



Réorganisation des services généraux de l'Église, compte rendu; information

Proposition:

Le Synode prend connaissance du compte rendu du Conseil synodal sur l'état d'avancement du projet de réorganisation.

Rapport

I. Contexte

A. Motifs de la réorganisation

Début 2021, le Conseil synodal a acquis la conviction qu'il était nécessaire de procéder à un remaniement des services généraux de l'Église sur le plan organisationnel. Cette décision a été motivée par le constat que la profonde dynamique de changement de la société concerne aussi de manière irrémédiable l'Église dans l'accomplissement de sa mission. La tendance croissante à l'individualisation avec ses multiples conséquences érode notamment la cohésion d'une société de plus en plus polarisée. Parallèlement, nous sommes appelés à relever des défis très complexes tels que le changement démographique et la crise climatique, mais nous ne parvenons qu'à y apporter une réponse timide. La dynamique de changement sociétal pèse également sur l'Église en tant qu'institution: ainsi, la sécularisation 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 si l'Église ne saisit pas les diverses opportunités que les changements au sein de la société lui offrent aussi. Si les Églises réformées Berne-Jura-Soleure s'organisent de manière adéquate, elles pourront aussi à l'avenir, avec leur profil particulier, se mettre efficacement au service de l'intérêt général de la société et aider les paroisses et les arrondissements à relever les nombreux défis auxquels ils doivent faire face.

Afin de remplir cet objectif dans l'intérêt de la mission de l'Église¹, les champs d'activité, jusqu'alors répartis sur six secteurs, ont été regroupés en trois pôles² dans le cadre de la réorganisation. Ces nouvelles structures permettent aux collaborateurs et collaboratrices de travailler de manière plus dynamique et plus flexible. Le travail en réseau et transversal gagne en outre en importance. Ainsi, il existe actuellement trois thèmes transversaux³

¹ Cf. art. 2 de la Constitution de l'Église

² Art. 13 al. 1 et art. 19 ss. du règlement d'organisation

³ Art. 28 du règlement d'organisation

(Développement de l'Église, Jubilé de la Réforme 2028, Pédagogie religieuse/Avenir de l'enseignement religieux) qui illustrent les priorités du Conseil synodal en termes de contenu. L'organisation détaillée est fixée par le Conseil synodal dans un modèle d'organisation⁴ qui fait l'objet d'un contrôle continu. Par ailleurs, une évaluation externe de la réorganisation est prévue en vue du Synode d'hiver 2028.⁵

B. Le chemin vers la réorganisation

La réorganisation s'est opérée selon un processus en plusieurs étapes, décrit plus en détail dans un rapport intermédiaire pour le Synode d'hiver 2023⁶. Le résultat de ce processus ainsi que le nouveau règlement d'organisation sont expliqués dans le message sur la réorganisation qui a été soumis au Synode il y a un an⁷. Le 28 mai 2024, le parlement de l'Église a approuvé le projet et le nouveau règlement à une large majorité (148 oui, 7 non, 2 abstentions)⁸. Le règlement d'organisation est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2025; un délai transitoire de deux ans est prévu pour la mise en œuvre de la réorganisation⁹.

Pour donner suite à la décision du Synode du 28 mai 2024, le Conseil synodal s'est immédiatement attelé aux travaux de mise en œuvre. L'accent a été mis notamment sur les aspects suivants :

- Développement de la culture de collaboration vers l'auto-organisation (chap. II)
- Clarification des compétences et des procédures (chap. III)
- Constitution de la conférence opérationnelle (chap. IV)
- Poursuite des efforts entrepris pour fixer des priorités dans l'accomplissement des tâches (chap. V)

II. Développement de la culture de collaboration vers l'auto-organisation

Le succès des services généraux de l'Église dépend de la capacité des collaborateurs et collaboratrices à déployer pleinement leurs talents. Selon une disposition explicite du nouveau règlement d'organisation, le Conseil synodal encourage ainsi «un comportement coopératif en matière de collaboration et de direction qui correspond à une culture ouverte, basée sur le dialogue et le respect mutuel»¹⁰. Le développement de la culture de collaboration visé par la réorganisation a été expressément salué lors des débats du Synode sur le nouveau règlement d'organisation¹¹.

