

Synode d'hiver 21–22 novembre 2023

Point 4



Reformierte Kirchen
Bern-Jura-Solothurn
Eglises réformées
Berne-Jura-Soleure

Rapport de la commission d'examen de gestion (CEG) à l'intention du Synode d'hiver 2023; information

La CEG a visité les services suivants, conformément à ses directives internes:

- **Chancellerie de l'Eglise**
Service de la communication, service juridique, poste de projet Réorganisation
Délégation: Barbara Fankhauser, Ursula Heuberger

- **Secteur Paroisses et formation**
Délégation: Irmela Moser, Urs Tännler

- **Secteur Catéchèse**
Formation/conseil catéchèse, formation des catéchètes, direction du projet «L'Avenir de l'enseignement religieux»
Délégation: Marie-Louise Hoyer, Regula Zurschmiede

- **Secteur de la Diaconie**
Bases/services/réseaux, coordination, consultations/assistance spirituelle
Délégation: Andreas Bürki, Janine Rothen

- **Secteur Théologie**
Théologie, Développement des ressources humaines pour le corps pastoral, Formation continue du corps pastoral pwb
Délégation: Jean-Eric Bertholet, Martin Egger, Silvia Junger

Déroulement des visites

Les visites, annoncées, ont eu lieu le 14 juin 2023 à la Maison de l'Eglise (MdE). Les responsables de secteurs et de services ont dû répondre aux mêmes questions générales, puis à des questions portant spécifiquement sur leur secteur/service.

Ensuite, les délégations ont rencontré le membre du Conseil synodal chargé du département concerné. Les résultats et les impressions découlant des visites ont ainsi pu être communiqués et débattus.

Thèmes centraux:

1. La CEG a posé des questions au sujet de mesures d'économie ou de plans de suppression d'activités supplémentaires concrets et de leur communication éventuelle.

Entre-temps, quelque 1,6 million de francs ont été économisés à la MdE (pour les mesures concrètes de l'année précédente, voir rapport de la CEG de 2022). Les responsables de secteurs qualifient les ressources de limitées, quelques secteurs se plaignent d'un manque de points de poste.

De nouvelles possibilités d'économies sont régulièrement explorées, que ce soit au niveau du recrutement, des prestations financières découlant de contrats d'entreprises avec des organisations externes, ou de la suppression de certaines offres (fermeture de la bibliothèque ecclésiastique de Thoune). Dans le contexte de la réorganisation, différents processus ont été examinés et des efforts entrepris pour améliorer l'efficacité, tels que recours à des solutions logicielles adéquates (service de traduction et service juridique), suppression des éditions imprimées du Recueil de la législation ecclésiastique (RLE) et du Recueil d'informations de l'Eglise (RIE) pour les remplacer par des versions numériques, ou encore réduction du nombre de numéros d'ENSEMBLE. Dans les secteurs accomplissant un travail thématique (Paroisses et formation, Catéchèse, Diaconie, Théologie), des potentiels d'économies supplémentaires sont attendus après la réorganisation, lorsque les tâches et les offres à supprimer auront été clarifiées.

D'un autre côté, il a été relevé que les formations initiales et continues destinées précisément à des groupes professionnels sont coûteuses mais nécessaires, bien que leur utilité concrète soit difficile à chiffrer. Les cours ne peuvent pas toujours être lancés comme prévu faute d'un nombre suffisant de personnes intéressées, mais des interruptions trop prolongées sont problématiques pour les filières de formation modulaires. Lorsque la demande est en recul, des offres sont réduites ou supprimées. Les formations continues sont de plus en plus souvent proposées sous forme numérique, ce qui permet également d'économiser des coûts.

