

Point XX à l'ordre du jour :

**Diagnostic partagé à la suite du chantier
gouvernance et suites à donner**

Rapport du Conseil synodal

Synode ordinaire des 3 et 4 novembre 2023

« Si Dieu ne bâtit la maison, les bâtisseurs travaillent pour rien... » - P127, 1

1 Contexte

Ce rapport est une étape supplémentaire pour permettre une évolution de la gouvernance de l'EERV, évolution demandée tant par le Synode que le Conseil synodal.

Dans ce contexte, en session extraordinaire de mars 2022, le Synode a pris deux premières décisions :

« Le Synode décide la création d'un groupe de travail en charge d'établir dès le 1^{er} avril 2022 un diagnostic des enjeux ecclésiologiques, institutionnels et réglementaires de l'EERV dans le domaine de la gouvernance, assorti de propositions et de recommandations, à l'attention du Conseil synodal pour le 31 août 2022. »

« Le Synode arrête la composition du groupe de travail :

- 7 membres élus par le Synode ;
- 6 membres désignés par le Conseil synodal en veillant à ce que le groupe soit doté au moins d'un délégué de l'Etat et d'un délégué de la FTSR, de compétences théologiques, sociologiques, institutionnelles et réglementaires et à ce que le nombre de membres laïques excède le nombre de membres ministres consacrés ;
- Un modérateur désigné par le Conseil synodal. »

À réception du rapport de ce groupe de travail, le Conseil synodal a rédigé un rapport pour le Synode ordinaire de novembre 2022 reprenant les pistes proposées par le groupe de travail. Il est ressorti des débats synodaux que des avancées concrètes devaient être entreprises et la décision suivante a été votée :

« Le Synode prend acte du rapport du CS, il charge le CS de compléter le rapport du GT avec des pistes concrètes de mise en œuvre et de les présenter sous forme de rapport ensuite au Synode. »

C'est pour répondre à cette demande du Synode que le « Chantier gouvernance » a débuté en décembre 2022. L'ouverture d'un tel chantier, dont la conduite a été confiée à l'institut « Strategos », a permis un travail participatif de l'ensemble de nos lieux décisionnels. Un agenda serré a été imposé dès le départ afin de permettre d'engager des réformes avant la fin de cette législature.

2 Résultats du Chantier gouvernance

En septembre 2023, Strategos a annoncé que ce travail participatif leur permet de délivrer trois rapports distincts au Conseil synodal :

- Rapport n°1 : « Chantier gouvernance, Diagnostic partagé » ;
- Rapport n°2 : « Chantier gouvernance, recommandations en matière de gouvernance à l'échelle cantonale » ;
- Rapport n°3 : « Chantier gouvernance, structure ecclésiale ».

Le Conseil synodal, réuni en comité de pilotage des travaux gouvernance (avec les trois nouveaux élus par le Synode et entrant en fonction le 1^{er} septembre 2023), a pris la décision de traiter ces trois rapports avec le Synode sur deux sessions synodales distinctes :

- Un rapport du Conseil synodal faisant état du diagnostic partagé et évoquant des pistes d'évolution pour un traitement à ce synode de novembre 2023.
- Puis, dans un deuxième temps seulement, deux autres rapports du Conseil synodal, forts du diagnostic et des discussions de novembre, l'un abordant des recommandations concrètes et l'autre des modèles de structures ecclésiales.

Ce deuxième Synode concernant la gouvernance devra ainsi avoir lieu au début du mois de février 2024 et non en décembre 2023 comme annoncé initialement. Cet agenda s'impose pour permettre au Synode de valider les prochaines étapes sur la base du diagnostic, alors qu'avec une session en décembre, les rapports et propositions du Conseil synodal auraient été rédigés et transmis au Synode avant les débats sur le diagnostic.

3 Le diagnostic partagé découlant du Chantier gouvernance

Vous trouvez, en annexe au présent rapport, le rapport « diagnostic partagé » délivré par Strategos, dans le cadre du mandat qui lui a été confié par le Conseil synodal.

Ce diagnostic est majoritairement le fruit d'un travail largement participatif. Il confronte notre Église à une analyse de sa situation actuelle sur plusieurs niveaux :

- une analyse générale, reprenant l'évolution historique et des statistiques (Chap. 6) ;
- une analyse ressortant des ateliers, séances et entretiens participatifs (Chap. 7) ;
- une analyse des intervenantes externes (Chap. 8).

Le constat est que l'EERV fait face à une crise de fonctionnement et ce rapport décrit précisément où se trouvent les problèmes. Il s'agit aujourd'hui de permettre au Synode de s'en emparer formellement et d'en discuter pour en prendre la mesure.

Dans ce sens, le Conseil synodal propose, en première décision, que le Synode « prenne acte » de ce diagnostic partagé.

4 Suites à donner au diagnostic

Mais le Conseil synodal est convaincu qu'un tel diagnostic partagé ne peut rester lettre morte et qu'il incombe au Synode d'en tirer des conclusions sur plusieurs niveaux.

Il ressort du chantier gouvernance que le travail doit se faire, en fait, au moins sur deux niveaux distincts.

L'analyse participative fait état de pistes de changements en termes de gouvernance sur le plan cantonal, déjà. Et s'il est essentiel pour une bonne dynamique de permettre aux personnes engagées dans l'EERV en général de percevoir que « les choses bougent » compte tenu des constats, l'exécutif propose au Synode de demander au Conseil synodal, des recommandations permettant des changements touchant ce niveau, recommandations qui n'ont pas de conséquences directes sur l'entier de la structure.

A un deuxième niveau, le diagnostic impose des changements dans la structure de l'Église. Des changements d'un tel ordre seront particulièrement sensibles et symboliques. Ainsi, il est proposé au Synode de demander au Conseil synodal un rapport distinct qui traitera des questions relatives à la structure même de l'Église.

5 Calendrier

Pour avoir tous les éléments lui permettant de prendre les décisions qui s'imposent aujourd'hui, le Synode doit également disposer d'un calendrier de mise en œuvre en cohérence avec les options qu'il prendra. Le Conseil synodal en proposera donc un, en lien avec ses différentes recommandations.

Pour l'heure les échéances sont donc les suivantes : prendre acte du diagnostic (novembre 2023), puis travailler sur deux rapports distincts avec des recommandations en matière de gouvernance à l'échelle cantonale et des recommandations relatives à un changement de la structure ecclésiale (février 2024), recommandations accompagnées d'un agenda de mise en œuvre.

Il s'agira ensuite notamment de se déterminer sur les besoins de l'EERV, en termes de conditions cadre pour effectuer les changements désirés.

Par ailleurs, le Synode a voté en juin 2023 la décision suivante concernant les métiers d'Église :

« Sur la base du rapport de Jean-Baptiste Lipp, des éléments amenés par la ComEx et des résultats du chantier gouvernance, le Synode demande au CS de mettre sur pied différents groupes de travail représentatifs pour proposer au Synode des pistes d'action en matière de théologie des ministères et des métiers d'Église. »

Le Conseil synodal propose de permettre à ces groupes de travail de bénéficier aussi de ce temps de transition pour proposer les pistes d'action adéquates.