Dans le monde professionnel d'aujourd'hui, ce sont en premier lieu les modèles basés sur des systèmes de travail autogéré qui permettent un haut degré de flexibilité, de participation, de responsabilité individuelle et d'autodétermination¹². Le nouveau règlement d'organisation prévoit donc l'option de constituer des équipes selon les principes de l'auto-organisation¹³. L'encadrement professionnel par des experts et des formations aux méthodes sont

⁴ Art. 13 al. 2 du règlement d'organisation

⁵ Procès-verbal du Synode d'été 2024, p. 56.

⁶ Cf. point 7 de la session d'hiver 2023.

⁷ Cf. point 7 de la session d'été 2024.

⁸ Procès-verbal du Synode d'été 2024, p. 56.

⁹ Art. 36 al. 2 du règlement d'organisation

¹⁰ Art. 3 al. 3 du règlement d'organisation

¹¹ Cf. procès-verbal du Synode d'été 2024, p. 53.

¹² Confédération suisse (éd.), Introduction de l'autogestion au sein de l'administration fédérale (formes d'organisation agiles) (rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat 21.4162), Berne 2023, p. 7.

¹³ Art. 13, al. 3 du règlement d'organisation

indispensables pour mettre en œuvre ce nouveau type de collaboration¹⁴. Les spécialistes ont toutefois des opinions divergentes sur la manière d'introduire et de vivre l'auto-organisation. Ainsi, l'importance d'un concept et la façon concrète d'assurer la mise en œuvre¹⁵ sont perçues différemment. Le Conseil synodal a décidé d'introduire le fonctionnement en auto-organisation le plus largement possible au sein des services généraux de l'Église en s'appuyant sur les processus. Comme l'auto-organisation ne peut pas être mise en œuvre partout sous une forme pure dans une Église nationale en raison des conditions-cadres ecclésiologiques et juridiques données, elle comporte des modalités différentes selon le champ d'activité concerné¹⁶. En particulier les champs d'activité qui présentent des processus très structurés ou dont l'environnement joue un rôle prépondérant (p. ex. l'administration des autorités) se prêtent moins bien à l'auto-organisation¹⁷. Mais là aussi, il est tout à fait possible d'introduire des éléments importants du travail auto-organisé¹⁸.

En juillet 2024, le Conseil synodal a sollicité plusieurs offres pour accompagner la mise en œuvre exigeante du fonctionnement en auto-organisation dans les services généraux de l'Église. Sur la base d'une comparaison transversale détaillée et d'une prise de position de la commission du personnel (représentation du personnel), il a opté pour l'entreprise «all dimensions». Plusieurs séances de lancement pour lesquelles l'entreprise a fourni ses services de facilitation¹⁹, ont eu lieu à l'automne 2024 : le 19 septembre 2024 avec le Conseil synodal en tant qu'organe de direction stratégique, et le 30 octobre ainsi que le 11 novembre 2024 avec tous les collaborateurs et collaboratrices des services généraux de l'Église. Dans le prolongement de ces séances, l'«équipe de transformation Refbejuso» a été constituée le 18 décembre 2024, pour approfondir notamment des questions de culture de collaboration et de conduite. Des équipes de transformation analogues existent également dans les différents pôles. Dans le pôle Église, à la création duquel quatre secteurs ont participé entièrement ou partiellement²⁰, une instance décisionnelle a en outre été mise sur pied. De plus, des événements de *teamification*²¹ ont eu lieu dans les pôles afin de former les nouvelles équipes.

III. Clarification des compétences et des procédures

Une enquête menée auprès des collaborateurs et collaboratrices au début du projet de réorganisation a révélé que les compétences au sein des services généraux de l'Église devaient être précisées et les processus simplifiés. Le règlement d'organisation prévoit désormais un diagramme de fonctions à cet effet²². Ce document exhaustif a été élaboré au cours du second semestre 2024 et adopté par le Conseil synodal. Il est entré en vigueur

¹⁴ Cf. Confédération suisse (éd.), op. cit., p. 3.

¹⁵ Par exemple, certains estiment que l'auto-organisation doit être introduite par le biais d'un projet pilote dans une seule unité organisationnelle, tandis que d'autres préconisent de mettre en œuvre la nouvelle méthode de travail à travers un aspect de processus concernant l'ensemble de l'organisation.

¹⁶ Cf. Confédération suisse (éd.), op. cit., p. 8 et Esther Suter Gstettenhofer, Agile Organisation in der Verwaltung - geht das?, Zürich 2021, p. 49 et suivantes.

