

## **Être Église ensemble dans la diversité**

### ***Commentaire de la commission non permanente «Promotion de l'interprofessionnalité» relatif au document de réflexion rédigé par le Conseil synodal «Être Église ensemble»***

Sur la base d'une discussion interne menée au sein de la Maison de l'Église, le Conseil synodal a élaboré le document de réflexion intitulé «Être Église ensemble». Le Concordat avait invité les Églises réformées Berne-Jura-Soleure à donner leur avis sur le «Plan P». L'idée de remédier à la pénurie du corps pastoral en faisant appel à des universitaires ayant une formation théologique limitée n'a pas convaincu le Conseil synodal, qui estimait que cette solution n'était pas envisageable à long terme et ne faisait que traiter les symptômes. Cette discussion a donné lieu à un premier document de prise de position, appelée «La voie bernoise», qui a été présenté lors du Synode d'été 2025 au titre de version provisoire. Si ce document a incité le Synode à créer une commission non permanente, instituée lors de la session d'hiver, il a également fait l'objet de discussions approfondies au sein de la Maison de l'Église: observations, compléments et ajouts ont été faits par 25 collaboratrices et collaborateurs. Le Conseil synodal a mis sur pied un groupe de pilotage. Ce dernier a pris en compte les retours d'expérience et a remanié le document de réflexion «Être Église ensemble».

La commission non permanente «Promotion de l'interprofessionnalité», élue lors du Synode d'hiver 2025, s'est réunie à cinq reprises depuis le début de l'année 2026 pour discuter du document de réflexion du Conseil synodal «Être Église ensemble», dont le Synode a pris connaissance dans une version provisoire. Elle a décidé de rédiger un commentaire relatif à ce document au lieu de compléter le texte adopté par le Conseil synodal ou de lui joindre une nouvelle version. La réflexion du Conseil synodal «Être Église ensemble» vise à ouvrir un dialogue qui doit déboucher sur une pratique diversifiée. Le commentaire reprend cette idée de dialogue et s'inscrit dans cette approche. La commission estime qu'échanger en commun des points de vue s'avérera plus fructueux que débattre de documents, aussi pertinents soient-ils pour amorcer la réflexion. Il faut davantage d'espaces permettant de mener un large débat sur les significations actuelles et futures d'«Être Église». À cet égard, l'obtention de résultats nécessite de poser des questions concrètes. Par exemple, que signifie réellement l'interprofessionnalité pour les paroisses, notamment en termes de collaboration locale? Quelles sont les implications pour l'avenir des Églises réformées Berne-Jura-Soleure selon le Synode et comment et où peut-on trouver un terrain d'entente à ce sujet? Le commentaire suivant présente une appréciation du document de réflexion contenant cinq points clés soulevant les questions en suspens destinées à nourrir la discussion.

### ***Appréciation du document de réflexion***

La commission non permanente reconnaît que ce document de réflexion soulève des questions sur la direction que notre Église souhaite prendre, au cours des prochaines années. Il aborde de nombreux sujets importants et déterminants pour l'avenir. Parmi eux figurent la pénurie de personnel touchant l'ensemble des métiers d'Église, la question de l'égalité entre les personnes qui assument des responsabilités au sein de l'Église ou encore celle du statut des bénévoles. Le document de réflexion évoque le potentiel de changement en matière de diversification des métiers d'Église, sans toutefois aborder les difficultés que cela implique pour la direction d'une paroisse en termes de planification annuelle ou de questions liées au recrutement. Une conception inédite de l'interprofessionnalité, fondée sur un mandat ou un objectif commun, bénéficie d'une attention particulière. Ainsi comprise, l'interprofessionnalité inclut également les «professions» des

bénévoles. Un concept qui nécessite certes encore quelques clarifications pour être bien compris. L'interprofessionnalité est une question d'attitude. Longue à développer et déployer, elle ne règle en outre pas directement la pénurie de personnel qualifié. Elle peut toutefois ouvrir la voie à une nouvelle forme de collaboration attrayante, susceptible de rayonner. Le document de réflexion présente en outre la collaboration régionale sous un angle prometteur et souhaite une implication accrue de la jeunesse. Il préconise enfin que l'ensemble des responsables des paroisses puissent bénéficier d'offres de formation appropriées leur permettant d'assumer leurs tâches dans l'écoute de la Parole de Dieu.