Enfin, et ce n'est pas une moindre mesure, le Conseil synodal souhaite demander au réseau priant de notre canton qui a été présent lors de notre récent culte synodal de porter tout spécialement ce processus en lui donnant des sujets de prière réguliers.

6 Propositions de décisions

Le Conseil synodal propose ainsi au Synode de prendre les décisions suivantes :

Proposition de décision 1 :

Le Synode prend acte du diagnostic partagé délivré à la suite du chantier gouvernance.

Proposition de décision 2 :

Afin de donner suite au diagnostic délivré à la suite du chantier gouvernance, le Synode demande au CS de délivrer trois rapports distincts pour le synode extraordinaire des 2 et 3 février 2024 :

- 1) Un rapport comprenant les recommandations du Conseil synodal en matière de gouvernance à l'échelle cantonale ;
- 2) Un rapport comprenant les recommandations du Conseil synodal en matière de structure ecclésiale ;
- 3) Un calendrier de mise en œuvre.

Rapport adopté par le Conseil synodal en séance du 5 septembre 2023

Annexe :

Rapport Strategos, Diagnostic partagé

Chantier gouvernance

Rapport no 1 : diagnostic partagé

Église évangélique réformée du canton de Vaud
Madame Anne Abruzzi, Présidente
Conseil synodal
Ch. des Cèdres 7
1002 Lausanne

Confidentiel

Lausanne, le 1^{er} septembre 2023

strategos

Depuis 1997, Strategos est reconnue par les acteurs institutionnels publics et privés comme un partenaire de choix pour les accompagner dans la réussite de leur transformation.

Nous partons du principe que, dans toute organisation, il existe un potentiel qui peut être valorisé en proposant une approche rigoureuse, mais créative et constructive qui, avant tout, intègre la dimension humaine.

Strategos SA | Rue Marterey 1 | 1005 Lausanne | +41 21 623 91 11 | info@strategos.ch | [strategos.ch](https://www.strategos.ch)

Tables des matières

1.	Management summary	5
2.	Contexte et objectifs	6
2.1.	Contexte.....	6
2.2.	Objectifs du chantier.....	6
3.	Déroulement du mandat.....	7
3.1.	Démarche générale.....	7
3.2.	Rôle des différents acteurs et actrices du projet.....	7
3.3.	Planification et déroulement du projet	8
4.	Recueil d'informations.....	9
4.1.	Documents, règlements et sites consultés.....	9
4.2.	Entités et personnes ressources intégrées dans la démarche.....	10
5.	Cadre d'actions de l'EERV.....	11
5.1.	Bases légales.....	11
5.2.	Convention entre l'État de Vaud et l'EERV	12
6.	Analyses générales.....	13
6.1.	Évolution "historique" récente	13
6.2.	Brève analyse chiffrée	14
7.	Éléments d'analyse récoltés dans le cadre des ateliers, séances et entretiens	16
7.1.	Forces identifiées.....	16
7.2.	Problèmes identifiés.....	16
8.	Éléments complémentaires d'analyse des intervenantes externes	23
8.1.	Remarque générale	23
8.2.	Éléments complémentaires provenant de l'analyse	23
9.	Récolte de pistes pour ajuster la gouvernance	31
9.1.	Contraintes à respecter.....	31
9.2.	Piste provenant des ateliers (round 2).....	31
10.	Conclusion	34
10.1.	Points d'attention.....	34
10.2.	Synthèse des 5 éléments à ajuster en priorité	34
10.3.	Mot de la fin	35
11.	Annexe : planning chantier Gouvernance.....	36

Abréviations et acronymes

ALS	Association des laïcs salariés
CER	Conférence des Églises romandes
COFIL	Comité de pilotage
CoTI	Commission de traitement des litiges
CP	Conseil de paroisse
CS	Conseil synodal
Cst-VD	Constitution du Canton de Vaud
EAV	Église à venir
EERS	Église évangélique réformée de Suisse
EERV	Église évangélique réformée du canton de Vaud
EMO	Équipe de mise en œuvre pour Église à venir
EPT	Emploi plein temps
GTP	Groupe de travail permanent
KT	Catéchisme
LEERV	Loi sur l'Église évangélique réformée du Canton de Vaud
LREEDP	Loi sur les relations entre l'État et les Églises reconnues de droit public
MICO	Missions communes
OCF	Office de la chancellerie et des finances
ORH	Office des ressources humaines
PLA	Paroisse de langue allemande
RE	Règlement ecclésiastique
RGO	Règlement général d'organisation
RH	Ressources humaines

1. Management summary

Un diagnostic partagé

Au total, 230 acteurs et actrices de tout le canton et en lien avec la gouvernance ont participé à ce diagnostic partagé. Grâce à l'implication de toutes ces personnes, la démarche a pu mettre en évidence :

- la solidité constitutionnelle de l'EERV ;
- la force de conviction ainsi que l'engagement de nombreuses personnes qui ont envie que cette Église vive, mais aussi ;
- les difficultés d'un fonctionnement qui n'est plus adapté aux besoins actuels.

Avec l'évolution considérable du contexte sociétal dans lequel l'EERV s'inscrit, les enjeux sont importants. Il est donc nécessaire pour l'EERV d'ajuster sa gouvernance pour que celle-ci puisse être suffisamment sereine, efficace et souple afin de faire face aux nouveaux enjeux et de porter ensemble le projet d'Église.

Un flou généralisé et de nombreuses tensions

Dans les difficultés principales, on peut relever un flou quant aux lignes hiérarchiques et au cadre d'action. Ceci se traduit d'une part, par un manque de clarté au niveau du rôle, de la mission et de la responsabilité des membres et des organes de l'EERV. D'autre part, ceci se manifeste au travers de tensions aussi bien interpersonnelles qu'interfonctionnelles et au travers d'une méconnaissance mutuelle de ce que font les autres instances. En outre, à chaque niveau de l'organisation, une forte perception d'un système de pouvoir « top-down », à savoir les ordres proviennent d'en haut, a été exprimée ; paradoxalement, les instances supérieures relèvent une marge de manœuvre très limitée. D'autres tensions ont pu être constatées, notamment entre les régions et les paroisses. On peut relever deux logiques se trouvant en opposition : celle dite territoriale (ma paroisse - ma région) qui fut dominante par le passé et celle dite thématique transversale qui s'aligne avec l'évolution sociétale et avec la nouvelle place qu'y possède l'Église. De plus, l'étage régional, bien que nécessaire par sa taille pour l'émergence de nouveaux projets et de nouvelles formes de communautés, n'a pu trouver sa pleine légitimité.

Un système lourd et fatigué

Lors des ateliers, il a pu être exprimé que l'organisation actuelle suscitait différentes formes de lourdeur. D'une part, les éléments y contribuant sont par exemple la multiplicité des instances formelles, la complexité du règlement ecclésiastique, les tâches de gestion induites par une institution de cette taille ainsi que le fonctionnement peu satisfaisant de certaines instances. D'autre part, la méfiance quasi permanente que se portent de manière réciproque les différentes instances ne font qu'accroître la fatigue déjà présente. On peut observer que le système s'épuise. De nombreux acteurs et actrices se demandent d'ailleurs comment assurer la repourvue des postes lors de la prochaine législature. De cette lourdeur administrative et de ce flou qu'il s'agit d'ajuster constamment, émane un manque de place et d'énergie pour se focaliser sur les éléments essentiels que sont les questions ecclésiales et théologiques.

