doit être « gentil » avec l'autre, si l'on entend par là que les conflits doivent être évités. C'est le dialogue qui atteste de rapports attentionnés au sein de l'Eglise, et non le monologue; le conflit exprimé dans le dialogue synodal constitue même l'une des forces de notre Eglise protestante multitudiniste.

- Ouverture à la collégialité: Le principe de collégialité ne signifie pas que les membres du Conseil synodal forment une « équipe » pareille à une équipe de football. Par contre, le fair-play dans les discussions et la capacité de s'associer aux compromis sont des conditions fondamentales au bon fonctionnement d'une autorité collégiale. Il s'ensuit que les membres du Conseil synodal doivent être capables et désireux de défendre une décision à l'extérieur, même si elle ne reflète pas tout à fait leur opinion. Mais cela signifie aussi qu'une autorité collégiale évite de saisir d'emblée l'outil du vote et s'efforce de trouver une solution la plus consensuelle possible. Cette méthode est peut être moins efficace à court terme, mais elle porte ses fruits à long terme, car elle permet un important gain de temps et d'efficacité du fait de sa reproductibilité.
- Expérience de direction et volonté d'assumer une telle fonction: Chaque membre préside un département au sein duquel il est responsable de mettre en application les décisions du Conseil synodal. Il doit donc être prêt et désireux de diriger le secteur qui est placé sous ses ordres. La direction s'appuie sur la définition d'objectifs et des contrôles réguliers de leur réalisation. La confiance et les contrôles sont les deux pôles entre lesquels il faut trouver la juste mesure. Cela nécessite une certaine expérience de la direction et une bonne connaissance des choses et des gens.
- Ancrage de l'Eglise au niveau des paroisses: Notre Eglise se construit du bas vers le haut ; autrement dit, ce sont les paroisses et, en plusieurs endroits, les arrondissements ecclésiastiques qui forment les cellules où se déroule la vie de l'Eglise. Le niveau de l'Union synodale assure d'une part des tâches de service et de soutien selon le principe de subsidiarité. D'autre part, la direction de l'Eglise et ses collaboratrices et collaborateurs accomplissent des tâches initialement dévolues à l'Eglise dans son ensemble et que l'on pourrait assimiler à des fonctions épiscopales. C'est le cas notamment de la définition des exigences de formation (pour le corps pastoral et les autres ministères de l'Eglise), de questions relatives à la mission de l'Eglise, à la définition des sacrements et des actes ecclésiastiques, etc. Il est important que les membres du Conseil synodal connaissent les deux niveaux et que grâce à leur ancrage au niveau paroissial, ils jouissent aussi de la confiance de leur base lorsque le Conseil synodal doit prendre des décisions qui ne font pas l'unanimité parmi les paroisses. Les personnes qui étaient bien intégrées au niveau paroissial et qui conservent ces contacts sont bien acceptées.
- Communication en deux langues: Nous sommes une Eglise bilingue. Depuis la suppression du Département romand, chaque département est responsable de toutes les régions du ressort territorial de l'Eglise. C'est pourquoi les membres du Conseil synodal doivent être capables de communiquer dans les deux langues en usage dans le territoire de notre Eglise.

Berne, février 2011

Le Conseil synodal

Annexe: liste des mandats (à titre d'illustration)