Les modalités de résolution des problèmes évoqués et de mise en œuvre des modifications nécessaires sont à discuter. Il convient de trouver les formes adaptées à cet effet et de recourir, à tous les niveaux, au dialogue entre toutes les parties intéressées pour y parvenir. La commission non permanente a recueilli les diverses suggestions qu'elle a rapporté ci-dessous en vue d'approfondir la discussion.

## **Point 1 :**

### **Être Église ensemble – Unité et diversité**

Ce document de réflexion est marqué par la direction vers laquelle NOUS voulons mener l'Église. Mais qui est ce «NOUS»? Qui porte un regard sur l'Être Église, et sous quel angle? Le document met l'accent sur ce qui nous unit, mais ce faisant, il perd de vue la diversité. Notre unité ne représente qu'un des pôles à prendre en considération. L'autre relevant d'une stimulante diversité, issue des influences les plus diverses qui déterminent notre perception de la réalité. Il ne faut pas considérer cette diversité comme un obstacle à l'unité harmonieuse à laquelle nous aspirons, mais plutôt comme un élément propice à la recherche de ce que nous avons en commun, de ce qui nous unit. D'où l'intitulé du commentaire : «Être Église ensemble dans la diversité».

Par ailleurs, le document de réflexion du Conseil synodal ne tient pas assez explicitement compte de la société dans laquelle notre Église évolue. Cette société se caractérise par une prise de distance croissante vis-à-vis des institutions, parmi lesquelles figure l'Église. Le nombre de sorties d'Église en est l'illustration. Nous observons une diminution du nombre de personnes prêtes à suivre une formation pour exercer un métier d'Église. Le constat est identique en matière d'engagement bénévole et honorifique.

Pour tenir compte à la fois de la diversité des modes de vie, des vérités et des formes de spiritualité ainsi que des évolutions de la société, l'Église a besoin d'une nouvelle culture d'écoute. Si, dans l'écoute de la Parole de Dieu, nous pouvons aussi nous écouter mutuellement, nous faisons alors l'expérience de ce que signifie vraiment l'Être Église. Il est donc essentiel de lancer un large débat sur les thèmes abordés dans le document de réflexion, mais aussi sur ce qui nous porte en qualité d'Église et nous unit dans toute notre diversité.

### ***Questions clés pour être Église ensemble dans la diversité***

- Quelles sont les conditions requises pour que la diversité soit perçue comme un enrichissement et non comme une menace pour l'unité?
- Comment pouvons-nous cultiver une écoute renouvelée et comment trouver des espaces favorables à son épanouissement?

## **Point 2:**

### **Pas d'innovation sans «exnovation» – faire place au nouveau**

Du paysage ecclésial émane souvent un sentiment de surcharge et de surmenage: le simple fait de gérer correctement ce qui est en place et de le préserver constitue désormais un véritable défi. De plus, l'écho suscité est souvent moins fort qu'auparavant. Comment trouver encore le temps et l'énergie pour innover? Les appels à l'innovation ne font qu'accroître la pression. Nous devons au contraire nous autoriser mutuellement à lâcher prise voire à renoncer! Même les pionnières et pionniers qui ont expérimenté, dans notre ressort territorial, de nouvelles formes éprouvées d'Être Église, n'ont découvert ces approches innovantes que parce qu'ils ont d'abord eu le courage de s'affranchir de l'existant et d'y renoncer, créant ainsi les conditions nécessaires au processus d'innovation. L'innovation va de pair avec l'exnovation. En notre qualité de membres du Synode, nous souhaitons à l'ensemble des actrices et acteurs de notre Église la sagesse de discerner et le courage d'abandonner ce qui manque de pertinence ou d'efficacité actuellement. Nous leur souhaitons force et réconfort pour supporter cette perte et ce vide. Nous souhaitons qu'ils trouvent, dans les espaces en friche ainsi créés, l'espoir et l'envie de rechercher activement de nouvelles voies pour accomplir notre mission, dans les quatre dimensions ecclésiales fondamentales, de manière adaptée à notre époque, au service de l'ensemble des personnes de notre ressort territorial: proclamer l'Évangile, célébrer, aider et accompagner son prochain ainsi que prendre soin de la communauté. Nous prions pour que ce chemin soit guidé et inspiré.