¹⁷ Confédération suisse (éd.), op. cit., p. 10.

¹⁸ Par exemple, des modèles de rôles ont été élaborés au sein de la chancellerie de l'Église et la méthode Kanban a été introduite pour l'organisation du travail.

¹⁹ La *facilitation* a pour but de soutenir les équipes, les réseaux et les organisations à utiliser les connaissances et les potentiels existants et à faire avancer des projets concrets (<https://www.projektmagazin.de/glossarterm/facilitation>).

²⁰ Les anciens secteurs Paroisses et formation et Catéchèse ainsi que certaines unités des secteurs Théologie (service Théologie) et Diaconie (pour autant que le ministère socio-diaconal soit concerné) ont été regroupés dans le pôle Église (cf. art. 36 al. 1 du règlement d'organisation).

²¹ Événements pour le développement d'équipes

²² Cf. notamment art. 7 al. 3 du règlement d'organisation.

le 1^{er} janvier 2025. Le Conseil synodal peut adapter en permanence le diagramme de fonctions au regard de l'évolution des circonstances.

IV. Constitution de la conférence opérationnelle

La conférence opérationnelle, qui succède à l'ancienne séance des directions de secteur, constitue l'organe de direction opérationnelle des services généraux de l'Église²³. Le Conseil synodal a fixé sa composition dans le modèle d'organisation comme suit²⁴:

Nom	Fonction
ANAËL JAMBERS	Coresponsable du pôle Église (en charge depuis le 1 ^{er} novembre 2024)
STEPHAN SCHRANZ	Coresponsable du pôle Monde
ROGER WYSS	Coresponsable du pôle Ressources / finances, infrastructure, numérisation
HANNI WYRSCH	Coresponsable (partage de poste) du pôle Ressources / administration du personnel
CORINE V. WARTBURG	Coresponsable du service de la communication
CHRISTIAN TAPPENBECK	Chancelier (animation) ²⁵

Jan Gnägi (responsable du service de la Chancellerie) est le secrétaire de la conférence opérationnelle. Le nouvel organe a commencé ses activités en janvier 2025 après deux séances de lancement au cours desquelles une charte de collaboration a notamment été élaborée. D'un point de vue méthodologique, le fonctionnement au sein de la conférence opérationnelle s'appuie sur les principes de l'auto-organisation dans la mesure où les conditions cadres le permettent²⁶.

Le Conseil synodal a également mis sur pied une forme élargie de la conférence opérationnelle²⁷. Ce faisant, conformément au diagramme de fonctions adopté par le Conseil synodal, les sujets touchant à la politique du personnel, à la planification des postes, aux mandats de prestations ainsi que d'autres aspects du pilotage opérationnel peuvent être abordés et décidés de manière plus large. Les autres coresponsables des pôles ainsi que le responsable du service juridique font également partie de la conférence opérationnelle élargie.

V. Poursuite des efforts entrepris pour fixer des priorités dans l'accomplissement des tâches

A. Mesures prises jusqu'à présent

Le Conseil synodal est conscient qu'à une époque où les ressources diminuent, il est indispensable de fixer constamment des priorités dans les champs d'activité de l'Église. Si de nouveaux domaines d'activités prioritaires sont définis, d'autres tâches doivent de ce fait être remises à plus tard, transférées voire supprimées. À cet effet, le Conseil synodal a déjà pris différentes mesures dans le cadre du projet de réorganisation mené jusqu'à présent. Celles-ci peuvent être résumées comme suit sous forme de tableau:

²³ Art. 17, al. 1 du règlement d'organisation

²⁴ Cf. art. 17, al. 2, phrase 1 du règlement d'organisation

²⁵ Art. 17, al. 2, phrase 3 du règlement d'organisation

²⁶ Le déroulement des réunions s'aligne ainsi sur les principes du fonctionnement en autogestion (selon le modèle Fensky). Enfin, la méthode Kanban est également appliquée à la conférence opérationnelle.

