



Rapport de la commission d'examen de gestion (CEG) à l'attention du Synode d'hiver 2025; information

Conformément à ses directives internes, la CEG a visité les services généraux de l'Église, et plus précisément les unités suivantes :

- **Chancellerie de l'Église, service de la communication, service juridique**
Délégation : Barbara Fankhauser, Silvia Junger
- **Pôle Église**
Délégation : Gerhard Bakaus, Martin Egger
- **Pôle Monde**
Délégation : Elisabeth Bregulla, Andreas Bürki
- **Pôle Ressources**
Délégation : Jean-Eric Bertholet, Urs Tännler, Regula Zurschmiede
- **Thème transversal Développement de l'Église**
Délégation : Ursula Heuberger, Marie-Luise Hoyer

Déroulement

Les visites, préalablement annoncées, se sont déroulées le 4 juin 2025 à la Maison de l'Église. Une série de questions d'ordre général a été posée à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices des services généraux puis, dans un second temps, aux membres du Conseil synodal responsables des départements respectifs. Dans certains cas, la CEG a ajouté des questions supplémentaires portant spécifiquement sur l'unité visitée.

Thèmes centraux

1. Réorganisation (mise en œuvre et développement)

- Comment vivez-vous l'introduction et la mise en œuvre du mode de travail participatif ?
- Quelles sont les mesures prises pour garantir et contrôler la qualité de la réorganisation ?
- Dans votre pôle, des postes ont-ils été réaffectés ? Si oui, lesquels ? Quelles ont été vos expériences en la matière ? Comment les collaborateurs et collaboratrices concernés réagissent-ils ? Dans le cadre d'une réaffectation, comment est-il garanti que la personne concernée ait été repositionnée selon ses talents ?
- Les réaffectations ont-elles entraîné des licenciements ?
- La réorganisation a-t-elle augmenté la créativité, la puissance de travail et l'enthousiasme du personnel ? Le cas échéant, comment cela est-il mesuré ?

Dans l'ensemble, la réorganisation est en bonne voie partout. Certains secteurs sont déjà très avancés (chancellerie de l'Église), d'autres cherchent encore leurs marques (pôle Monde et pôle Ressources). L'un des deux postes de codirection du pôle Église, resté longtemps vacant, a été pourvu en août. Au moment des visites, la priorité était donnée aux profils de rôle, aux diagrammes de fonction et à l'établissement des conventions de prestations. Il n'y a pas eu de véritable vague de licenciements ; certains membres du personnel ont quitté la Maison pour poursuivre leur carrière ou relever de nouveaux défis en dehors des services généraux de l'Église ; d'autres ont atteint l'âge de la retraite ou ont pris une retraite anticipée. Plusieurs nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs ont donc dû être recrutés. Il faudra encore du temps pour que les équipes se soudent. Par ailleurs, toutes les interlocutrices et tous les interlocuteurs ne sont pas encore connus au sein de la Maison.

La nouvelle conférence opérationnelle reçoit partout le même accueil favorable et fonctionne comme prévu. Cette conférence forme un cercle relativement restreint ; elle est responsable des affaires courantes opérationnelles et se réunit à un rythme soutenu. Les membres sont impliqués dans les discussions et négocient dans un esprit de justice et d'équité. C'est un espace de prise de décisions, et pas seulement d'échange d'informations. Quant à la Conférence opérationnelle élargie, qui forme un groupe plus nombreux, elle joue le rôle de « chambre de réflexion » ; elle discute de la mise en œuvre des grands axes stratégiques et se réunit à intervalles irréguliers, moins fréquemment que la conférence opérationnelle.

La Conférence opérationnelle, en assumant ses responsabilités, allège la charge de travail du Conseil synodal. Ce dernier, depuis qu'il a transféré ses compétences décisionnelles opérationnelles, a davantage de temps à consacrer au travail stratégique.