Une organisation remplie de personnes motivées

Toutefois, il est important de relever que la dynamique générale du processus était positive et témoigne d'un souhait d'évolution. En effet, les personnes ayant participé à la démarche ont montré une forte motivation aussi bien dans leur implication lors des ateliers que dans leur investissement au sein de l'institution.

Un premier rapport axé sur l'analyse

Ce premier rapport a pour objectif de restituer le diagnostic. Il sera suivi de deux autres rapports qui apporteront des recommandations concrètes aux problématiques identifiées.

2. Contexte et objectifs

2.1. Contexte

Dans le cadre de plusieurs de nos interventions au sein de l'EERV, notamment lors de la formation des ministres de coordination, nous avons constaté que les rôles et responsabilités des diverses fonctions que nous côtoyons n'étaient pas clairs et que ce flou rendait l'exercice de la mission des uns et des autres difficile. En raison de ce flou dans la définition des rôles, nous avons constaté (avec nos interlocuteur·rice·s au sein de l'EERV) que souvent plusieurs acteur·rice·s prennent en main les mêmes dossiers ou problématiques, de manière relativement dispersée. Il s'en suit de facto un gaspillage de ressources par la multiplication des groupes de travail, la rédaction de rapports et autres travaux, ainsi que l'émergence de zones de tension lorsqu'il s'agit de savoir qui est chargé de quoi.

Cette problématique peut être vue de manière plus large : toute l'organisation de l'EERV, qui s'explique en grande partie par son historique, empêche aujourd'hui un fonctionnement fluide et efficace en termes de pilotage/management/gestion des ressources et relations humaines.

C'est dans ce contexte que s'est établi un groupe de travail du Synode réfléchissant aux questions relatives à la gouvernance. Ce groupe, issu du rapport Gouvernance de l'EERV : diagnostics et réformes - élection d'un groupe de travail (Synode extraordinaire 25-26 mars 2022), était composé de 13 personnes.

Les élu·es par le Synode

Claudia Bezençon; Michel Blanc; David Freymond; Anne Imobersteg; Dominique Kohli; Laurent Lasserre; Henri Laufer.

Les désigné·es par le CS

Anne Abruzzi; Ariane Baehni; François Burnand; Nicolas Monnier; Jörg Stolz; Laurent Zumstein.

Le travail a été conduit par le modérateur Christian Pidoux. Il a abouti à un rapport daté du 29 août 2022 : la gouvernance d'EERV, Rapport du groupe de travail.

Le moment était venu de lancer une démarche à large échelle sur les questions de gouvernance au sein de l'EERV.

Le mandat qui nous a été confié porte le titre "Gestion des ressources humaines et des interactions au sein de l'EERV : analyse et adaptation du système de management et de gouvernance". Lors du démarrage de notre mandat, l'intitulé "chantier gouvernance" a rapidement été adopté par tous les participant·e·s à ces travaux.

2.2. Objectifs du chantier

Le mandat qui nous a été confié a pour but de :

- Clarifier la ligne d'encadrement et de prise de décision concernant les questions d'organisation, de conduite managériale, de gestion des ressources humaines et de gouvernance ;
- Clarifier la ligne d'encadrement et de prise de décision concernant les questions ecclésiales ;
- Développer une démarche de réflexion large au sein de l'EERV afin de créer un projet qui puisse être porté par de nombreux acteur·rice·s lors de sa mise en œuvre.

Afin de soutenir la réflexion de l'ensemble des personnes impliquées, tout au long des travaux, nous nous sommes mis d'accord avec le Comité de pilotage (ci-après COPIL) et le groupe de travail permanent (ci-après GTP) sur une définition de la gouvernance. Elle a été rappelée dans tous les ateliers et séances de travail.

Par gouvernance, il est entendu :

- Les niveaux de responsabilités en termes de gestion institutionnelle et de management des personnes
- Le périmètre d'action de chaque instance ou fonction
- Les interfaces entre ces différents niveaux de responsabilité

3. Déroulement du mandat

3.1. Démarche générale

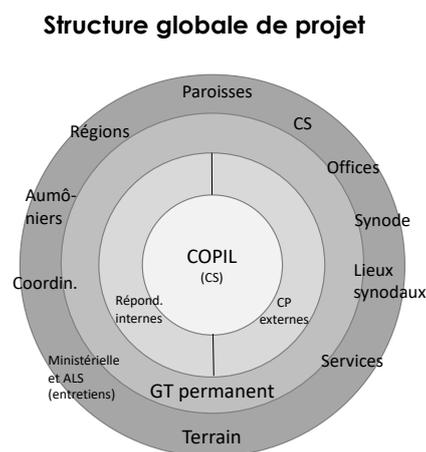
La démarche a initialement été conçue autour de 5 étapes :

1. Approbation du projet par le CS ;
2. Lancement de la démarche sur plusieurs niveaux ;
3. Récolte des besoins et difficultés en matière de fonctionnement :
 - Sur le plan de l'organisation, du management et des ressources et relations humaines ;
 - Sur le plan ecclésial (en lien avec la ligne de responsabilités) ;
4. Analyse et synthèse ;
5. Recommandations.

3.2. Rôle des différents acteurs et actrices du projet

La participation a été ouverte aux protagonistes de l'EERV ayant un lien avec la gouvernance de l'Église.