2. Réorganisation

La CEG s'est concentrée sur des questions touchant aux effets de la réorganisation sur le personnel et la culture d'entreprise, sachant que les visites ont eu lieu avant les vacances d'été et qu'une information détaillée sur l'état actuel de la réorganisation est prévue pour le Synode d'hiver. Les questions concernaient les points suivants: fluctuation de personnel à la MdE; possibilités de participation aux processus pour les collaborateurs et collaboratrices; prise en compte des requêtes / des souhaits des collaborateurs et collaboratrices; nouvelles formes de collaboration; synergies; développement de la culture de direction; culture d'entreprise.

La direction du projet de réorganisation a attaché beaucoup d'importance à œuvrer en dialogue avec les collaborateurs et collaboratrices. Cependant, étant donné que de nombreux sujets restaient en suspens en juin 2023 et que des décisions de principe du Conseil synodal étaient attendues, la communication transparente a parfois atteint ses limites. C'est ainsi qu'au mois de juin, des craintes quant à la façon dont se présenteraient les résultats concrets étaient clairement perceptibles dans certains secteurs, ce qui explique que la communication des décisions après les vacances d'été était très attendue. Ces craintes avaient tendance à être plus marquées dans les secteurs accomplissant un travail thématique que

dans les secteurs organisationnels, qui étaient plutôt plus confiants. Le processus de réorganisation mobilise actuellement beaucoup de ressources à la MdE. Les collaborateurs et collaboratrices ont eu la possibilité de participer et des idées proposées ont été prises en compte. En juin, il était encore difficile d'évaluer quels en seraient les effets sur le résultat.

Dans l'ensemble, la situation du personnel est stable. Les changements de postes sont surtout dus à des départs à la retraite. Il n'est pas exclu que la réorganisation ait des conséquences sur le personnel. Les transferts internes de personnel ne seront pas faciles, car certaines compétences spécialisées pourraient faire défaut.

Le Conseil synodal a adopté des principes directeurs pour la gestion du personnel, mais ils n'entreront en vigueur que dans le cadre de la réorganisation.

A l'avenir, la culture de direction sera davantage axée sur les talents. Avec le nouveau modèle, les personnes qui le souhaitent devraient se voir offrir la possibilité d'assumer des responsabilités et des compétences. Un atelier consacré à ce thème a été réalisé à l'interne. Les responsables de secteurs sont conscients que la culture de direction revêt une grande importance pour le climat de travail et la satisfaction au travail.

La transformation du service de la communication est vue comme un projet pilote pour la transformation au sein de la MdE.

3. Comment évalue-t-on l'utilité pour les paroisses des offres / prestations (spécifiques des services) proposées par la MdE?

Les prestations de conseil aux collaborateurs et collaboratrices et aux membres des autorités paroissiales sont très demandées, il faudra prévoir à l'avenir davantage de ressources dans ce domaine. Les conseils en cas de conflits occasionnent beaucoup de travail et sont complexes. Dans de tels cas, les paroisses s'adressent aussi au service de la communication et reçoivent un soutien ponctuel par exemple pour la communication externe.

Les rencontres entre collaborateurs et collaboratrices de la MdE et des paroisses (conférences, rencontres avec des responsables de la catéchèse) sont qualifiées de précieuses. Des manuels sont rédigés à l'intention des paroisses, et un soutien est apporté à leurs nouveaux collaborateurs et collaboratrices.

Les offres de cours sont régulièrement évaluées et contrôlées quant à leur adéquation. Dans certaines circonstances, les réponses aux questions émanant des paroisses peuvent, lorsqu'elles s'accumulent, donner lieu à de nouvelles offres.

Les projets élaborés en collaboration avec les paroisses sont bénéfiques aux deux parties. En l'occurrence, le projet «Avenir de l'enseignement religieux» a été cité en exemple.

Bon nombre de collaborateurs et collaboratrices œuvrent également en tant que membres de conseils de paroisses, ce qui apporte une proximité supplémentaire avec les besoins de ces dernières.

Il n'est pas procédé à des sondages systématiques sur l'utilité de toutes les offres.