Au sein des pôles, les équipes sont construites selon des critères de contenus et non de structures. Il reste encore à consolider les liens dans les nouvelles structures et à instaurer une nouvelle culture. Cette situation peut parfois donner lieu à des malentendus. Les « différences de cultures » entre d'anciens secteurs qui collaborent désormais au sein d'un même pôle ne sont pas encore toutes effacées. L'harmonisation réclame du temps, de l'énergie et du dialogue, mais libère également des forces positives. Il règne généralement une bonne atmosphère de travail parmi le personnel. Quelques personnes ont dû déménager de bureau. Dans les équipes, certains aspects du travail ont été répartis selon les talents de chacune et de chacun (par ex. finances ou ressources humaines). L'envie générale de renouveau est perceptible, ce qui est un terreau favorable à l'innovation pour autant que les ressources pour innover soient disponibles. Le développement de l'auto-organisation n'en

est pas au même stade partout; à cet égard, l'accompagnement externe du processus et les formations continues sont appréciés.

Le concept de direction participative est abordé différemment selon que le travail est principalement de nature administrative (pôle Ressources et chancellerie de l'Église) ou plus orienté vers le contenu (pôles Monde et Église; thèmes transversaux). Pour les tâches relevant d'un domaine fortement réglementé, les possibilités d'adopter la « direction participative » sont moins nombreuses que pour les tâches prioritairement axées sur le contenu. Les rôles de direction sont délibérément exercés de manière horizontale. Cependant, l'horizontalité entraîne aussi le risque de s'égarer, alors qu'il existe un certain nombre de tâches contraignantes dont il faut assurer le bon déroulement (Synode, séances du Conseil synodal, administration du personnel, comptabilité). C'est dans ce domaine que le travail en auto-organisation peut se heurter à ses limites.

2. Situation des collaborateurs et des collaboratrices

- Les pôles sont-ils à jour dans les affaires courantes?
- Quelles sont les dossiers en suspens dans votre pôle?
- Les tâches à venir sont-elles planifiées? Quels sont les critères et les priorités d'allocation des ressources?

De l'avis unanime, les affaires courantes sont tenues à jour. Quelques gros chantiers ont pu être mis en route (numérisation, mise en œuvre de l'ordonnance sur l'attribution des postes pastoraux, site internet). Cependant, certains secteurs extrêmement surchargés au moment de la visite se voient contraints de fixer des priorités et de recourir à de l'aide extérieure. En règle générale, les ressources humaines sont considérées comme à peine suffisantes. Ainsi, dès que la réorganisation sera bouclée, il conviendra de déterminer quelles tâches devront être abandonnées, faute de quoi les ressources pour l'innovation manqueront. Il faudra veiller à ce que les futures conventions de prestations clarifient cet aspect. À cela s'ajoute l'insécurité de l'avenir financier, perçue comme un frein à l'avancement. Il sera également important de trouver un équilibre entre des mandats qui doivent impérativement être réalisés et l'identité institutionnelle. Actuellement, peu de sujets de fond sont soumis au Synode, ce qui indique notamment que les préoccupations des services généraux tournent surtout autour d'eux-mêmes et qu'ils n'ont guère le temps de se consacrer à de nouveaux dossiers en ce moment.

Le rôle du chancelier a évolué: le chancelier est désormais surtout l'interface entre le stratégique et l'opérationnel puisque, en tant que porte-parole de la conférence opérationnelle, il participe aux séances du Conseil synodal avec une double casquette. La conférence opérationnelle n'accepte de nouvelles tâches que si elle est assurée de disposer des ressources humaines nécessaires. La répartition des ressources humaines a constitué un véritable test de résistance, mais c'est une réussite. Désormais, le Conseil synodal a un vis-à-vis opérationnel, la conférence opérationnelle, qui défend les collaborateurs et les collaboratrices, en particulier du point de vue de la charge de travail.