²⁷ Cf. art. 17 al. 2, phrase 2 du règlement d'organisation

Mesures	Explication
Retrait de la BEA	La participation des Églises nationales à la BEA a mobilisé beaucoup de ressources en personnel pour les services généraux de l'Église et a finalement entraîné des coûts annuels d'environ CHF 160 000 à 180 000. Le Conseil synodal a donc décidé de rompre son engagement actuel avec la BEA à la fin de l'année 2024.
Retrait d'organisations	Les Églises réformées Berne-Jura-Soleure se sont retirées de diverses organisations (p. ex. Caritas «avec moi», Job Caddie, Aide Sida Berne, Bernischer Verein für Gefangenen- und Entlassenenfürsorge (association pour l'aide aux personnes détenues et aux personnes détenues libérées), Stiftung WBM [Werkstatt - Wohnheim - Beschäftigung], Réseau Guatemala, Palmyrah, Tente des peuples, Feigenbaum) ou ont au moins cessé de participer au travail du comité afin de ménager les ressources en personnel (en particulier la Main Tendue Berne et Bienne).
Regroupement de la bibliothèque sur le site de la Maison de l'Église	Le site régional du centre de documentation catéchétique de Thounne a été fermé. La relation avec la MBR (qui fait partie de la médiathèque de la HEP Berne) sera examinée plus en détail afin d'exploiter le potentiel d'économies de coûts.
Regroupement des activités d'ŒETN sur le «Proche-Orient»	D'un point de vue géographique, les Églises réformées Berne-Jura-Soleure se concentrent en premier lieu sur le «Proche-Orient» dans leur champ d'activité d'ŒETN. Ainsi, l'engagement en faveur de l'Église presbytérienne en Égypte a été fortement revu à la baisse.
Réaffectation grâce à la redéfinition et au redimensionnement du champ d'activité «aînés».	Selon le règlement d'organisation, le thème transversal «Développement de l'Église» constitue un nouveau thème prioritaire. Aucune nouvelle ressource en personnel n'a été mobilisée à cet effet. Le champ d'activité «aînés» a été restructuré et les ressources en personnel ainsi libérées ont été réaffectées.
Réaffectation grâce à la réduction de la part de l'imprimé dans la communication	Afin de mieux adapter la communication au paysage actuel de la communication numérique (p. ex. nouveau site web, médias sociaux), la part de l'imprimé a été réduite dans le service de la communication: renoncement à l'envoi de la circulaire et des annexes, pas d'annonces de cultes dans le BUND, moins d'éditions d'ENSEMBLE.
Autonomisation de l'Église en langue des signes	Les Églises réformées Berne-Jura-Soleure continueront à apporter leur soutien pour accompagner l'autonomisation de l'Église en langue des signes. Le Conseil synodal s'attend toutefois à un allègement de la charge de travail grâce à un propre modèle de gestion (si possible formée de manière œcuménique).
Mise en réseau renforcée avec d'autres prestataires de formation	Des coopérations avec d'autres prestataires de formation (p. ex. l'Université de Berne) doivent créer des synergies (p. ex. par la mise en place d'un CAS en pédagogie religieuse).
Pas de nouvelles ressources pour la conférence opérationnelle	Compte tenu des tâches de la nouvelle conférence opérationnelle, son encadrement administratif et organisationnel est nettement plus important que celui de l'ancienne séance des directions de secteur. Néanmoins, aucune ressource en personnel supplémentaire n'a été prévue à cet effet, mais des réaffectations ont été effectuées au sein de la chancellerie de l'Église. Malgré l'accélération de la cadence

Mesures	Explication
	des séances, les membres de la conférence n'ont pas non plus bénéficié d'une augmentation de leur taux d'activité.
Accroissement de l'efficacité:	Il va de soi que les services généraux de l'Église s'efforcent sans cesse d'améliorer leur efficacité. Ainsi, la commission de planification «Ressources» a été supprimée à l'été 2024 et l'on mise davantage sur des solutions numériques (p. ex. pour les publications d'actes législatifs). Une stratégie numérique en cours d'élaboration présentera d'autres mesures qui permettront d'accroître l'efficacité.

B. Nouveaux mandats de prestations pour la gestion des ressources

Le règlement d'organisation prévoit désormais l'instrument des mandats de prestations²⁸. Ceux-ci définissent les priorités thématiques des activités des services généraux de l'Église. Dans le règlement d'organisation, ils sont mis en relation directe avec la gestion des ressources. Outre la détermination des priorités thématiques, ils servent donc également à spécifier la dotation en ressources nécessaires. Les mandats de prestations sont décidés par le Conseil synodal sur proposition de la conférence opérationnelle qui à son tour sollicite l'expertise technique des collaborateurs et collaboratrices. Les mandats de prestations permettront à l'avenir à notre Église de définir des priorités dans l'accomplissement des tâches en s'appuyant sur des bases techniques.

