



## Réorganisation des services généraux de l'Église; révision du règlement d'organisation; approbation

### Proposition :

En vue de la réorganisation des services généraux de l'Église, le Synode approuve la révision totale du règlement d'organisation d'après le tableau synoptique en annexe.

### Explication :

#### Sommaire

<b>I. Contexte.....</b>	<b>2</b>
A. Environnement dynamique et exigeant.....	2
B. La Vision comme élément fondamental de la réorganisation.....	3
C. Faire éclore les talents des collaborateurs et collaboratrices.....	3
<b>II. Grands axes de la réorganisation.....</b>	<b>3</b>
A. Aperçu.....	4
B. Système de départements avec une plus grande latitude.....	4
C. Direction opérationnelle réactive.....	5
D. Un cadre stable, un fonctionnement interne agile.....	5
E. Plus efficace grâce au regroupement.....	7
F. Contre la « pensée en vase clos »: Mise en réseau à différents niveaux.....	8
G. Gestion agile des ressources.....	9
H. Culture de gestion et de collaboration renouvelée.....	10
<b>III. Règlement d'organisation.....</b>	<b>10</b>
A. Bref descriptif.....	10
B. Fondement législatif avec des instruments de gestion flexibles.....	10
C. En particulier: ouverture organisationnelle.....	11
<b>IV. Mise en œuvre.....</b>	<b>12</b>
A. Dépenses liées.....	12
B. Liste des points positifs.....	12
C. Liste des points négatifs.....	13
D. Mise en œuvre à moindre coût, augmentation de l'efficacité et effets de synergie.....	13
<b>V. Animés par Dieu. Engagés pour les humains.....</b>	<b>14</b>

## I. Contexte

### *Résumé*

La réorganisation doit permettre au Conseil synodal et aux services généraux de l'Église de saisir les opportunités qui se présentent dans un environnement social en mouvement. Parallèlement, la réorganisation se veut une réaction aux défis accrus posés à l'Église en tant qu'institution. Le projet de réorganisation est guidé par l'idée directrice suivante: «Soigner les héritages - Ouvrir des espaces». D'une part, il s'agit de préserver la stabilité de notre organisation de droit public et, d'autre part, de créer une plus grande dynamique dans l'accomplissement de la mission de l'Église. Les collaborateurs et les collaborateurs et collaboratrices sont la clé du succès des services généraux de l'Église et leurs talents doivent être mieux déployés.

### A. Environnement dynamique et exigeant

Au sein de notre société, on observe différentes tendances dont la profonde dynamique de changement concerne également l'Église dans l'accomplissement de sa mission. Ainsi, la tendance à l'individualisation conduit à l'éclatement des milieux traditionnels et à la multiplication et à la naissance d'une grande variété des projets personnels de vie. Ce faisant, le champ d'action individuel s'élargit, mais la pression sur l'individu s'accroît également: aujourd'hui, il doit sans cesse faire preuve de flexibilité et disposer de capacité d'adaptation et d'innovation à toute épreuve. Celui qui ne peut ou ne veut pas (plus) garder le rythme pour faire face aux exigences élevées de performance risque de se retrouver en marge de la société. L'isolement et les maladies psychiques augmentent en conséquence. La tendance à l'individualisation peut aussi affaiblir la cohésion de la société. Et ce précisément à une époque où il s'agit de relever ensemble des défis très complexes comme le changement démographique ou la crise climatique. La résolution de ces problèmes existentiels ne se fait cependant que de manière timorée, ce qui n'est pas sans provoquer de plus en plus de frustration et de résignation, notamment chez les jeunes générations. La dynamique de changement au sein de la société pèse aussi directement sur l'Église en tant qu'institution: la sécularisation progressive conduit à un recul du nombre de membres et entraîne une diminution du personnel de l'Église et des ressources financières. Il existe un risque de perte de visibilité.

Malgré tout, le changement sociétal offre aussi de nombreuses opportunités à l'Église. À cet égard, voici quelques pistes, non exhaustives: les Églises réformées Berne-Jura-Soleure peuvent par exemple ouvrir des perspectives aux gens, maintenir l'espoir en vie et offrir un appui au sein de la communauté. Elles peuvent faire entendre leur voix en faveur de celles et ceux qui font partie des plus faibles et qui ne bénéficient pas des changements de la société. Elles peuvent accompagner les personnes qui, lassées d'une vie axée uniquement sur le plaisir matériel, sont à la recherche d'un épanouissement spirituel. Elles peuvent jeter des ponts par-delà les fractures sociales, favoriser les échanges et le dialogue. Elles peuvent amener des sujets, en rappelant par exemple, à l'heure du triomphe de l'intelligence artificielle et de la robotique, ce qui constitue l'être humain dans son essence.

L'évolution de la société n'est donc pas uniquement un poids pour l'Église, elle lui offre aussi de nouvelles possibilités. Une enquête menée en février et mars 2022 auprès des collaborateurs et des collaboratrices de l'Église, auprès des représentantes et représentants des paroisses et des associations ainsi qu'auprès de divers groupes de résonance externes l'a révélé de manière très claire: on attend des Églises réformées Berne-Jura-Soleure qu'elles continuent à être présentes dans la société et qu'elles s'efforcent de s'adresser aussi à de nouveaux groupes. Ce faisant, elles doivent rester perceptibles en tant qu'Église et se montrer fidèles à leur profil chrétien – même là où elles agissent en réseau avec des acteurs étatiques ou d'autres acteurs de la société civile.

Néanmoins, ces défis complexes ne peuvent être affrontés uniquement avec le présent projet de réorganisation. Enfin, l'Église dans son ensemble – des paroisses à l'Église nationale en passant par les arrondissements – s'engage en faveur des humains dans notre société. L'Église nationale ne peut y apporter sa contribution qu'en collaborant avec d'autres acteurs et faire ce qui est en son pouvoir pour être utile. Le projet de réorganisation doit permettre aux services généraux de l'Église nationale de se structurer de telle sorte qu'ils puissent participer de manière efficace à l'apport des prestations d'intérêt général et aider les paroisses et les arrondissements à relever leurs nombreux défis.