Dans les situations de conflit au sein d'une paroisse, la collaboration entre service juridique et organes responsables fonctionne mieux désormais. La direction de l'équipe Développement du personnel et gestion des conflits est restée vacante pendant une longue période, de même que l'équipe du pastoral régional, ce qui a entraîné des retards. La question des abus s'est par ailleurs ajoutée à la liste des affaires courantes.

Le service juridique fait face à une charge de travail importante et doit régulièrement fixer des priorités, ce qui provoque dans certains cas la prolongation des délais de traitement. Il lui arrive d'avoir besoin d'aide extérieure. La charge de travail du service juridique étant irrégulière, il est difficile de planifier les besoins en ressources humaines à long terme.

La refonte complète du site internet, qui s'ajoute aux affaires courantes, est très gourmande en ressources. Le retrait d'une présence ecclésiale sur certains salons et comptoirs a allégé la charge de travail du service de la communication. La réaffectation interne de pourcentages de poste a permis de dégager un 50% pour le site internet, ce qui est considéré comme l'un des résultats positifs du travail de la conférence opérationnelle.

3. Codirection des pôles

- Quelle est votre expérience de la codirection dans votre pôle?
- Comment les tâches et les compétences sont-elles réparties dans votre pôle?

En juin, la situation était la suivante : le pôle Monde était codirigé par deux personnes; le pôle Église attendait l'entrée en fonction de son deuxième responsable, Andreas Köhler, au 1^{er} août 2025; le pôle Ressources était codirigé par trois personnes.

L'intérêt pour des modes de collaboration plus étroits est avéré. Ces manières de faire sont considérées comme inspirantes, mais devront encore se consolider dans certains cas. La collaboration permet d'avoir un aperçu des domaines d'action de celui ou de celle avec qui l'on partage la direction, ce qui favorise la compréhension et la confiance mutuelles. La suppléance mutuelle n'est pas systématiquement possible.

4. Au quotidien et dans les situations particulières, comment vivez-vous la collaboration entre votre pôle, ou la chancellerie de l'Église, ou votre thème transversal, d'une part et le service de la communication d'autre part?

La collaboration est généralement appréciée. Des progrès au niveau de la collaboration au sein de la Maison de l'Église sont relevés, le service de la communication a trouvé sa place même si les appréciations continuent de diverger quant à sa compétence technique spécifique sur le plan du contenu. Le site internet reste à l'heure actuelle un chantier important qui impose de collaborer. Le service de la communication est bien inséré dans la conférence opérationnelle. Sur certains sujets, il est impliqué à titre consultatif. Il travaille par axes thématiques.

5. Comment fonctionne la collaboration entre les pôles et les thèmes transversaux?

- Quelles sont les ressources disponibles?

Les trois thèmes transversaux du moment sont les suivants: Développement de l'Église, Jubilé de la Réforme, Pédagogie religieuse et Avenir de l'enseignement religieux. Les deux premiers – Développement de l'Église (Dr Kurt Hofer) et Jubilé des 500 ans de la Réforme bernoise (Florian Hitz) – fonctionnent comme des projets à proprement parler, se déroulent comme tels et sont placés sous la responsabilité d'une seule personne. Cette situation a l'avantage de rendre la mise en relation avec les pôles impérative, ce qui fonctionne bien; mais par là-même, les ressources sont très limitées. Concernant le développement de l'Église, il faudra constituer un think tank incluant tant des personnes de la Maison que des

personnes de l'extérieur. La bonne volonté est manifeste et les choses bougent. Les synergies ne manqueront pas de se développer.

Au niveau du Conseil synodal, la collaboration est perçue comme source d'enrichissement et d'inspiration.

6. Thème transversal «Développement de l'Église»

- Comment la question du développement de l'Église est-elle traitée? Quel rôle jouent les services généraux, les paroisses et les arrondissements?
- Qui élabore les impulsions pour le développement de l'Église? Quel rôle joue l'Église qui bouge?