4. Comment l'ordonnance sur l'attribution des postes pastoraux (OAP) a-t-elle été élaborée au sein de la MdE? Quelles réactions vous sont parvenues? Comment avez-vous réagi face aux résistances?

La tâche de l'Union synodale consiste à garder une vue d'ensemble. Un groupe de travail constitué de représentations des secteurs Paroisses et formation, Théologie, Services centraux et Diaconie a été mis en place par le Conseil synodal dans le but de traiter ce dossier. Il s'agissait de savoir comment traduire en chiffres les principes décidés par le Synode.

Cette tâche a demandé beaucoup de travail, mais les critères ont finalement pu être adoptés par consensus. Au sein de la MdE, on était heureux que les principes d'attribution des postes pastoraux aient été acceptés par le Synode d'été 2022, et l'on a donc été surpris que la consultation sur le projet d'OAP ait suscité de tels remous. Il n'est pas sûr que la solution choisie pour la consultation (via l'Association des paroisses et la Société pastorale) ait été la bonne. Elle reprenait le modèle de la consultation relative à la nouvelle loi sur les Eglises nationales. Les oppositions exprimées dans le cadre de la consultation ont été prises au sérieux. Les réactions ont toutefois montré que la communication avait été insuffisante et nécessite à présent d'être améliorée.

Les FAQ (Frequently Asked Questions/questions fréquemment posées) élaborées de manière intersectorielle ont été mises en ligne sur le site internet avant le Synode d'été.

5. Vision 21: qu'est-ce qui est en cours?

La Vision continue de jouer un rôle important et est prise en compte dans les prestations proposées et dans le travail accompli.

Questions spéciales pour 2023:

Secteur Catéchèse

1. Projet «Avenir de l'enseignement religieux»: où en est-on?

A mi-parcours. La collaboration avec les paroisses de dialogue sur place est très enrichissante. Les 10 principes indiquent la voie à suivre. Le processus montre combien les paroisses sont diverses. Des rencontres sont organisées avec des paroisses intéressées, l'éventail allant des paroisses très critiques à celles qui seraient intéressées, mais n'ont pas les ressources nécessaires. Les associations professionnelles sont associées au projet. L'arrondissement du Jura est également impliqué.

L'une des priorités est de libérer la catéchèse de la «réflexion en termes de leçons» afin qu'elle devienne une partie vivante de la vie de l'Eglise, intégrée dans le travail intergénérationnel. Tous et toutes souhaitent flexibiliser et s'ouvrir à des formes nouvelles (camps, cours à option, etc.), à de nouvelles coopérations (avec le village, des sociétés, etc.) et traiter des sujets au-delà du cadre de la classe.

Après une phase euphorique où tout semblait possible, vient à présent le temps de la réalité des descriptifs et pour cent de poste, des ressources.

2. Formation continue / conseil: collaboration œcuménique

Tous les cours sont des cours de formation continue. Ils ne peuvent pas toujours être réalisés, mais la diversité des offres est importante. Les cours annulés sont neutres en termes de coûts. La collaboration avec l'Eglise catholique romaine fonctionne sur la base de projets.

Les prestations de conseil ont augmenté. Aucun progrès n'a été réalisé à ce jour pour les petits postes à temps partiel des catéchètes. Les degrés d'activité très réduits et la prévoyance (caisse de pension) sont des questions qui reviennent régulièrement, tout comme celle des salaires. Ces problématiques rendent la profession peu attrayante, il y a une pénurie de personnel. De nombreuses questions sont posées au sujet du descriptif de poste. La création d'un secrétariat dans le secteur a permis de libérer des ressources pour les prestations de conseil.

3. S'achemine-t-on vers une pénurie de catéchètes? Existe-t-il une collaboration avec d'autres Eglises cantonales en matière de formation?

Fribourg envoie ses catéchètes se former à Berne.

Comme il manque de spécialistes dans de nombreux secteurs, l'intérêt pour cette profession est moindre.