#### ***Questions clés pour être Église ensemble dans la diversité***

- Quels sont concrètement, parmi les offres, programmes et activités actuellement proposées, les formats qui n'assurent pas (ou plus) leur fonction ou manquent d'efficacité?
- À quoi devrions-nous renoncer pour créer les conditions nécessaires à la recherche de nouvelles formes d'accomplissement de la mission ecclésiale (proclamer l'Évangile, célébrer, aider et accompagner son prochain ainsi que prendre soin de la communauté)?
- Pourrions-nous déléguer certaines tâches à d'autres institutions, paroisses, associations, voire personnes?
- Comment communiquer de manière proactive et transparente sur ces renoncements et transitions de manière à laisser suffisamment de place au deuil?

## **Point 3:**

### **De la multiprofessionnalité à l'interprofessionnalité**

Les Églises réformées Berne-Jura-Soleure reconnaissent trois ministères ecclésiastiques: le ministère pastoral, le ministère diaconal et le ministère catéchétique. S'y ajoutent, selon les paroisses, divers autres postes rémunérés dans les domaines de la prédication, de la sacristie, de la musique d'Église ainsi que de l'administration. Certaines personnes peuvent être élues à titre honorifique pour assumer des fonctions de direction. Innombrables, du reste, sont les bénévoles qui accomplissent un large éventail de tâches au sein de l'Église. La conception du travail ecclésial demeure encore majoritairement multiprofessionnelle. La diversité des tâches et des défis suscite la question suivante: quel ministère ou service détient la compétence et l'habilitation re-

quises pour traiter les problématiques qui se posent, de façon responsable ? Les tâches sont réparties et effectuées indépendamment les unes des autres. Aujourd'hui, toutefois, de nombreuses personnes ont une conception différente des notions de participation et d'implication. Elles aspirent à davantage de cohésion et à collaborer sur un pied d'égalité à la réalisation d'une tâche commune. Valable pour les ministères et les services, cette dynamique l'est plus encore pour les personnes engagées à titre bénévole et honorifique. Cette autre forme de coopération s'appelle interprofessionnalité. Toute action doit être guidée de manière cohérente par le mandat à accomplir : qui, peut, de par son expérience, contribuer à l'accomplissement collectif de ce mandat – et ce, indépendamment de son statut juridique et officiel au sein de l'institution ? Comment prendre en compte l'ensemble des perspectives, compétences et ressources telles que centres d'intérêt, dons, caractère, profession, formation, temps et énergie disponibles ?

Il importe de diversifier les profils professionnels existants et, surtout, de les coordonner avec plus de souplesse afin de permettre l'émergence de nouveaux domaines d'activité ecclésiale ainsi qu'une coopération fluide et équitable.

L'interprofessionnalité est une question d'attitude. Ici, le facteur décisif réside avant tout dans la participation, sur un pied d'égalité, des personnes bénévoles aux côtés des personnes salariées et engagées à titre honorifique. Afin de relever les défis posés par la complexité de notre société ainsi que la diversité des modes et exigences de vie, l'Église doit pouvoir compter sur toutes et tous. À petite comme à grande échelle, l'Église doit se comprendre, non seulement en termes d'organisation bien structurée et d'institution clairement hiérarchisée, mais en termes de réseau. À l'échelle locale, les cadres juridiques offrent à la vie ecclésiale une diversité insoupçonnée de solutions adaptées aux différentes situations. Avec un peu d'imagination, il est possible d'identifier ces espaces de liberté d'action et d'en user de manière créative pour mener à bien la mission de l'Église.