## **B. La Vision comme élément fondamental de la réorganisation**

Les services généraux de l'Église participent à la mission de prêcher l'Évangile de Jésus-Christ en paroles et en actes à «tous dans l'Église et dans le monde» (art. 2, al. 1 de la Constitution de l'Église). Le contexte actuel changeant implique une proximité étroite avec les centres de préoccupation de la société et de l'Église ainsi que la capacité d'agir avec agilité. Les services généraux de l'Église ne doivent toutefois pas tomber dans un activisme hystérique. D'une part, il existe des champs d'activités, comme l'administration des salaires, qui ne requiert pas en premier lieu du dynamisme, mais de la fiabilité. D'autre part, la tradition et l'histoire de notre Église peuvent à juste titre constituer une valeur particulière à une époque où tout change en permanence. Dans notre Vision, cette tension entre ce qui reste et ce qui change est exprimée par l'idée directrice «Soigner les héritages - ouvrir des espaces».

## **C. Faire éclore les talents des collaborateurs et collaboratrices**

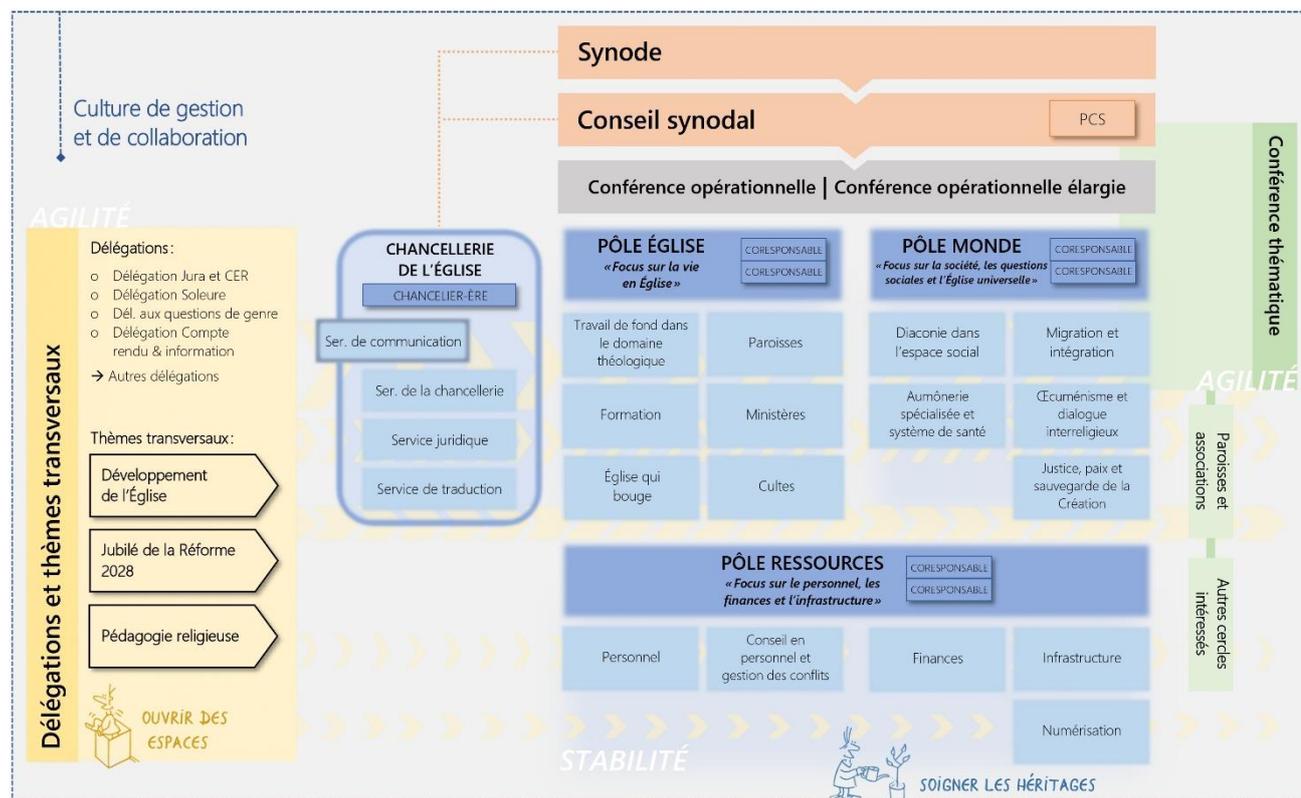
Certes, les collaborateurs et collaboratrices apprécient que les services généraux de l'Église soient organisés de manière stable, mais ils trouvent la structure actuelle trop statique. Ils perçoivent trop souvent les secteurs comme des carcans étroits où la «pensée en vase clos» prédomine et dans lesquels ils ne peuvent ni agir de manière autonome, ni prendre de décisions ou endosser des responsabilités. Le souhait de pouvoir travailler de manière plus autonome et flexible est particulièrement marqué chez les jeunes générations. La structure organisationnelle actuelle des services généraux de l'Église fait que des collaborateurs et collaboratrices très motivées et étroitement liées à l'Église se sentent parfois bloqués. À une époque marquée par l'accélération des changements de société et la croissance des exigences envers l'action de l'Église, cet effet de blocage s'avère hautement problématique. Cette situation préoccupante est devenue particulièrement évidente lors de la pandémie du coronavirus. Certes, les services généraux de l'Église sont parvenus à offrir un soutien concret aux paroisses, par exemple avec le document «Aide aux paroisses», et à être présents dans la société (p. ex. ouverture des homes à l'aumônerie ou l'intervention du service «Entraide à votre porte»), mais l'organisation actuelle des services généraux de l'Église ne permettait pas de gérer efficacement les ressources au-delà de la «pensée en vase clos». Il en a résulté une répartition très inégale de la charge de travail, et les collaborateurs et collaboratrices qualifiées n'ont pas pu s'investir dans la mesure nécessaire. C'est notamment cette expérience marquante de l'époque de la pandémie du coronavirus qui a amené le Conseil synodal à lancer le projet de réorganisation. La future structure organisationnelle des services généraux de l'Église doit être conçue de manière que les collaborateurs et collaboratrices puissent exercer leurs talents dans toutes les situations possibles.