Secteur de la Diaconie

1. Comment décririez-vous en quelques phrases votre mandat, votre mission à la MdE?

Le secteur, avec ses collaborateurs et collaboratrices et les organisations externes impliquées, fournit une contribution essentielle à l'accomplissement de la mission au service de l'ensemble de la société définie dans la loi sur les Eglises nationales. Pour le secteur, les composantes spirituelles et la foi jouent un rôle important en tant qu'aide à une meilleure résilience. Cela se voit dans les cours proposés, comme celui sur l'identification précoce et la prévention des risques de suicide. Les cours réalisés sont parfois aussi proposés par des prestataires laïques, mais ils intègrent une composante spirituelle.

Le secteur voit sa tâche centrale dans l'habilitation et la sensibilisation des trois ministères et des bénévoles à ses problématiques.

Il est responsable du personnel de l'aumônerie spécialisée, par exemple de l'aumônerie hospitalière.

2. Comment se déroule le processus de reprise ou de lancement de nouveaux projets ou d'offres?

Si l'on prend l'exemple du cours sur la santé mentale, l'idée a été présentée à la direction du secteur par une personne issue du cercle des collaborateurs et collaboratrices, et a été développée ensuite en une offre de cours.

Parmi les projets réalisés, rares sont ceux qui ne reposent pas sur des demandes directes de l'extérieur ou sur une initiative de collaborateurs et collaboratrices.

Lorsque l'initiative vient de l'extérieur, le Conseil synodal donne un mandat au secteur. Si elle émane d'une paroisse (comme le poste au centre pour requérantes et requérants d'asile du Viererfeld), la possibilité de procéder à une redistribution de points de poste est examinée ensemble au sein du secteur.

Des réunions d'échange sont régulièrement organisées à l'interne. Le besoin d'une collaboration plus étroite avec la Haute école spécialisée de travail social se fait sentir.

Secteur Paroisses et formation

1. Le secteur enregistre-t-il un nombre important d'heures supplémentaires ou un solde positif élevé de l'horaire flexible? Comment est-il envisagé de les réduire?

Les responsables, le secrétariat et quelques spécialistes ont des heures supplémentaires et des soldes positifs de l'horaire flexible, qui sont sous contrôle. Des conditions de travail plus flexibles pourraient éventuellement améliorer la situation, en particulier pour les spécialistes. Mais il faudrait pour cela adapter les prescriptions en matière d'engagement.

2. Comment fonctionne la collaboration avec les secteurs Catéchèse et Diaconie dans le domaine de l'animation jeunesse interparoissiale?

La collaboration fonctionne très bien. Les sujets sont complexes, et donc pas faciles à traiter.

3. Formation des adultes dans l'arrondissement du Jura: comment le lien est-il assuré au-delà des régions linguistiques?

Les deux collaboratrices qui étaient initialement employées à Sornetan ont pu être reprises. La collaboration avec elles s'est très bien établie et est perçue comme un enrichissement pour le secteur.

Chancellerie de l'Eglise

1. Comment le service de la communication a-t-il été réorganisé?

La communication de Refbejuso a été centralisée, les secteurs doivent à présent se coordonner avec le service de communication, lequel est désormais dirigé par deux personnes. L'une vient du domaine des médias imprimés, l'autre des médias numériques. Les postes suivants ont été mis au concours et étaient tous repourvus au 1^{er} septembre 2023 dans le cadre des points de poste disponibles: médias sociaux (80%), communication interne, y compris formation continue (80%), webpublishing (40%). A cela s'ajoute un service administratif, qui a été créé également dans les limites des points de poste. La personne qui l'occupe travaille à 75% au service de la communication et à 20% à la chancellerie de l'Eglise. Selon des retours externes, la visibilité de Refbejuso s'est déjà améliorée.