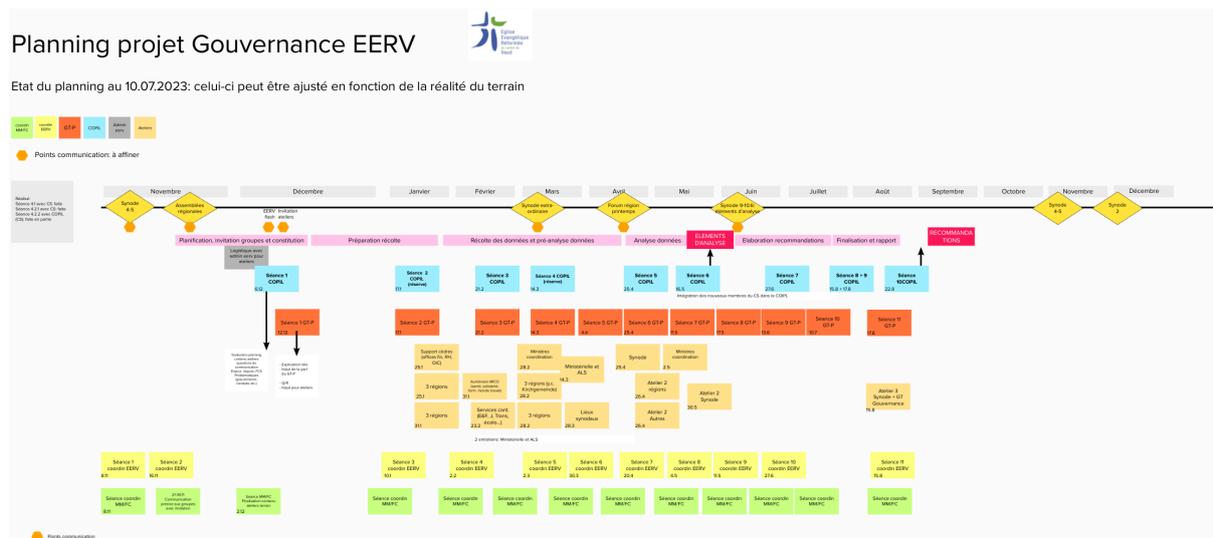
Acteur·rice·s	Composition	Rôle
COPIIL (comité de pilotage)	Conseil synodal (CS) Dès la séance du 16.5.23, intégration des futur·e·s membres du CS	Mandant, approbation, lancement du projet Cadrage et validation des éléments-clés
Répondant·e·s internes	2 membres du CS	Coordination avec les 2 porteurs externes du projet Suivi de l'avancement Lien avec l'organisation interne
CP (chefs de projet) externes	2 partenaires de Strategos	Pilotage du processus et du projet Récolte des données Synthèse, analyse Recommandations Rédaction du rapport
GT (groupe de travail) permanent	2 membres du Conseil synodal (répondant·e·s), 1 membre du Synode, 1 Président de région/service, 1 membre laïc·que d'un CP, 1 coordinateur·rice, 1 ministre non coordinateur, 1 paroissien·ne, 1 membre des RH (9 membres)	Soutien pour la préparation des ateliers (thématiques, affinage des questions, animation) Soutien pour l'analyse des données Caisse de résonance interne Soutien pour les recommandations
Ateliers terrain - phase 1 - analyse	Toute personne en lien avec la gouvernance de l'église Organisation de groupes de travail (voir point 4.2)	Inputs d'éléments concrets (problématiques vécues, besoins, éléments à conserver) en lien avec les thématiques identifiées
Ateliers terrain - phase 2 - pistes d'évolution	Toute personne en lien avec la gouvernance de l'église ayant participé à la phase 1 Organisation des groupes de travail (voir point 4.2)	Inputs de réflexions et de pistes compte-tenu de la restitution par les chefs de projet des résultats des récoltes de données et des analyses ainsi que des contraintes identifiées
Atelier terrain - phase 3 - caisse de résonance avant la finalisation du rapport	Toute personne membre du Synode ayant participé à la phase 1 et 2 Les membres du groupe de travail « la gouvernance de l'EERV » issu du Synode ayant mené leurs réflexions au printemps-été 2022	Caisse de résonance permettant de consolider les recommandations



Le GT permanent a joué un rôle très important dans le projet. Sa composition a été souhaitée la plus représentative possible de toutes les fonctions et sensibilités présentes au sein de l'EERV. En outre, une personne ayant participé au groupe de travail du Synode y a été intégrée afin de mettre à profit les réflexions déjà initiées.

3.3. Planification et déroulement du projet

Le processus a été ajusté à plusieurs reprises au cours du mandat, afin de tenir compte autant que possible des nouvelles informations recueillies et de les intégrer. Celles-ci ont été discutées dans le cadre du GT-permanent et validées par le COPIL.



La planification finale en format A4 est consultable à l'annexe 1.

4. Recueil d'informations

Les informations ont été récoltées à travers différentes sources :

- Constitution, lois, règlements, principes constitutifs, convention de subventionnement ;
- Rapports internes, réponses du CS, politique internes, autres documents ;
- Rapports externes ;
- Ateliers avec le terrain ;
- Séances bilatérales ou multilatérales.

4.1. Documents, règlements et sites consultés

- Constitution vaudoise, du 14 avril 2003
- Loi sur les relations entre l'État et les Églises reconnues de droit (LREEDP), du 9 janvier 2007
- Loi sur l'Église évangélique réformée du Canton de Vaud (LEERV), du 9 janvier 2007
- Principes constitutifs de l'Église évangélique réformée du canton de Vaud, adoptés par le Synode le 9 avril 2005 et amendés par le Synode le 31 août 2007
- Règlement ecclésiastique de l'Église évangélique réformée du canton de Vaud (révisé à plusieurs reprises)
- Règlement d'organisation de l'Église évangélique réformée du canton de Vaud (révisé à plusieurs reprises)
- Convention de subventionnement 2020-2024
- Memento de l'OCF et de l'ORH sur la notion de l'EERV-employeur et de paroisse-employeur du 24.11.2014
- Document accompagnateur des principes constitutifs de l'EERV, adoptés par le synode le 9 avril 2005
- Rapport du groupe de travail "Gouvernance de l'EERV" du 29 août 2022
- Vade-Mecum à l'attention des membres du Synode
- Memento des tâches de gestion régionale, version 3.3.2015
- Liste des décisions du Synode (législature 2019-2024 ou non traitées précédemment)
- Réponse du Conseil Synodal sur la dotation des Services et Offices pour le Synode extraordinaire du 11 mars 2023
- Carte des paroisses
- Charte entre le Conseil Synodal et le Comité de la Ministérielle du 12 février 2014
- Avenir du financement ecclésial, rapport Ecoplan, 18 janvier 2022
- Rapport sur l'innovation, Elio Jaillet, automne 2022
- Église A Venir, bilan de l'EMO (non daté)
- Organigramme de l'EERV
- Politique RH de l'EERV (non daté)
- Présentation de la Commission des finances, novembre 2021
- Présentation de la Commission de gestion, novembre 2021
- Délégation au Synode, mise à jour 11 octobre 2022
- Règlement d'organisation et de procédure de la Commission de traitement des litiges
- Rapport Ecoplan "Avenir du financement ecclésial", 18 janvier 2021
- Directive du Conseil synodal sur les indemnités et le remboursement de frais dans le cadre des fonctions électives, modifié les 11 et 12 juin 2021
- Memento de l'OCF et de l'ORH sur la notion d'EERV-employeur du 14 novembre .2014
- Rapport innovation et rapport métiers d'Église
- Site de l'Église protestante de Genève, <https://epg.ch>, consulté à plusieurs reprises entre février et août 2023
- Site de l'église réformée évangélique du canton de Neuchâtel, <https://www.eren.ch>, consulté à plusieurs reprises entre février et août 2023
- Site de la « reformierte kirche zürich », <https://www.reformiert-zuerich.ch>, consulté à plusieurs reprises entre février et août 2023

4.2. Entités et personnes ressources intégrées dans la démarche

La démarche participative du chantier gouvernance a été ouverte à tous les niveaux (paroisse, région, canton) de l'EERV, pour toutes les personnes ayant une charge électorale ou étant salariées de l'EERV.