## **II. Grands axes de la réorganisation**

### *Résumé*

La réorganisation concerne les services généraux de l'Église, y compris leur rattachement au Conseil synodal. Inspirée par l'idée directrice de la Vision «Soigner les héritages - ouvrir des espaces», l'organisation doit à l'avenir se situer entre les deux pôles de l'agilité et de la stabilité. Par conséquent, elle évoluera dans un champ de tensions au potentiel disruptif correspondant. Afin d'accroître l'agilité, le modèle d'organisation accorde de nouvelles latitudes dans la constitution du système de départements, en matière de direction opérationnelle et d'organisation au sein des unités. Il met également l'accent sur le travail en réseau et transversal. La nouvelle gestion des ressources doit également apporter plus d'agilité et vise par ailleurs à renforcer la concentration autour des activités de l'Église. Il faut renouveler la culture de gestion et de collaboration afin de mettre à profit les nouvelles possibilités offertes par le modèle d'organisation et que les talents des collaborateurs et collaboratrices puisse mieux s'épanouir. Par la suite, on veille à créer dans le nouveau modèle d'organisation un cadre de base fixe avec des départements, des organisations hiérarchiques et d'état-major dans l'intérêt de la stabilité.

## A. Aperçu



*Illustration ci-dessus: représentation graphique du nouveau modèle d'organisation.*

Les services généraux de l'Église se composeront à l'avenir de trois unités hiérarchiques (■ : pôle « Église », pôle « Monde » et pôle « Ressources ») ainsi que d'une unité d'état-major (■ : chancellerie de l'Église). Au sein de ces unités hiérarchiques et d'état-major, les thèmes sont traités par différentes équipes ou services (■). Au niveau opérationnel, les pôles disposent chacun d'une codirection (■). La présence de délégations et autres structures transversales renforce le fonctionnement interorganisationnel (➔➔➔). Des conférences thématiques doivent être organisées pour améliorer la mise en réseau avec les paroisses, les associations et d'autres personnes intéressées (■). La conférence opérationnelle assume une fonction de direction et de coordination sur le plan opérationnel (■) et – sous la forme de la « conférence opérationnelle élargie » – une fonction de cellule de réflexion. Elle est composée de personnes qui assument des responsabilités de gestion opérationnelle. La direction stratégique et la détermination de la politique ecclésiale incombent au Synode et au Conseil synodal (■). Deux membres du Conseil synodal sont à la tête de chaque pôle en tant que chef ou cheffe de département. La présidente ou le président du Conseil synodal assume sur mandat du Conseil synodal la responsabilité stratégique de la chancellerie de l'Église. Conformément à notre Vision et à l'idée directrice « Soigner les héritages - ouvrir des espaces », la nouvelle organisation évolue entre les pôles de l'agilité et de la stabilité. Le renouvellement de la culture de gestion et de collaboration (représenté en haut à gauche dans le modèle) permet de réaliser de manière effective les améliorations apportées et de saisir les opportunités qui en découlent.

## B. Système de départements avec une plus grande latitude

**STABILITÉ**

Le Conseil synodal continuera à s'organiser selon le système de départements. Par conséquent, les conseillères et conseillers synodaux ne sont pas seulement membres du collège du Conseil synodal, mais sont également à la tête des unités organisationnelles en tant que cheffes et chefs de département. Par exemple, la présidente ou le président du Conseil synodal est responsable de la chancellerie de l'Église au niveau stratégique. Le Conseil synodal a décidé de conserver le système de départements qui a fait ses preuves. En effet, ce dernier constitue un point d'ancrage important pour la stabilité des services

généraux de l'Église, confère aux membres du Conseil une large marge de manœuvre en matière de politique ecclésiale et consolide un lien privilégié avec le Synode et les fractions. Afin de maintenir le système de départements dans le nouveau modèle d'organisation, il est nécessaire que le Conseil synodal reste composé de sept membres, comme le prévoient le droit de l'Union synodale et la Constitution de l'Église (art. 20). Une réduction du nombre de conseillères et conseillers synodaux à cinq membres aurait pour conséquence qu'une fraction ne serait plus représentée à l'avenir au Conseil synodal. Dès lors qu'un siège est réservé à l'arrondissement ecclésiastique du Jura et qu'un autre membre du Conseil devrait, dans la mesure du possible, provenir d'une paroisse du synode d'arrondissement de Soleure (art. 171, al. 3 du Règlement ecclésiastique), l'équilibre régional aurait également été menacé avec un Conseil composé de cinq membres.

#### AGILITÉ

Le nouveau modèle d'organisation prévoit trois unités hiérarchiques – appelées « pôles » – ainsi que la chancellerie de l'Église en tant qu'unité d'état-major. Cette situation initiale permet d'aménager le système de départements de manière plus agile qu'auparavant, en plaçant à chaque fois deux membres du Conseil à la tête d'un pôle. Les deux membres du Conseil peuvent par exemple répartir par thème leurs responsabilités au sein du pôle. Toutefois, ils peuvent convenir également d'autres modèles de collaboration (p. ex. en confiant à l'un des membres du Conseil la responsabilité des contacts externes, tandis que l'autre se concentre sur la direction stratégique du pôle). Ces modifications apportées au système de départements renforcent l'aspect dialogique du travail du Conseil synodal. En fonction des besoins et intérêts, les membres du Conseil synodal pourront en outre se consacrer à des thèmes transversaux d'importance (p. ex. développement de l'Église).

### C. Direction opérationnelle réactive

#### STABILITÉ

Aujourd'hui, les responsables de secteur et d'état-major se rencontrent régulièrement dans le cadre de la « séance des directions de secteur (BLS) » pour discuter et coordonner les questions opérationnelles transversales. Dans l'intérêt de la stabilité, le nouveau modèle d'organisation prévoit également un comité de direction opérationnel, même sous une forme modifiée.