En début d'année, Kurt Hofer (auteur d'un manuel sur le développement de l'Église) a encore mené à bien la direction de deux événements portant sur le développement de l'Église – la journée thématique et les conférences des présidences. En parallèle, il a géré les journées d'information sur l'attribution des postes pastoraux, tout en bouclant un certain nombre de tâches relevant de son ancien champ de responsabilités. Il ne s'est véritablement attelé à la question du développement de l'Église qu'au printemps 2025 (donc assez peu de temps avant la visite de la CEG) en commençant par prendre contact avec le pôle Ressources et surtout avec le pôle Église. Il siège au comité de pilotage d'Église qui bouge qui est alimenté par des projets issus des paroisses ou des arrondissements. Les champs thématiques à explorer sont de quatre ordres: spirituel-religieux-théologique (pôle Église), ressources humaines, organisationnel et institutionnel (pôle Ressources et pôle Monde). Le but consiste à visibiliser les Églises réformées dans la société. La question du développement de l'Église est de portée nationale et implique de tenir compte d'aspects sociétaux. Les défis financiers et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont un moteur pour le développement de l'Église. Église qui bouge occupe une place importante dans le développement de l'Église. Il faut se poser les questions suivantes: qu'est-ce qui relève déjà de l'Église et qu'est-ce qui est encore de l'ordre du projet? Qu'est-ce qui est viable à long terme? Qu'est-ce qui a fait ses preuves?

Questions spécifiques pour 2025

Comment le message au Synode relatif à la «voie bernoise» est-il né et quel est l'avenir de ce dossier?

Il est ressorti de la discussion avec les responsables que les interventions lors du Synode d'été 2025 avaient été entendues et avaient influencé la suite du processus.

Tout est parti du Plan P du Concordat qui n'a pas su convaincre. Faute d'alternatives, les Églises réformées Berne-Jura-Soleure ont imaginé une «voie bernoise» en guise de réponse au Plan P. Le document de réflexion sur la «voie bernoise» a été élaboré en un temps record. Le Conseil synodal l'a finalisé et immédiatement présenté au Synode d'été étant donné l'urgence pressante au niveau national. Certaines voix ont estimé que l'objet avait été soumis de manière trop précipitée au Synode. Cependant, les interventions lors du Synode d'été font avancer le processus d'élaboration. Étant donné l'importance du sujet, qui relève également du développement de l'Église, il a été décidé de former un groupe de pilotage Promotion de l'interprofessionnalité. L'augmentation de la participation sera décisive, le besoin d'action est important.

On ne parle plus désormais de la «voie bernoise», mais d'«Être Église ensemble» étant donné que les Églises réformées Berne-Jura-Soleure couvrent plusieurs cantons. Le document de réflexion est en cours de développement et d'affinement. Un message au Synode prêt à être soumis au vote devrait être élaboré d'ici le Synode d'été 2026. Les propositions comprendront des modifications du Règlement ecclésiastique.

Le groupe de pilotage Promotion de l'interprofessionnalité est dirigé par Annette Geissbühler et composé d'Iwan Schulthess, Judith Pörksen Roder, Andreas Köhler, Kurt Hofer et Miriam Neubert. Les Églises réformées Berne-Jura-Soleure se conçoivent comme une communauté d'apprentissage, c'est-à-dire une communauté au sein de laquelle on souhaite apprendre, les uns des autres et les uns avec les autres, et rendre l'interprofessionnalité la plus fonctionnelle possible au sein d'une équipe. Concrètement, le groupe de pilotage rassemble les sujets liés à l'interprofessionnalité et les met en relation, alors que les pôles assument la mise en œuvre. La qualité de la collaboration au sein des équipes ecclésiales est au cœur de la démarche. Différents groupes professionnels ainsi que des bénévoles formés en théologie apportent également leurs points de vue et leurs compétences.