Type de séance	Instances	Nombre de participant·e·s	Total par type d'atelier
10 ateliers "analyse"	Régions 1-2-3 Régions 4-5-6 Régions 7-8-9 Régions 10-11-PLA MiCo (ministres de coordination) Offices des Cèdres Services cantonaux Ministres de coordination Commissions du Synode Synode	29 23 43 18 10 15 27 12 19 34	230 participant·e·s
6 ateliers de recherche de "pistes"	Toutes les régions Ministres de coordination Synode Toutes les autres instances	33 11 27 17	88 participant·e·s
1 séance de préparation	Membres du groupe de travail « la gouvernance de l'EERV »	5	5 participant·e·s
1 atelier « caisse de résonance »	Synode + membres du groupe de travail « la gouvernance de l'EERV »	17	17 participant·e·s
Contacts bilatéraux pour clarifier et comprendre certains points	Personnes contactées personnellement	15 contacts	-
11 séances avec le groupe de travail permanent	Anne Abruzzi (à titre de répondante CS) Laurent Bader (à titre de ministre) Gilbert Deléchat (à titre de membre RH) Christiane Imhof (à titre de membre conseil de paroisse) Frédéric Keller (à titre de ministre de coordination) Dominique Kholi (à titre de membre du Synode) Erwin Stucki (à titre de Président de région) Claude Wyssa (à titre de paroissien) Laurent Zumstein (à titre de répondant CS)	9	11 séances avec 7 à 9 participant·e·s à chaque séance
1 séance de préparation avec les nouveaux élus au CS	Futur·e·s membres du CS	3	3 participant·e·s
10 séances avec le COPIL	Conseil Synodal Intégration des 3 nouveaux élus dès le 16.5.2023, avec séance de préparation en amont)	-	10 séances avec 5 à 7 participant·e·s à chaque séance
1 entretien avec la Ministérielle et l'ALS	Monsieur Alain Martin, secrétaire général de l'association professionnelle des pasteur·e·s et des diacres de l'EERV (Ministérielle) Monsieur Gérard Jaton, président de l'association des laïcs salariés (ALS)	2	2 participants
1 entretien avec l'office RH	Responsable RH, référente métier et responsable analyse et développement de l'ORH	3	3 participant·e·s
1 entretien avec l'office des finances	Conseiller synodale référent et responsable finance	2	2 participant·e·s
12 séances de coordination avec les répondant·e·s internes	Anne Abruzzi Laurent Zumstein	2	12 séances avec 1 à 2 participant·e·s à chaque séance

5. Cadre d'actions de l'EERV

Il nous semble important de garder à l'esprit le cadre d'actions de l'EERV avant de restituer l'analyse. En effet, celle-ci représente un socle qui donne à l'Église la légitimité et les moyens d'exercer ses missions pour l'ensemble des citoyens et citoyennes du canton.

5.1. Bases légales

5.1.1 Constitution vaudoise

Au même titre que l'Église catholique romaine, la constitution vaudoise confère à l'EERV le statut d'institution de droit public dotée de la personnalité morale.

Extrait de la Constitution vaudoise, art. 170 Églises de droit public, alinéa 2

¹ *L'Église évangélique réformée et l'Église catholique romaine, telles qu'elles sont établies dans le Canton, sont reconnues comme institutions de droit public dotées de la personnalité morale.*

² *L'État leur assure les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission au service de tous dans le Canton.*

³ *La loi fixe les prestations de l'État et des communes.*

5.1.2 Loi sur les relations entre l'État et les Églises reconnues de droit public (LREEDP)

La LREEDP définit notamment les domaines dans lesquels les Églises reconnues de droit public exercent leur mission au service de tout le monde (ou tous et toutes).

Extrait de la LREEDP, chapitre III Missions au service de tous

Art. 7 Principe

¹ *Les Églises exercent leur mission au service de tous au sens de l'article 170, alinéa 2 Cst-VD*

² *Dans le cadre de leurs compétences, elles exercent cette mission dans les domaines suivants :*

- *vie communautaire et culturelle ;*
- *santé et solidarités ;*
- *communication et dialogue ;*
- *formation et accompagnement.*

³ *Les Églises participent au dialogue interreligieux.*

5.1.3 Loi sur l'Église évangélique réformée du canton du Vaud (LEERV)

La LEERV fixe les principales règles d'organisation et d'administration de l'EERV.

Extrait de la LEERV, chapitre II Organisation, section I, Fonctionnement

Art. 4 Principes

¹ *Sous réserve des dispositions du présent chapitre, l'EERV s'organise librement dans le respect de l'ordre juridique et de la paix confessionnelle.*

² *L'EERV conforme son organisation et ses modes de fonctionnement à l'usage presbytéro-synodal des Églises réformées.*

³ *Les paroisses ont la personnalité morale.*

Art. 5 Organes

¹ *Sur le plan cantonal, les organes de l'EERV sont :*

- a) *le Synode (organe délibérant) ;*
- b) *le Conseil synodal élu par le Synode (organe exécutif) ;*
- c) *l'organe de contrôle financier nommé par le Synode.*

5.2. Convention entre l'État de Vaud et l'EERV

Ces missions sont formalisées dans une convention quinquennale de subventionnement qui est négociée entre l'État (représenté par le Conseil d'État) et l'EERV (représenté par le Conseil synodal). Une convention similaire est négociée avec l'Église catholique. Ces dernières sont intimement liées, en particulier par des annexes communes. C'est cette convention qui permet à l'EERV d'exercer sa mission.

Elle se base de manière systématique sur les 4 missions inscrites dans la loi (LEERDP, chapitre III, Missions au service de tous). Elle finance principalement des postes, soit des Emplois Plein Temps (EPT). Cette subvention est organisée en 4 parties (Missions communes, territoriales, transversales et Direction et support).

Les points suivants méritent d'être soulevés :

- La convention ne finance pas les autres frais de fonctionnement hors EPT ;
- Le coût unitaire moyen d'un EPT est en deçà du coût effectif pour l'EERV ;
- La convention prévoit une diminution de postes en 5 ans ;
- La subvention de l'État ne couvre qu'en partie les contributions à l'EERS et à la CER (acceptées dans le budget validé par le synode).

La plus grande partie de la subvention est destinée aux missions territoriales (70%). Celles-ci sont définies de manière large. Voici quelques éléments-clés synthétisés depuis la convention :

Vie communautaire et culturelle

La vie communautaire et culturelle est une grosse partie de l'activité, mais elle est loin d'être strictement liée aux questions de foi. En effet, elle vise également un rôle social important : liens sociaux, espace de pause spirituelle, espaces permettant la transcendance des origines, des cheminements scolaires/professionnels et des classes sociales, structuration des étapes fondamentales de la vie.

Santé et solidarité

Le maillage territorial permet de couvrir efficacement le territoire vaudois et d'assurer à chaque habitant la possibilité de parler rapidement de ses difficultés à un ministre. Les Églises développent des actions pour limiter l'exclusion.

Communication et dialogue

Les ministres dans les paroisses participent au dialogue interreligieux et contribuent à des initiatives communales ou régionales favorisant la connaissance mutuelle des habitants.

Formation et accompagnement

La présence sur tout le territoire vaudois permet d'assurer une réactivité et une couverture de première instance pour les questions existentielles et spirituelles. Les demandes et questionnements spirituels de la population vaudoise doivent être reçus dans une attitude ouverte et exempte de prosélytisme. La présence de spécialistes spirituels sur tout le canton a également pour objectif de ne pas laisser le monopole aux intégristes religieux et aux sectes.