#### AGILITÉ

L'actuelle séance des directions de secteur est remplacée par une « conférence opérationnelle » dotée de compétences décisionnelles propres qui seront consignées dans un diagramme de fonctions. Il s'agit d'une liste qui énumère systématiquement les différentes responsabilités (par ex. « faire une proposition », « décider », « mettre en œuvre »). Le Conseil synodal peut l'adapter en permanence selon l'évolution des besoins, afin que la conférence opérationnelle conserve sa capacité d'action et de réaction. La conférence opérationnelle devra également veiller à établir un équilibre au sein des services généraux de l'Église en matière de ressources en personnel de manière à pouvoir fixer des priorités pour relever des défis prioritaires d'ordre sociétal et ecclésial (p. ex. lancement d'offres ecclésiales en cas de vagues migratoires; accompagnement de paroisses dans des situations de crise, etc.). La conférence opérationnelle aura également une forme élargie, soit la « conférence opérationnelle élargie ». Celle-ci se consacrera par exemple, à l'instar d'une cellule de réflexion, à des travaux de fond (p. ex. planification de la législature et des mesures) et sera impliquée dans la planification des ressources humaines.

### D. Un cadre stable, un fonctionnement interne agile

#### STABILITÉ

Il appartient au cadre stabilisateur de base de la future organisation de renouer avec la tradition des services généraux de l'Église en tant qu'organisation hiérarchique. La structure hiérarchique est donc maintenue dans ses fondements, mais en mettant un nouvel accent: bien qu'en focalisant son attention de manière différente, les services généraux de l'Église sont perçus comme *une seule* organisation au sein de laquelle les différents mandats fond

sont exécutés en commun. Cela explique pourquoi l'unité hiérarchique s'intitule désormais «pôle». Cette désignation vise par ailleurs à exprimer le caractère de mouvement de l'Église. Trois pôles sont prévus: «Église», «Monde» et «Ressources» (en plus de la chancellerie de l'Église en tant qu'état-major) portant chacun un sous-titre explicatif pour faciliter la compréhension. La structure de base des services généraux de l'Église s'articule dans le nouveau modèle d'organisation comme suit:

- Pôles « Église » (« Concentration sur la vie en Église »):  
Ce pôle constitue le centre de services, de compétences et de conseils pour les paroisses, les arrondissements et les collaborateurs et collaboratrices de l'Église tout comme pour les bénévoles et les personnes engagées à titre honorifique. Il effectue un travail théologique de fond, s'engage pour les cultes, les nouvelles formes de présence ecclésiale ainsi que pour la pédagogie religieuse en tant qu'éléments porteurs de la vie en Église. Le pôle est ensuite responsable de la formation initiale et continue des collaborateurs et collaboratrices de l'Église, de l'habilitation des bénévoles et personnes engagées à titre honorifique ainsi que des ministères et de leur développement. Il organise les conférences, les consécration et les reconnaissances de ministère. Pour simplifier, le pôle « Église » peut être considéré comme un « département de l'intérieur » qui se concentre sur les groupes cibles de l'Église.
- Pôles « Monde » (« Concentration sur la société, les questions sociales et l'Église universelle »):  
Ce pôle est le centre de services et de compétences pour les sujets touchant à la diaconie, l'aumônerie spécialisée, l'œcuménisme, le dialogue interreligieux, la migration et l'Église universelle. Il s'engage entre autres en faveur des personnes défavorisées ou en situation de détresse, pour la promotion de communautés solidaires ainsi que pour l'aumônerie dans le secteur de la santé. Le pôle « Monde » s'engage ensuite pour le renforcement des droits humains et pour un traitement digne de la population migrante, tout en encourageant la participation de cette dernière à la société. Dans l'esprit de la Charta Oecumenica, le pôle « Monde » défend la collaboration œcuménique et interreligieuse et soutient la coopération au développement. L'engagement en faveur de la justice mondiale, de la paix et de la sauvegarde de la Création font également partie des tâches du nouveau pôle. Pour simplifier, le pôle « Monde » peut être considéré comme un « département des affaires extérieures » qui fournit un « service public » ecclésial dans l'intérêt du bien commun.
- Pôles « Ressources » (« Concentration sur le personnel, les finances et l'infrastructure »):  
Ce pôle s'occupe des ressources de notre Église, en particulier du personnel, des finances, de l'informatique et de l'infrastructure. Au moyen du secteur spécialisé « Personnel », un accent particulier est mis sur les collaborateurs et collaboratrices qui sont sous contrat de travail. Le sujet de la numérisation constitue un autre axe essentiel de ce pôle. Il gère les conflits selon un concept approuvé par le Conseil synodal.
- La chancellerie de l'Église est maintenue en tant que service d'état-major du Synode et du Conseil synodal.

C'est pourquoi le Conseil synodal s'est prononcé, entre autres, en faveur du maintien de l'organisation hiérarchique et en état-major comme caractéristique structurante des services généraux de l'Église, afin que l'Église nationale, en qualité de corporation de droit public, puisse continuer à honorer de manière fiable les obligations qui lui incombent en vertu du droit ecclésiastique et cantonal. De plus, il s'agit de répondre à un souhait exprimé par l'ensemble du personnel: le maintien d'une structure organisationnelle qui puisse offrir un «foyer» aux différents collaborateurs et collaboratrices.