Après l'adoption du nouveau règlement d'organisation par le Synode en mai 2024, les services généraux de l'Église ont tout de suite entamé le travail sur les mandats de prestations. Ainsi, la retraite d'été 2024 de la séance des directions de secteur ainsi que la retraite d'automne 2024 du Conseil synodal ont été consacrées à ce nouvel instrument. En collaboration avec un groupe de travail, le chancelier de l'Église a élaboré un document conceptuel qui catégorise les mandats de prestations et décrit la suite du processus. Après cela, le titulaire du poste de projet «Réorganisation», Florian Möri, a transféré les activités actuelles des services généraux de l'Église dans la nouvelle systématique du règlement d'organisation. Actuellement, les services généraux de l'Église formulent des propositions pour les futurs mandats de prestations en tenant compte du principe de priorisation. Cela se fait dans le cadre d'un processus itératif en interaction entre le Conseil synodal, la conférence opérationnelle et les collaborateurs et collaboratrices, en tenant compte des résultats au niveau du contenu issus des événements consacrés au développement d'équipes et des synergies qui en découlent. Les résultats de ce processus exigeant ne devraient être présentés que vers la fin de l'année en cours. Notre organisation fait figure de pionnière dans le paysage ecclésial en optant pour des mandats de prestations axés sur la gestion des ressources.

C. Considérer l'Église nationale dans son ensemble

En ce qui concerne la question des ressources, l'Église nationale doit être considérée dans son ensemble. L'activité des services généraux de l'Église n'est donc pas seulement un «poste de dépenses», mais permet de décharger de manière considérable les paroisses. À l'échelle de la Suisse, l'engagement de personnel pastoral auprès de l'Église nationale n'est pas un cas standard. Dans l'Église nationale bernoise, les paroisses sont quant à elles déchargées de cette tâche administrative fastidieuse. Si une paroisse souhaite engager de nouvelles collaborateurs et collaboratrices, elle peut par ailleurs recourir aux descriptifs de poste de l'Église nationale et à d'autres aides; si elle souhaite licencier quelqu'un, l'Église nationale s'engage à trouver une solution à l'amiable. Si un conflit couve au sein d'une paroisse ou si un cas d'abus survient, l'Église nationale soutient le coaching sur place,

²⁸ Art. 16 du règlement d'organisation

discute avec les personnes concernées, clarifie les questions juridiques et met à disposition des textes pour la communication. L'Église nationale soutient également les paroisses dans leur travail général de relations publiques, par exemple par le biais de la brochure et du site Internet «L'Église, c'est bien plus que ce que tu crois». Enfin, les paroisses peuvent également profiter d'une offre complète de conseil et de formations proposée par l'Église nationale (p. ex. conseil par le service juridique, cours «Nouveau dans le conseil de paroisse»).

Dans ce catalogue – loin d'être exhaustif – des prestations de soutien fournies par les services généraux de l'Église, il ne faut pas oublier que l'Église nationale défend activement les intérêts des paroisses face aux instances cantonales. Elle prend part à des consultations sur des modifications législatives. Elle s'engage pour l'obtention des prestations financières cantonales, par exemple en rédigeant des comptes rendus sur les prestations d'intérêt général, en menant des négociations et en organisant des colloques de midi pour les membres du Grand Conseil. Un autre exemple de la défense des intérêts des paroisses par les Églises nationales est l'impôt paroissial des entreprises, pour lequel le canton de Berne examine actuellement, conformément à une motion transmise au Grand Conseil²⁹, s'il doit être envisagé sur une base volontaire ou selon un nouveau concept. Les contributions versées par les paroisses à l'Église nationale ne permettent donc pas seulement d'alléger les charges au niveau local. Elles constituent aussi un investissement important dans la défense des intérêts (notamment financiers) des paroisses vis-à-vis du canton.

Le Conseil synodal

²⁹ Motion 128-2023 de Carlos Reinhard et cosignataires «Des impôts paroissiaux sur une base volontaire pour les personnes morales» (transmise sous forme de postulat lors de la session de printemps 2024 du Grand Conseil).