6. Analyses générales

6.1. Évolution “historique” récente

Dans ce travail destiné à proposer une évolution de la gouvernance dans une optique de clarification, de prise en compte de l'évolution des besoins sociétaux et d'efficience (les ressources ne sont pas extensibles), il nous faut prendre en considération quelques éléments qui ont marqué l'évolution de l'EERV ces dernières décennies.

Outre l'Évangile de Jésus-Christ et les Principes constitutifs, l'EERV s'est définie au cours des siècles selon deux idées : la compréhension presbytéro-synodale de sa structure et le sacerdoce universel. Bien qu'au tournant du millénaire, la réforme *Église à venir* (EAV) ait essayé d'actualiser ces deux notions, ces dernières ont été impactées par l'évolution réglementaire et les nouveaux liens avec l'État, suite notamment à la refonte de la Constitution. Voici un court état des lieux.

6.1.1 Église presbytéro-synodale

L'EERV se veut être à la fois un ensemble de communautés locales, jouissant d'une certaine autonomie, et une Église réunie en Synode, y développant les thématiques communes et se donnant ainsi les impulsions majeures. Les paroisses couvrent le territoire et répondent aux besoins spirituels de la population, alors que le Synode décide des grandes options. Sur ce dernier point, on constate que son rôle a été déplacé vers le traitement de dossiers très opérationnels au fil du temps. En conséquence, son rôle est désormais questionné, comme les travaux avec les acteur·rice·s eux-mêmes le révèlent.

A cette construction, EAV et la nouvelle Constitution apportent deux changements majeurs :

- Pour enrichir l'offre et développer des communautés plus spécifiques, EAV prévoit, à côté des paroisses, des Services communautaires thématiques (solidarité, formation en particulier) qui obligent à une autre compréhension de l'EERV et une autre organisation : d'une part, on parle dorénavant de *lieux d'Église* dont les paroisses ne sont plus les seules représentantes. D'autre part, on a créé, entre le Synode et ces lieux d'Église locaux, un étage dit régional qui permet le développement de ces autres propositions tout en les coordonnant avec les paroisses. La compréhension presbytéro-synodale de l'EERV se modifie donc : le processus de délégation au synode est formellement régional et n'est plus exclusivement fait par les paroisses. Un certain écart se crée.
- Avec la nouvelle Constitution, le partenariat avec l'État change. Il n'est plus l'employeur des ministres, tâche dévolue dorénavant à l'EERV. Dès lors, les processus d'engagement et d'affectation changent, tout comme la régulation des difficultés. Se met alors en place un système qui va inverser les responsabilités entre notamment les paroisses et l'organisation cantonale de l'EERV : au final, les communautés valident le choix fait du ministre prêt à y venir, mais ne l'élisent plus. Qui plus est, celui-là est installé par le Conseil synodal, lui-même. Si la personnalité juridique est toujours donnée aux paroisses, l'échelon synodal (vis-à-vis de l'État pour la convention de subventionnement) assume la responsabilité pour ce qui est de la gestion des ressources humaines.

Formellement l'EERV reste presbytéro-synodale, mais nul doute que les changements de ces dernières décennies en ont modifié la compréhension spontanée, créant ainsi des malentendus, des tensions dans l'organisation et la prise de décisions, ainsi qu'une forme de distanciation. De plus, l'étage régional, utile pour la gestion et le maintien d'une certaine solidarité entre lieux d'Église, est régulièrement remis en cause. On cherche encore sa place et sa légitimité dans certains cas. Le mouvement de bascule ne semble pas s'être fait partout.

6.1.2 Sacerdoce universel

Dans l'EERV, le ministère -et donc la mission- n'est pas le privilège de certains, les clercs. Il est celui de tous les baptisés. Pour l'ordre en son sein, certains rôles sont répartis, mais fondamentalement le ministère appartient à chacune, chacun. Il s'agit donc que toutes et tous participent à la mission confiée par Dieu, dans sa dimension opérationnelle comme dans celle plus stratégique et théologique. Pour cela, ministres ainsi que celles et ceux appelés laïc·que·s travaillent ensemble, sur le terrain comme dans les instances.

Cela s'incarne notamment par la règle des deux tiers « laïc-que-s » et du tiers « ministres », dans les assemblées délibératives et autres représentations. Dans les conseils, on veille à ce que le nombre de laïc-que-s reste supérieur à celui des ministres.

Là aussi, la nouvelle Constitution et les choix du Synode de 2013 obligent à actualiser cette notion de sacerdoce universel, au moins sur deux questions :

- Si, avant, ministres et laïc-que-s étaient sur le même pied quand il s'agissait de prendre des options en lien avec la mission de l'EERV (puisque l'employeur était l'État), dorénavant, les ministres et les animateurs d'Église ont, au Synode - mais aussi dans d'autres instances -, voix au chapitre dans des décisions qui peuvent avoir pour objet leur traitement et leurs conditions de travail. Sans juger ici de la pertinence de ce modèle, il s'agit de mettre en évidence ce que des changements extérieurs ont comme impact sur une notion de base comme le sacerdoce universel et de réfléchir aux évolutions structurelles nécessaires dans ce contexte.
- En 2013, le Synode a décidé l'engagement possible d'animateurs et d'animatrices d'Église. Ce sont des laïc-que-s professionnel-le-s qui mettent au service de l'EERV, pour un temps au moins, leurs compétences jugées utiles à la mission de l'Église. En cela, le Synode honore cette notion bien réformée qu'est le sacerdoce universel. Il fait un pas que toutes les Églises n'ont pas fait. Mais se pose alors la question du statut de ces personnes dans toutes les instances : en effet, formellement ces personnes sont laïques, mais elles sont aussi impliquées dans un ministère et possèdent un statut d'employé. En les comptant parmi le nombre de laïc-que-s, l'EERV respecte-t-elle aussi l'*esprit* du sacerdoce universel ?

6.1.3 Actualisation nécessaire tout en garantissant l'ADN de l'EERV

Le modèle presbytéro-synodal et le sacerdoce universel sont dans l'ADN de l'EERV : quelle actualisation en faire aujourd'hui pour continuer à en goûter les fruits tout en tenant compte des nouvelles données ? Une attention est à porter à ces points et c'est bien là la toile de fonds du "chantier gouvernance".

6.2. Brève analyse chiffrée

6.2.1 Évolution des actes ecclésiastiques et du nombre de protestants

Le nombre d'actes ecclésiastiques ont fortement chuté ces 20 dernières années. Le nombre de protestants inscrits au registre communal également. Le renouvellement des lieux d'Église ne se fait plus ou plus autant par les communautés de village et de ville.