**AGILITÉ**

Alors que les trois pôles et la chancellerie de l'Église sont synonymes de stabilité organisationnelle, une dynamique de travail plus agile et proactive doit être créée au sein de leurs structures respectives :

- Le passage de six secteurs à trois pôles améliore la coopération entre les collaborateurs et collaboratrices. Tandis qu'aujourd'hui, par exemple, les offres de formation sont conçues dans différents services des services généraux de l'Église, les collaborateurs et collaboratrices responsables seront à l'avenir assis à la même table et participeront de manière commune à l'élaboration de l'éventail de formation.
- Au sein des pôles, les services spécialisés actuels sont remplacés par des subdivisions en unités qui peuvent s'organiser de manière flexible. Le degré d'autonomie et de flexibilité pourra être déterminé en fonction des champs d'activité concernés. Par exemple, l'administration des salaires devrait continuer à être organisée de manière plutôt classique. Là où un environnement social dynamique exige des réponses créatives dans les travaux, des équipes organisées de manière autonome doivent pouvoir intervenir à l'avenir. Elles forment des réseaux autonomes qui, dans le cadre d'objectifs prédéfinis, sont responsables de résultats concrets de travail et peuvent prendre des décisions de manière indépendante. Pour les collaborateurs et collaboratrices, cela signifie une toute nouvelle manière de travailler par rapport à aujourd'hui, avec des hiérarchies (encore) plus plates, des rôles flexibles et des responsabilités élargies. En tant qu'organisation apprenante, les Églises réformées Berne-Jura-Soleure vont acquérir à cet effet de premières expériences qui seront fondamentales pour l'extension du modèle.
- Au sein de la chancellerie de l'Église, qui a été renouvelée en profondeur ces dernières années, la réorganisation permet notamment d'accroître progressivement la liberté de décision et la marge de manœuvre du service de communication. Le fait que, de manière générale, le socle commun de connaissances religieuses diminue, l'action de l'Église est de moins en moins comprise par le public. Le service de communication a donc pour tâche de positionner notre Église de manière reconnaissable et visible sur le paysage médiatique. Parallèlement, il s'agit d'exploiter les opportunités numériques de la communication pour dynamiser la vie de l'Église (p. ex. utiliser des applications propres à l'Église). Pour pouvoir agir avec suffisamment d'agilité, le service de communication doit disposer d'un certain degré d'autonomie en termes de contenu. Il ne sera donc à l'avenir rattaché à la chancellerie de l'Église que sur le plan administratif.

**E. Plus efficace grâce au regroupement****STABILITÉ**

Dans la plupart des cas, les diverses tâches des services généraux de l'Église sont aujourd'hui attribuées de manière justifiée aux différentes unités. Dans le cadre de la réorganisation, cette situation initiale a permis de s'appuyer sur des regroupements de domaines d'activité existants. Toutefois, la structure actuelle des services généraux de l'Église, organisée en petites unités, entraîne de trop nombreuses interfaces. Cela a pour conséquence de freiner la dynamique et a conduit à plusieurs reprises à des situations de blocage.

**AGILITÉ**

La réorganisation doit être l'occasion de réduire les interfaces actuelles grâce à un regroupement approprié des tâches. Il s'agit là d'une préoccupation majeure du projet de transformation, comme l'illustrent les exemples suivants :

- Le regroupement des responsabilités des trois ministères (ministère pastoral, socio-diaconal et catéchétique) dans le pôle « Église » favorise la vision interministérielle. Cela s'avère nécessaire, car il existe de nombreux recoupements dans leurs champs d'activité respectifs. Par exemple, les trois ministères sont engagés dans l'animation de jeunesse. Les défis essentiels, tels que le manque de relève au sein de l'Église, concernent tous les ministères et appellent à un développement de l'Église qui tient

compte de l'ensemble de la paroisse. Un autre exemple concerne le domaine de la formation qui est aujourd'hui réparti dans différents secteurs. Celui-ci sera désormais regroupé dans le pôle « Église », ce qui laisse espérer des simplifications, notamment dans la gestion des cours. D'un point de vue administratif, l'avantage est que l'organisation des consécrations, des reconnaissances de ministères et des conférences peut être confiée à une seule équipe, alors qu'aujourd'hui elle se trouve dispersée dans quatre secteurs.

- Les thèmes de la migration et les thèmes sociaux sont étroitement liés et présentent également de nombreux recoupements au niveau institutionnel (p. ex. centre de consultation juridique pour personnes en détresse). À l'avenir, ces thèmes ne seront plus traités dans deux secteurs distincts, mais dans le pôle « Monde ». Au sein de ce nouveau pôle, les réseaux des anciens secteurs Diaconie et CÆTN-Migration peuvent ainsi mieux profiter de la compétence des uns et des autres et assurer une coordination plus étroite. De plus, la préoccupation centrale de l'Église « Justice, paix et sauvegarde de la Création » peut être prise en compte sous un même toit dans le pôle « Monde ».
- Dans le pôle « Ressources », ce sont en premier lieu les ressources humaines qui seront regroupées en un seul endroit. Jusqu'à présent, elles sont réparties en deux secteurs (service « Développement des ressources humaines pour le corps pastoral » du secteur Théologie; service du « Personnel » du secteur des Services centraux). Cette répartition ne s'est pas avérée judicieuse: aujourd'hui, il n'est plus envisageable d'avoir un service du personnel qui s'occupe exclusivement de tâches administratives; des compétences en matière de développement du personnel et de réflexion théologique sont indispensables. Inversement, le développement du personnel est tributaire lui aussi de processus judiciaires et stables.

## F. Contre la « pensée en vase clos » : Mise en réseau à différents niveaux

### STABILITÉ

L'un des atouts majeurs que comporte une organisation hiérarchique classique et en état-major est la présence d'un cadre fiable pour l'exécution des tâches. Néanmoins, elle favorise aussi la « pensée en vase clos »: le regard se fixe à l'intérieur de sa propre petite unité, on refuse parfois de prendre la responsabilité lorsque des thèmes transversaux surgissent. Les suggestions provenant d'autres unités sont parfois accueillies comme des dérangements plutôt que comme des perspectives supplémentaires et enrichissantes. De l'avis du Conseil synodal et des collaborateurs et collaboratrices, cette « pensée en vase clos » constitue l'une des plus grandes faiblesses de l'organisation actuelle des services généraux de l'Église. La délégation Compte-rendu & Information est la première structure transversale disposant de ressources en personnel et de compétences propres à être en place depuis 2020. Cette délégation a été mise sur pied pour préparer le Compte rendu au canton sur les prestations d'intérêt général et pour concevoir le travail de relations publiques qui l'accompagne. Parallèlement, il s'agissait de recueillir les premières expériences avec une structure transversale renforcée. Ce modèle ayant fait ses preuves, il sera appliqué à plus large échelle dans les futurs services généraux de l'Église.