Il est important que l'Église multitudiniste conserve sa diversité et son vaste rayon d'action. Il existe différents profils et différentes formes de paroisses qui s'acceptent mutuellement et vivent côte à côte sans qu'il soit question de savoir si l'une est «meilleure» que l'autre. Il faudra encore tester de nouvelles formes ecclésiales afin d'accumuler de l'expérience en matière de préservation de la base paroissiale: en période de pénurie de personnel, comment consolider cette base à moyen et long terme? Il est nécessaire de mener des projets pilotes et d'en tirer les leçons.

Enfin, l'Église a intérêt à être insérée dans le paysage national de la formation. Le groupe de pilotage formera un groupe de travail qui poursuivra le travail sur ces questions en étroite collaboration avec la Faculté de théologie de l'Université de Berne. Par exemple, des formations continues universitaires modulaires pourraient contribuer à ouvrir le paysage suisse de la formation et à faciliter les échanges.

Chancellerie de l'Église

Où en est la chancellerie sur la question de l'intelligence artificielle (IA)?

Le service juridique travaille à l'aide du Legal Prompt Engineering, ce qui représente actuellement un investissement considérable. L'IA peut jouer le rôle d'assistant et peut donner des idées, mais les contenus doivent être minutieusement contrôlés et le travail juridique humain reste nécessaire. À ce stade, le potentiel d'allègement de la charge de travail est quasiment inexistant. Le service de communication utilise régulièrement l'IA, par exemple pour le nouveau site internet, des titres, des résumés de textes. Dans ces domaines, l'IA est considérée comme utile pour gagner du temps. Le service de traduction ne peut plus travailler sans l'IA. Cependant, certaines spécificités des Églises en général et des Églises réformées Berne-Jura-Soleure ne sont pas prises en charge par l'IA, ce qui implique de reprendre systématiquement les contenus produits par la machine. L'IA ne sera utilisée que de manière raisonnée, et il reste encore à mener une réflexion conjointe sur les questions éthiques que soulève le recours à cette technologie. L'IA est donc un sujet important, dans l'Église comme partout.

Conclusions de la CEG

- La mise en œuvre de la réorganisation mobilise plus de forces que prévu mais est en bonne voie. Cependant, les différentes unités des services généraux n'en sont pas tous au même stade d'avancement.
- La CEG accorde une importance élevée à l'évaluation et à l'assurance qualité de la réorganisation et de sa mise en œuvre.
- Les services généraux de l'Église sont largement accaparés par la nouvelle organisation et par leur propre adaptation, ce qui transparaît notamment dans l'absence d'objets de fond essentiels soumis au Synode. La situation devrait en principe se normaliser d'ici l'hiver 2025-2026.
- L'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs interrogés attendaient la mise en ligne du nouveau site internet.
- La pénurie de main-d'œuvre qualifiée, le recul des ressources financières et les bouleversements sociaux sont perçus comme des moteurs du développement de l'Église.
- Le projet Être Église ensemble qui a remplacé la «voie bernoise») est poursuivi au sein du groupe de pilotage Promotion de l'interprofessionnalité, en impliquant une base plus large.

Le présent rapport est le résultat des réponses et des constatations recueillies auprès des collaborateurs et des collaboratrices des services généraux ainsi que des membres du Conseil synodal.

Les visites de la CEG se sont toutes déroulées dans une ambiance ouverte et agréable. Les membres de la CEG ont pu mener des discussions instructives au cours desquels les personnes interrogées ont démontré leurs compétences et leur engagement.

Rapport d'activité 2025 de l'autorité de surveillance en matière de protection des données des Églises réformées Berne-Jura-Soleure

Conformément au règlement sur la protection des données (RLE 22.050), le rapport écrit sur les activités de l'autorité de surveillance en matière de protection des données est joint au rapport de la CEG. Ce rapport couvre la période allant du 1^{er} juillet 2024 au 30 juin 2025. Le Synode est invité à prendre connaissance du rapport.

Soleure, le 12 août 2025

Pour la commission d'examen de gestion
Barbara Fankhauser