Années		1980	2000	2000 Comparaison avec "actes légaux"	2005	2010	2015	2020	2021	2021 Comparaison avec "actes légaux"	Evolution comparaison 2000 (EAV) à 2021
Baptêmes	Total	2286	1331	18%	1257	904	653	161	294	3%	19%
Naissances		5671	7587		7199	8129	8385	8455	8884		
Bénéficiaire fin de KT + confirmation*	Total	3274	1379	24%	1675	1220	454	147	281	2%	9%
Naissances 15 ans avant			5779		7658	7663	7587	7199	7362		
Bénédictions nuptiales	Total	1173	689	18%	644	526	221	77	75	3%	16%
Mariages		2688	3824		3705	3964	3423	2472	2623		
Services funèbres	Total	3612	2794	52%	2865	2724	2249	2029	1754	31%	59%
Décès		5073	5398		5142	5310	5599	6700	5713		
Pourcentage de protestants		57,2%	39,9%			28,9%	24,2%	20,3%	19,7%		49,4%

Commentaires :

Les actes ecclésiastiques ont légèrement augmenté en 2022. Tous les chiffres du canton ne sont pas encore disponibles au moment de l'élaboration du tableau.
* le chiffre des bénédictions de fin de KT et confirmations de 2021 calculé de manière manuelle par une autre source s'élève à 415. Il semble y avoir une erreur systématique de saisie.

Sources :

Actes ecclésiastiques : fichier statistiques actes ecclésiastiques par année établies dans le cadre de l'EERV.
Naissances, naissances 15 ans avant, mariages, décès. Les chiffres proviennent des statistiques publiques de l'État de Vaud : chiffres clés de la population depuis 1981
<https://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/statistique/tableaux-de-synthese/population>
https://cartostat.vd.ch/#c=indicator&i=pop_mouv.naiss&s=2021&view=map1
<https://mstrpub.vd.ch/MicroStrategy/servelet/mstrWeb>
Pourcentage de protestants inscrits au registre communal (Population résidente permanente âgée de 15 ans et plus selon l'appartenance religieuse, Vaud, depuis 1860)
<https://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/statistique/statistiques-par-domaine/01-population/religions#c2070262>

6.2.2 Turnover dans les fonctions-clés

Conseil synodal :

Malgré un enthousiasme à prendre leurs fonctions, 4 des 7 conseillers synodaux élus pour la législature 2019-2024 ont décidé de quitter leur fonction en cours de mandat.

Ministres de coordination :

Les ministres de coordination ont bénéficié de quelques modules de formation au management. Le premier module a eu lieu en juin 2021. 18 ministres étaient actifs dans une fonction de coordination à cette époque. Sur ces 18 ministres de coordination, 4 sont encore en poste au 1.9.2023, soit moins d'un quart. Les raisons des départs sont diverses. On peut néanmoins constater que les ministres de coordination restent moins longtemps en place que les collaborateurs·ice·s dans d'autres fonctions. Il y a régulièrement des postes vacants avec un pic de changement entre 2021 et 2023.

7. Éléments d'analyse récoltés dans le cadre des ateliers, séances et entretiens

Dans ce chapitre, nous rapportons de manière synthétique les thématiques soulevées lors de la phase d'analyse et de réflexion menée lors du 1er round de 10 ateliers organisés avec chaque "catégorie" d'instances - donc d'acteur·rice·s - de l'institution. Au total, ce sont 230 personnes en lien avec la gouvernance de l'EERV qui ont contribué à ces constats.

Nous avons volontairement conservé une formulation relativement "directe" : elle reflète la nature très dynamique des échanges entre les personnes présentes aux ateliers.

7.1. Forces identifiées

Malgré une situation de gouvernance et de fonctionnement généralement identifiée et vécue comme très sous-optimale - en regard des besoins opérationnels au quotidien, des évolutions sociétales et des enjeux à venir - l'EERV peut compter sur des leviers et ressources importants. Nous les avons observés lors des ateliers, tout comme les participants l'ont fait.

- Beaucoup d'engagement de la part de toutes les instances et groupes impliqués dans le déroulement du chantier : il existe donc une forte dynamique dans le souhait de s'engager dans un mouvement, en commun. La solide participation lors des ateliers en est un indice.
- Beaucoup de conviction : des personnes qui ont envie que cette Église vive et sont convaincues de sa place - au sens large - dans la société.
- De solides compétences, qui gagneraient à être mieux ajustées à leur contexte.
- Des éléments de relève très présents, qui n'aspirent qu'à s'engager, apporter des idées, développer des actions en lien avec les évolutions sociétales ou en lien avec des notions d'organisation collaborative (et non plus centrées sur un lieu unique).
- De beaux projets nous ont été relayés.
- Une solide participation dans les ateliers.
- Une base constitutionnelle solide : l'inscription des Églises de droit public dans la constitution vaudoise et la base de ressources financières que cela assure à l'EERV représentent un atout considérable.

Ces leviers sont à garder à l'esprit lorsqu'il s'agira de mener les évolutions utiles dans la gouvernance de l'institution. Ils sont signe d'une forme de vitalité de l'institution et de sa capacité à envisager l'avenir avec une certaine dynamique.

7.2. Problèmes identifiés

Nous listons dans ce chapitre les éléments critiques identifiés par les participant·e·s aux ateliers et le regard qu'ils portent sur ces éléments. Par élément critique, nous entendons un élément dont les acteur·rice·s pensent qu'il ne fonctionne pas bien et/ou génère de la tension et/ou n'est pas clair et est donc sujet à différentes interprétations (elles-mêmes potentiellement porteuses de tension). Un élément est retenu par nos soins lorsque nous constatons qu'il est relevé par plusieurs personnes et dans plusieurs ateliers. Il se peut donc que des lecteurs du présent rapport, ayant participé aux ateliers et identifié un certain point, ne le retrouvent pas dans la liste ci-dessous si le point soulevé était très isolé.

7.2.1 Les instances et les interfaces : une structure trop lourde et compliquée

Un thème a été très constant et répertorié dans tous les ateliers : l'extrême lourdeur de la structure. La multiplicité d'instances et le flou quant aux rôles et responsabilités de chacune de ces instances sont pointés dans tous les ateliers. La difficulté de fonctionnement à la croisée de ces instances également.

Autour de ce thème de structure « multi-instances », plusieurs éléments d'analyse apparaissent lors des ateliers :

- Un flou généralisé qui aurait notamment pour conséquence que chaque personne se sente légitimée à intervenir sur à peu près tout ce qui lui passe entre les mains.

- Des tensions interpersonnelles et/ou interfonctionnelles dues au flou ambiant.
- Une méconnaissance de ce que font les diverses instances, une méconnaissance mutuelle du périmètre des rôles et responsabilités.
- Un fonctionnement compliqué ou heurté à la plupart des interfaces : on identifie des sources de tension ou de non-fluidité quasiment dans toutes les interfaces, mais pas nécessairement partout sur le territoire cantonal. Parmi ces points de jonction parfois dysfonctionnels :
 - Conseil régional-Paroisse ;
 - Office - Région / Office - Paroisse ;
 - Conseil Synodal - Synode ;
 - Synode - Région ;
 - Ministres-Paroisse ;
 - Paroisse-Paroisse ;
 - Paroisses-Conseil synodal ;
 - Région-Conseil synodal.
- Ces multiples instances nécessitent beaucoup de personnes, parmi les laïc·que·s notamment, pour les faire fonctionner ; et on constate aujourd'hui à la fois une fatigue importante dans certains lieux, à la fois une difficulté à repourvoir de fonctions dans un certain nombre de conseils.
- Les Conseils (paroisses, régions) sont souvent trop restreints pour pouvoir assumer leur part de gouvernance.
- Les Conseils des services figurent dans les textes, mais sont parfois soit inexistant, soit peu efficaces compte-tenu de la charge des un·e·s et des autres.