### ***Questions clés pour être Église ensemble dans la diversité***

- Qu'est-ce que le mandat commun ?
- Comment mettre en œuvre les diverses tâches ecclésiales au sein d'une société en constante mutation ?
- Qui peut, doit ou souhaite apporter sa contribution selon ses perspectives personnelles, ses compétences et ses ressources, telles que ses centres d'intérêt, ses dons, son caractère, sa profession, sa formation, son temps et son énergie disponibles ?

### **Point 4:**

### **Prendre au sérieux le savoir issu de l'expérience – parcours d'apprentissage individuels**

Il convient de reconnaître sans cesse la diversité des collaborateurs et collaboratrices – qu'ils soient engagés à titre professionnel, bénévole ou honorifique – et d'apprendre à conjuguer leurs efforts. Il est essentiel pour l'avenir de l'Église de ne pas conditionner la participation en son sein à la seule détention de formations ecclésiales et théologiques, ni d'exiger celles-ci comme un préalable impératif à l'exercice de responsabilités. 60 à 70 pour cent des processus d'apprentissage humain se font dans la vie quotidienne, sur le lieu de travail, dans la nature, au sein de la famille et durant les loisirs. Il est possible d'appréhender partout les mécanismes sociaux, écologiques, économiques, ainsi que religieux et spirituels, pour ensuite les intégrer dans sa propre

réflexion et ses actions. Cet apprentissage se fait le plus souvent de manière autonome, selon les intérêts et préférences des personnes concernées. Il en résulte un haut niveau de motivation et d'ouverture à l'apprentissage individuel – fondement propice à la formation et l'engagement sur lequel se baser. Pour être Église ensemble dans la diversité, il faut adopter une attitude ouverte, prête à écouter et à tirer parti des savoirs issus de l'expérience. Il incombe aux paroisses de trouver des formes de participation et d'apporter leur soutien dans la recherche de formations continues appropriées. Il incombe à l'Église nationale de veiller à proposer des formations initiales et continues modulaires et de haute qualité, ouvertes aux personnes issues d'autres horizons professionnels. Cela inclut la promotion des compétences théologiques en matière de langage et de réflexion. Les formations doivent être conçues en fonction de priorités et des différentes phases de la vie, afin qu'elles soient utiles au quotidien et ne se limitent pas exclusivement au milieu ecclésial. Des perspectives inédites supplémentaires s'ouvrent en matière de profils et/ou de combinaisons d'activités professionnelles. En libérant ce potentiel, l'Église peut s'engager sur une voie prometteuse et pérenne, avec des personnes bien formées.

### ***Questions clés pour être Église ensemble dans la diversité***

- Comment pouvons-nous donner aux personnes les moyens d'agir à titre individuel et leur apporter un soutien structurel afin qu'elles puissent mettre à profit le savoir issu de leur expérience personnelle, leurs talents, leurs dons et leurs expériences de foi, et ainsi assumer des responsabilités ?
- Comment inciter les personnes qualifiées, les jeunes et les bénévoles à s'engager au sein de l'Église ?
- Qui définit les contenus de formation ?

## **Point 5:**

### **Être Église sur un pied d'égalité : une culture de direction**

Il existe au sein même de l'institution ecclésiale une attitude marquée par la revendication d'un statut et un esprit de compétition qui ne font que renforcer certaines structures. Bien que ces structures se soient développées au cours de l'histoire, elles montrent surtout que les rôles des ministères et services sont insuffisamment définis et qu'ils nécessitent une clarification constante. À cela s'ajoutent les attributions et les attentes de certains membres des paroisses voire des autorités, qui introduisent une hiérarchie au sein des paroisses, à l'encontre du principe d'égalité des ministères, aussi différents soient-ils. Les ministères et services ecclésiastiques jouent ici un rôle clé dans la réinterprétation des rôles et de la collaboration. C'est ainsi qu'émergent de nouvelles dynamiques en matière d'échanges, de diversité, de relations, de coopérations, de participation et de conception du ministère.