### AGILITÉ

La « pensée en vase clos » doit être étouffée par une mise en réseau à différents niveaux:

- Mise en réseau entre les équipes :  
Les équipes doivent pouvoir se mettre en réseau plus aisément qu'aujourd'hui. Cette mise en réseau ne doit pas s'effectuer uniquement au sein d'un pôle ou de la chancellerie de l'Église, mais doit aller au-delà. Dans l'élaboration des procédures, les obstacles bureaucratiques sont supprimés; ce qui est particulièrement important pour les équipes organisées de manière autonome: elles décident de manière indépendante et sans formalités compliquées où et comment elles se mettent en réseau avec d'autres équipes.

- Structures transversales :  
Les délégations permanentes du Conseil synodal (p. ex. délégation Jura-CER; délégation Soleure; délégation aux questions de genre; délégation Compte-rendu & Information) font partie des structures transversales. D'autres structures transversales fixes viennent s'ajouter, par exemple, pour le développement de l'Église. Par ailleurs, il y aura également des structures transversales liées à des projets avec un but défini (p. ex. projet «Avenir de l'enseignement religieux »; Jubilé de la Réforme 2028).
- Conférences thématiques :  
Les conférences thématiques servent à intensifier la mise en réseau au-delà des services généraux de l'Église. Conformément à l'orientation fondamentale de la réorganisation, il s'agit de prendre davantage en compte et d'impliquer aussi bien les groupes cibles de l'Église (p. ex. paroisses et arrondissements) que les acteurs de la société civile. Il est par exemple envisageable de convoquer une conférence au sujet du climat ou de l'inclusion.

Au sein de l'Église, le Synode est la principale plate-forme de mise en réseau. Notre disposition à accueillir une grande variété de discours fait partie des forces de notre Union synodale en tant qu'Église multitudiniste. Le Conseil synodal est donc convaincu qu'une réduction de la taille du Synode entraverait sensiblement nos efforts en matière de diversité. De plus, d'autres paroisses, généralement plus petites et rurales, se retrouveraient dans un système de rotation lors des élections synodales. Elles ne pourraient donc plus envoyer de représentantes et représentants permanents au Synode.

## G. Gestion agile des ressources

### STABILITÉ

Selon le nouveau règlement d'organisation, le Synode continuera à définir les tâches générales et les structures de base des services généraux de l'Église. Il définit également dans une large mesure la dotation en personnel. De plus, le Synode dispose de la souveraineté budgétaire. Là encore, sa position et son statut particuliers apparaissent dans la structure synodale de notre Église. De son côté, le Conseil synodal conserve l'obligation de clarifier les tâches et les structures.

### AGILITÉ

La nouvelle organisation des services généraux de l'Église doit favoriser la formation d'axes prioritaires dynamiques de travail afin de pouvoir affronter avec diligence et agilité les défis actuels. Les équipes thématiques, les structures de travail transversales et une conférence opérationnelle dotée d'une meilleure capacité de réaction servent à remplir cet objectif. Par ailleurs, il est indispensable de recentrer sans cesse les champs d'activité de l'Église à une époque où les ressources se font de plus en plus rares. Dès lors que de nouveaux axes de travail sont priorisés, il devient inéluctable de suspendre, voire même d'abandonner d'autres tâches. Il est donc nécessaire d'exercer une gestion adaptée des prestations et des ressources. À l'avenir, le Conseil synodal pilotera au moyen de mandats de prestations. Si de nouveaux axes prioritaires de travail sont définis, cela implique également en contrepartie que des activités soient reléguées dans l'ordre des priorités ou soient abandonnées. Il incombe à la conférence opérationnelle de décider, si nécessaire, de la compensation en ressources humaines au sein des services généraux de l'Église. Pour faire face à des défis inattendus ou absorber des pics de charge de travail, il peut s'avérer important que la conférence opérationnelle réunisse les différentes compétences des collaborateurs et collaboratrices et les utilise de manière ciblée. La constitution d'un lien étroit entre la gestion des ressources humaines et les mandats de prestations doit notamment permettre de remédier à la situation que l'on observe aujourd'hui, à savoir que des attentes de performance sont exprimées sans tenir compte des ressources nécessaires à cet effet. En raison de leur caractère contraignant, les mandats de prestations engendrent des répercussions jusque sur les descriptions de poste des différents collaborateurs et collaboratrices. Le personnel des services généraux de l'Église se verra donc proposer à l'avenir une définition encore plus souple et dynamique de ses activités.

## H. Culture de gestion et de collaboration renouvelée

### STABILITÉ

Conformément à une recommandation du Bureau UND, un nouveau modèle de gestion a été élaboré en 2020 au sein des services généraux de l'Église. En mars 2021, le Conseil synodal l'a approuvé pour une mise en œuvre dans le cadre de la réorganisation en cours. En définissant des principes directeurs et des valeurs pour la collaboration, le modèle de gestion se veut un instrument de soutien à la stratégie organisationnelle.

### AGILITÉ

L'analyse de la culture d'entreprise au sein des services généraux de l'Église l'a encore une fois clairement mis en exergue: la «pensée en vase clos» peut conduire les services généraux de l'Église à entretenir un «esprit de clocher». L'un des objectifs essentiels du projet de réorganisation vise à éviter cela. Pour ce faire, il ne suffit pas de fixer un nouveau cadre organisationnel. Flexibiliser va au-delà d'un simple changement de structure et de processus. Afin de satisfaire la demande des collaborateurs et collaboratrices qui réclament davantage d'agilité, de responsabilité individuelle et d'autodétermination, il faut renouveler la culture de gestion et de collaboration. Les collaborateurs et collaboratrices auront davantage de champ pour assumer leurs responsabilités, par exemple en ayant la possibilité de s'investir dans des équipes auto-organisées dont les rôles changent. Compte tenu de l'environnement social changeant et de ses multiples défis, le leadership ne peut s'exercer aujourd'hui que de manière pluraliste. De ce fait, la fonction de contrôle s'efface et le coaching occupe une place plus importante. Diriger signifie motiver et responsabiliser. Cela implique une culture du feed-back continu.