2. Situation actuelle du site internet?

La réalisation se déroule comme prévu. Un premier prototype du nouveau site web a été présenté au Conseil synodal. Suit à présent la mise au concours selon la procédure sur invitation, le mandat de mise en œuvre doit être attribué à la fin de l'année.

Secteur Théologie

1. Comment fonctionne la collaboration entre les secteurs en cas de conflits dans des paroisses?

La gestion de conflits est particulièrement difficile, car différents secteurs sont impliqués. Pour établir la «responsabilité du traitement du cas», il faut déterminer quels sont les secteurs concernés: juridique, ressources humaines, paroisses, théologie. Le journal des conflits documente le déroulement du différend.

On s'attend à une augmentation du nombre de cas / conflits. Les ressources limitées constituent un gros problème pour le secteur Théologie.

2. Qu'en est-il de la charge de travail dans le secteur Théologie?

Les ressources sont particulièrement limitées pour le domaine du «développement des ressources humaines» et par moment pour la gestion des postes pastoraux. Les postes pastoraux non repourvus requièrent un investissement considérable pour l'organisation des suppléances (90 suppléances ont généré 140 contrats). La question de l'admission au ministère pastoral (ou à une suppléance) occasionne beaucoup de travail.

Quelques changements de personnel sont intervenus au sein des ministères pastoraux régionaux. Leur travail fait l'objet d'une réflexion commune approfondie. Les pasteurs et pasteuses régionaux, à l'instar des inspecteurs et inspectrices scolaires, sont partagés entre les impératifs de surveillance et de confiance.

3. Développement des ressources humaines pour le corps pastoral - conseil de carrière: les ressources disponibles sont-elles suffisantes pour assurer le conseil aux membres du corps pastoral?

Le secteur est à disposition pour les questions relatives au développement des ressources humaines. Dans certains cas, cette tâche relève également de la compétence des pasteurs et pasteurs régionaux, qui peuvent approuver un coaching individuel. Le conseil est parfois aussi assuré dans le cadre du congé d'études ou d'un suivi à long terme.

4. Le secteur est-il impliqué dans la réorganisation de l'obligation de résidence et a-t-il besoin de ressources pour cela?

Le secteur est satisfait de la solution actuelle et de la procédure, qui demande désormais beaucoup moins de temps. Les besoins changent, et cela se remarque aussi lors de nouveaux engagements et dans les conventions correspondantes conclues entre les paroisses et les nouvelles pasteuses et pasteurs.

5. Journée du chant 2023: les attentes ont-elles été satisfaites compte tenu du travail investi? Prévoit-on d'organiser à nouveau de telles manifestations?

La Journée du chant a été un événement marquant. Une suite pourrait éventuellement avoir lieu en 2026, et être intégrée ensuite en 2028 dans la commémoration de la Dispute de Berne de 1528.

Constatations de la CEG

- Le besoin de confiance réciproque est grand. Il faut toujours revenir et travailler sur ce point.
- La pénurie de personnel qualifié se fait sentir dans les trois ministères et va encore s'accroître.
- Les conflits au sein des paroisses mobilisent énormément de ressources. Il faut s'attendre à une augmentation du nombre de cas.
- En juin 2023, une certaine inquiétude était perceptible quant aux répercussions de la réorganisation sur les collaboratrices et collaborateurs.

Toutes les réponses et les conclusions de ce rapport sont basées sur les feedbacks des secteurs et services visités.

Toutes les visites de la CEG se sont déroulées dans une atmosphère ouverte et agréable. Les membres de la CEG ont pu mener des discussions instructives. Le personnel a répondu aux questions de manière compétente et engagée.

Rapport d'activité 2023 de l'autorité de surveillance en matière de protection des données des Eglises 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. Le rapport de l'autorité de surveillance couvre la période du 1^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023. Le Synode est invité à en prendre connaissance.

Soleure, le 22 août 2023

Pour la commission d'examen de gestion
Barbara Fankhauser