Cela implique néanmoins l'existence d'une culture de direction réciproque fondée sur la mise en œuvre et la pratique de la transparence, de la participation, de la coconception comme de la co-décision de l'ensemble des actrices et acteurs ecclésiaux. Ceci requiert d'avoir une attitude ouverte au dialogue ainsi qu'une capacité à dialoguer, en particulier celle d'écouter. Les décisions ne sont pas prises de manière verticale, mais font l'objet de discussions et de débats pluriels et variés qui s'inscrivent dans une démarche d'apprentissage réciproque et collective. Les solutions trouvées ne pourront toutefois pas convenir à tous les contextes. Il n'y a pas de formule toute faite. Les solutions doivent pouvoir s'adapter au contexte ecclésial dans lequel elles sont mises en œuvre.

Il importe d'entretenir des espaces d'échange ainsi qu'une gestion sensible des rapports de force, notamment, qui mise délibérément sur la pluralité des voix et tolère les divergences d'opinion. Une Église sur un pied d'égalité est un espace de responsabilité partagée et de soutien mutuel. Une Église sur un pied d'égalité est à l'écoute et implique la participation de toutes et de tous. Être Église ensemble dans la diversité, nécessite l'existence d'une culture de direction qui incarne cette «Église sur un pied d'égalité».

### **Questions clés pour être Église ensemble dans la diversité**

- Comment les personnes qui souhaitent s'impliquer dans l'Église peuvent-elles vivre une rencontre sur un pied d'égalité ?
- Comment apaiser les craintes, l'esprit de compétition et la frustration ?
- Comment créer des espaces ecclésiaux où cette nouvelle approche «d'Église sur un pied d'égalité» peut être expérimentée et où cette nouvelle culture de direction puisse ouvrir des perspectives de développement pour l'Église en général comme pour les personnes qui s'y engagent ?

### **Résumé des cinq points clés :**

#### **1. Être Église ensemble – Unité et diversité**

Pour que l'Église demeure pérenne dans l'unité et la diversité, elle nécessite le renouvellement de sa culture d'écoute ainsi que l'élargissement du débat sur ce qui la porte, la relie et la maintient en vie en dépit de la distanciation sociale.

#### **2. Pas d'innovation sans «exnovation» – la nouveauté nécessite du recul**

L'innovation au sein de l'Église ne peut aboutir qu'à condition de faire preuve de courage pour se détacher des pratiques existantes qui n'assurent plus suffisamment leur fonction. Ce n'est que dans ces «espaces en friche» que peut émerger la possibilité d'écouter, de réfléchir, de rechercher et d'expérimenter de nouvelles formes contemporaines de la mission de l'Église, en déployant l'énergie requise à cet effet.

#### **3. De la multiprofessionnalité à l'interprofessionnalité**

Au lieu d'une coexistence des ministères ecclésiastiques, des services, des personnes engagées à titre honorifique ou bénévole, fondée sur la division du travail, il faut adopter une nouvelle attitude et faire preuve d'une volonté de collaboration interprofessionnelle égalitaire résolument axée sur la mission commune. À cette fin, il convient de favoriser la perméabilité des profils professionnels et de permettre à *toutes* les personnes impliquées de faire valoir leurs perspectives, leurs compétences ainsi que leurs ressources au sein d'une Église qui se conçoit comme un réseau vivant.

#### **4. Prendre au sérieux le savoir issu de l'expérience – parcours d'apprentissage individuels**

L'Église doit renforcer la reconnaissance du savoir issu de l'expérience et des parcours d'apprentissage individuels, sans conditionner la responsabilité à la détention de formations ecclésio-théologiques. Elle peut assurer sa pérennité si elle favorise la participation,

promeut les compétences existantes et soutient, au moyen de parcours de formation ouverts et modulaires, les reconversions professionnelles ainsi que de nouvelles perspectives d'emploi.

## **5. Être Église sur un pied d'égalité: une culture de direction**

L'Église doit surmonter les attributions de rôles rigides, les revendications de statut et l'esprit de compétition en clarifiant les rôles et en renforçant la collaboration sur un pied d'égalité. Cela nécessite une culture de direction participative, caractérisée par la transparence, la pluralité des points de vue, l'écoute ainsi qu'une gestion sensible des rapports de force, qui permette de trouver des solutions adaptées sur le terrain.

*Berne, le 11 août 2026*

*Commission non permanente Promotion de l'interprofessionnalité*