## III. Règlement d'organisation

### Résumé

Le nouveau règlement d'organisation s'entend comme un fondement législatif qui fixe les principales dispositions organisationnelles, tout en laissant la place à l'utilisation d'instruments de gestion flexibles. La gestion des ressources humaines doit également être assouplie, mais le système des points de poste est en principe maintenu. De plus, il est proposé d'ouvrir les structures, sous certaines conditions, au profit des institutions, des communautés et des Églises de la migration.

### A. Bref descriptif

Après une partie générale, le nouveau règlement d'organisation aborde la position, les tâches et les compétences des différents organes et unités organisationnelles. Le Conseil synodal conserve par ailleurs des éléments clés de sa méthode de travail. Désormais, les délégations importantes pour la politique ecclésiale sont mentionnées dans le règlement d'organisation. L'ensemble des dispositions énonce de surcroît d'autres structures transversales. D'une manière générale, le règlement d'organisation attire l'attention sur le fait que les différents services des services généraux de l'Église agissent de manière autonome et font preuve d'initiative, observent ce qui se produit dans l'environnement ecclésial et social et collaborent avec les paroisses et d'autres organisations. Le code de conduite prévu à cet égard revêt une importance particulière pour la culture de gestion et de collaboration. Les collaborateurs et collaboratrices ont un droit de participation dans leur domaine d'activité. Le règlement d'organisation évoque également des questions plutôt techniques qui sont d'ordinaire traitées dans des actes législatifs formels (p. ex. principes liés au régime des signatures). Les différents articles sont expliqués en détail dans le tableau synoptique ci-joint. Après avoir recueilli les premières expériences, le Conseil synodal évaluera la réorganisation et, si nécessaire, proposera au Synode de revoir certaines dispositions du règlement d'organisation.

### B. Fondement législatif avec des instruments de gestion flexibles

Le nouveau règlement d'organisation se veut un fondement législatif qui sera précisé par le Conseil synodal à l'aide d'instruments de gestion flexibles:

- **Modèle d'organisation :**  
Le modèle d'organisation définit la structure détaillée des services généraux de l'Église dans le

cadre des directives du règlement d'organisation. Ainsi, le modèle d'organisation permet de voir comment les différents pôles sont structurés et quelles sont les sous-unités qui ont le statut d'équipe organisée de manière autonome. Les structures transversales et la composition de la conférence opérationnelle sont également définies dans le modèle d'organisation. Le modèle d'organisation doit être vérifié chaque année par le Conseil synodal et présenté au Synode pour qu'il puisse en prendre connaissance dans le cadre du rapport annuel.

- **Mandats de prestations :**  
Dans le cadre des tâches décrites dans le règlement d'organisation ainsi que dans le droit supérieur, le Conseil synodal fixe les priorités thématiques des services généraux de l'Église dans des mandats de prestations. Celles-ci ne peuvent donc pas être formulées de manière arbitraire, mais s'inscrivent dans le cadre des directives que le Synode a formulées, par exemple, dans le Règlement ecclésiastique. Les mandats de prestations sont vérifiés périodiquement. Ils remplacent l'actuelle ordonnance relative aux objectifs et aux missions (RLE 34.220).
- **Diagramme de fonctions :**  
Le Conseil synodal définit le transfert des compétences dans un diagramme de fonctions qui peut être adapté en permanence suivant l'évolution de la situation. Seule la compétence d'édicter des décisions continuera à être prescrite par des actes législatifs en vertu du principe de la légalité.
- **Principes directeurs :**  
Le Conseil synodal continuera aussi à décrire la conception directrice chrétienne de son travail et de celui des services généraux de l'Église dans une charte qui devra être approuvée par le Synode. Le Synode continuera donc à disposer de cet instrument de gestion qui a fait ses preuves.

Le projet du nouveau règlement d'organisation aborde également la thématique de la gestion des postes. Le système des points de poste est maintenu. Le Synode pourra donc continuer à fixer le nombre maximal de postes dans les services généraux de l'Église. En plus du budget, il dispose ainsi d'une possibilité de gestion supplémentaire. Les postes de projet à durée déterminée sont toutefois exclus du système des points de poste: le système des points de poste s'est avéré trop rigide en la matière, car en cas de manque de personnel en interne, il fallait recourir à des prestataires externes. Cela est habituellement plus coûteux que des augmentations temporaires en interne.

Le projet de règlement reflète également les expériences faites lors de la pandémie de coronavirus. Il s'agit notamment de donner au Conseil synodal la possibilité de prendre des mesures simples dans des situations extraordinaires définies par la loi fédérale, afin que l'Église nationale puisse poursuivre la vie ecclésiale et l'accomplissement de ses tâches. Cependant, en comparaison avec d'autres Églises réformées de Suisse, une importance particulière est accordée à la primauté du Synode.

### **C. En particulier: ouverture organisationnelle**

La révision totale en cours du règlement d'organisation offre l'opportunité d'ouvrir et d'assouplir le droit d'organisation. Il s'agit notamment de proposer des alternatives qui permettent d'intégrer sur le plan structurel de « nouvelles formes de présence ecclésiale ». Les organisations concernées doivent remplir différentes conditions qui se rattachent à des normes équivalentes dans d'autres Églises réformées de Suisse. Deux formes graduelles d'organisation des relations sont prévues:

- **Institutions et communautés intégrées dans les services généraux de l'Église :**  
Le Règlement ecclésiastique connaît le modèle des « institutions d'ensemble de l'Église » et, selon son message, la loi sur les Églises nationales laisse expressément du champ pour les « communes de personnes prévues dans l'organisation administrative de l'Église nationale ». Sous certaines conditions, les institutions et les communautés peuvent donc faire partie des services généraux de l'Église. Dans ce contexte, elles sont soumises à la surveillance du Conseil synodal, tout comme les autres structures d'ensemble de l'Église.

- Communautés et Églises de la migration liées à l'Église nationale :  
Le règlement d'organisation prévoit désormais des communautés et des Églises de la migration qui sont liées à l'Union synodale ou à l'Église nationale. Les groupements concernés disposent d'une autonomie dans leurs propres affaires, mais doivent remplir différentes conditions (p. ex. se considérer comme faisant partie de l'Église multitudiniste). La reconnaissance se fait par décision du Synode. En fin de compte, il s'agit ici d'un statut d'association, comme on peut l'observer dans d'autres Églises réformées (p. ex. Bâle-Campagne) et au niveau de l'Église évangélique réformée de Suisse. Les communautés associées et les Églises de la migration peuvent chacune envoyer un membre de l'Église au Synode pour participer aux débats avec voix consultative.

#### IV. Mise en œuvre

##### Résumé

Si le Synode se prononce en faveur de la réorganisation selon le présent projet, des moyens financiers seront nécessaires afin de pouvoir mettre en œuvre la décision synodale. Il s'agit de dépenses liées, décidées par le Conseil synodal. Des indications sur les motifs des coûts de mise en œuvre peuvent être fournies au Synode à ce sujet. Il convient de distinguer les dépenses qui auraient été engagées, même sans le projet de réorganisation (p. ex. numérisation). Le Conseil synodal s'efforce de mettre en œuvre les mesures de réorganisation de la manière la plus économique possible. La nouvelle organisation vise à accroître l'efficacité et à produire des effets de synergie qui doivent contribuer à maintenir la marge de manœuvre économique de l'Église.

##### A. Dépenses liées

La mise en œuvre de la réorganisation doit immédiatement intervenir après l'approbation par le Synode du règlement d'organisation. Les coûts de mise en œuvre qui en découlent ne sont pas inclus dans le budget 2024. Si le Synode approuve le présent nouveau règlement d'organisation, un besoin immédiat de fonds sera nécessaire afin de pouvoir mettre en œuvre le projet de réorganisation. Il faut partir ici du principe qu'il s'agit de dépenses liées (cf. art. 66, al. 2, let. d du règlement sur la gestion financière [RLE 63.120]), sur lesquelles le Conseil synodal prend une décision (art. 59, al. 1, let. e du règlement sur la gestion financière).

Il tient à cœur au Conseil synodal d'informer le Synode sur les motifs des dépenses en lien avec la mise en œuvre de la réorganisation (liste points positifs; cf. ci-dessous, let. B). Il convient de distinguer les dépenses qui ne sont pas directement liées au projet de réorganisation et qui surviendraient même si la forme d'organisation actuelle était maintenue (liste points négatifs; cf. ci-dessous, let. C).

##### B. Liste des points positifs

Parmi les mesures qui entraînent des dépenses en lien avec la mise en œuvre de la réorganisation, on peut notamment citer:

<i>a) Organisation</i>
Accompagnement externe de la gestion du changement (notamment lors du développement et de la mise en œuvre de la nouvelle culture de gestion et de collaboration, lors du développement d'équipe et lors de l'introduction de nouvelles formes de travail)
Coaching de cadres et de collaborateurs et collaboratrices (si besoin)
Prolongation d'un an du poste de projet (entre autres pour soutenir le développement et la mise en œuvre de nouveaux instruments de gestion et pour informer sur les nouveaux processus)
Contrôle de qualité externe lors de la révision d'autres actes législatifs (p. ex. ordonnance concernant la gestion du Conseil synodal)

<i>b) Personnel</i>
Vérification externe des classifications salariales (sur la base de descriptions de poste révisées en interne)
Maintien temporaire des droits acquis (selon les normes habituelles des organisations de droit public)
<i>c) Communication, traductions</i>
Soutien externe pour la communication et les traductions (p. ex. communication des nouvelles compétences et procédures aux parties prenantes; traduction des actes législatifs révisés)
<i>d) Infrastructure</i>
Transformations limitées dans la Maison de l'Église (le regroupement physique des collaborateurs et collaboratrices d'une même unité organisationnelle n'est pas nécessaire partout en raison de la proportion élevée du travail à temps partiel, de l'option de télétravail et des possibilités numériques de partage du poste de travail)
Aménagement du poste de travail (ameublement, y compris matériel informatique, share desk, inscription des locaux et panneau de signalisation de la Maison de l'Église; adaptation des plans de répartition des clés, etc. Acquisition d'un logiciel qui soutient le partage flexible des postes de travail; aménagement de salles d'ateliers)

### C. Liste des points négatifs

Plusieurs dépenses n'ont pas de lien direct avec les mesures de mise en œuvre de la réorganisation. Elles servent notamment à accroître l'efficacité générale (indépendamment de la forme d'organisation):

<i>a) Numérisation</i>
Gestion des adresses (CRM)
Recueil de lois
Workflow factures créanciers / visa électronique
Nouveau système de saisie du temps de travail
RH
<i>b) Personnel</i>
Nouveau système salarial
<i>c) Communication, traductions</i>
Page d'accueil, intranet et extranet

Ces dépenses sont évaluées au cas par cas en ce qui concerne les compétences financières, conformément au règlement sur la gestion financière.

### D. Mise en œuvre à moindre coût, augmentation de l'efficacité et effets de synergie

Le Conseil synodal s'efforce de mettre en œuvre à moindre coût les mesures de réorganisation, dans la mesure où cela ne compromet pas le succès du projet. La nouvelle organisation vise à accroître l'efficacité et à produire des effets de synergie qui doivent contribuer à maintenir la marge de manœuvre économique de l'Église.

## **V. Animés par Dieu. Engagés pour les humains.**

La réorganisation est placée sous le signe de notre Vision: le Conseil synodal et les services généraux de l'Église sont à l'écoute de la Parole de Dieu et proclament la Bonne Nouvelle dans «l'Église et le monde». Conformément à sa Vision, notre Église sait que cela représente un engagement particulier envers les personnes. Dans le contexte actuel, une plus grande flexibilité est nécessaire pour être proche d'elles et des paroisses. La réorganisation n'est donc pas juste un projet visant à restructurer «l'administration centrale» de l'Altenberg. Au contraire, elle est directement rattachée à la mission de l'Église, comme il serait impensable autrement dans une Église. Le leitmotiv du présent projet de réorganisation est de créer les meilleures conditions possibles pour y parvenir.

Le Conseil synodal

Annexe  
Tableau synoptique «nouveau règlement d'organisation»