Par ailleurs, une perception très fortement ancrée de « top down » a été relatée lors des ateliers : tout viendrait d'en haut, « Lausanne » ou « les Cèdres » décideraient tout, mais l'on ne sait pas vraiment de quelle instance l'on parle (Synode, Conseil synodal, offices, services ?), Lausanne étant présentée comme une nébuleuse en quelque sorte. De même les paroisses perçoivent que tout descend d'une instance au-dessus : en l'occurrence la région. C'est ainsi que d'un bout à l'autre du système, chacun considère qu'il existe un organe au-dessus de lui qui décide pour lui sans pour autant être très au clair quant au rôle de cet organe. C'est, en tout cas, fortement apparu lors des ateliers.

7.2.2 Un règlement ecclésiastique trop touffu et “bloquant”

Même si certain·e·s considèrent que “tout figure dans le règlement, il suffit de le lire”, la plupart des participants aux ateliers voient les règlements ecclésiastique (RE) et d'organisation (RGO) comme un frein et une source de complications diverses. Le RE est considéré comme trop touffu, mêlant des aspects ecclésiastiques avec des aspects de gestion, des normes avec des procédures, des notions de décision avec des formes de consultation. On pourrait dire qu'il y a un amalgame entre mode d'emploi et règlement.

Sa construction est d'une telle complexité que plus personne ne semble s'y retrouver.

Le RE est par ailleurs considéré comme peu clair à certains égards, notamment en ce qui concerne la précision des niveaux et champs de responsabilité. De nombreuses instances semblent exercer de nombreuses responsabilités - avec de potentielles redondances - ou être impliquées dans nombre de démarches et consultations, sans qu'au final on sache réellement qui est responsable de quoi. Il semble en fait refléter en écrit ce que le point ci-dessus établit.

7.2.3 Une forte culture de « conviction », autocentrée

De par son activité et la source de celle-ci, l'EERV est empreinte d'une forte culture de la conviction. Associée à un historique et une logique territoriale liés à la paroisse encore largement comprise comme lieu géographique, on pointe une relativement grande difficulté à se décentrer de sa propre réalité. Et par conséquent une difficulté à penser des formes de collaboration et d'organisation hors de son propre territoire ou de sa propre logique. Cette question a été soulevée de manière très directe par les acteur·rice·s eux-mêmes, qui portent ainsi un regard auto-critique sur leur propre manière de fonctionner au sein de l'institution, tout en se rendant compte de la nécessité de se décentrer pour penser l'ensemble. Certain·e·s formulent même cette situation comme une situation dans laquelle chacun, dans sa propre instance ou son propre périmètre, se perçoit comme n'ayant pas besoin des autres instances, acteur·rice·s ou lieux. Ce point est perçu comme très important dans une perspective d'évolution des structures et du fonctionnement de l'institution.

Certain.e.s mettent cela en lien avec un constat d'un manque important de culture d'évaluation, d'où un manque de « boucles d'apprentissage » qui permettraient d'ajuster des fonctionnements, des traitements de dossiers, des postures individuelles, des projets.

7.2.4 Une forme de défiance

En lien avec les deux points ci-dessus, les ateliers ont fait apparaître un état d'esprit qui semble s'être fortement ancré dans des fonctionnements empreints de défiance (on se fie avec prudence) ou de méfiance (on ne se fie pas du tout ou que très peu). De fonction à fonction, d'instance à instance, de la région ou des paroisses envers les offices et l'inverse, du Conseil synodal envers le Synode et du Synode envers le Conseil synodal, on nous décrit un manque de confiance presque chronique. Les ateliers font apparaître une forme de réalisme et d'auto-critiques sur ce point, sans voir toutefois comment inverser la tendance, si ce n'est en apportant plus de clarté dans les rôles et la communication. Certaines personnes rattachent cet état de fait à une culture de l'autonomie (on sait faire dans son coin) et de la méfiance de tout ce qui peut représenter un peu de centralité.

La délégation d'une action ou d'une responsabilité semble rarement complète, émaillée d'exceptions et donc souvent recontrôlée, voire effectuée en redondance par d'autres personnes ou instances.

De métier à métier, l'on considère souvent que l'on « sait » mieux que l'autre, même si, objectivement, ce que fait l'autre relève d'une compétence professionnelle particulière. Les offices semblent vivre cela de manière très régulière : alors que les métiers exercés dans les offices sont spécifiques, il semble qu'il y ait très souvent une remise en question de leurs compétences.

7.2.5 Une logique territoriale et une logique thématique en tension

On voit à travers tous les ateliers deux logiques se décliner et être nommées : une logique territoriale - ma paroisse, ma région - et une logique de thématiques transversales qui dépassent la notion de paroisses et de régions. Si elles ne sont pas nécessairement formulées comme incompatibles, ces deux logiques sont malgré tout perçues ou vécues à certains égards comme une ligne de tension. Certaines personnes parlent d'EERV « service public » lorsqu'elles envisagent la question des thématiques et/ou des missions communes et d'EERV théologique lorsqu'on traite de la paroisse et du lieu de culte.

Les analyses menées par les acteur·rice·s dans les ateliers mettent en évidence que la structuration de l'institution a davantage correspondu à une logique territoriale ou d'identité locale jusqu'à aujourd'hui, alors que certaines évolutions nécessaires de positionnement et d'activité demanderaient davantage de logiques transversales et thématiques. Il apparaît que la question de l'identité des paroissien·ne·s se pose à travers ce thème : cette identité peut-elle être vécue au-delà de son lieu géographique d'appartenance ?

7.2.6 Un système dépendant des personnes plus que des compétences

Il a été relevé à plusieurs reprises que le système repose en grande partie sur les personnes, davantage que sur des cahiers des charges à exigence formelle en termes de compétences et de fonctionnement institutionnel. Le terme « personne-dépendant » a été utilisé dans ce contexte. Ainsi, c'est l'engagement, la disponibilité, le charisme ou le fait d'avoir été un peu « poussé » dans un rôle qui fait que l'action se passe. Avec à la clé, ce qui a été largement relevé, un potentiel problème si la personne en question fonctionne de manière peu adéquate (par exemple à la tête d'un Conseil), n'a pas les compétences requises ou se montre au final peu disponible pour des raisons tout à fait compréhensibles. Pour les personnes salariées, les cahiers des charges sont signés par les parties concernées après l'entrée en fonction : ceci laisse la place à des déceptions de part et d'autre et paraît peu opportun.

Ce qui ressort de cette analyse est qu'un système fortement « personne-dépendant » est un système à risque.

Cet élément est à mettre en regard d'un autre thème problématique que relèvent les ateliers : une inadéquation entre fonction et compétences à certains endroits du système. Pour mener à bien certaines activités de coordination, de présidence de conseil, de conduite de séances, de suivi de projet, des compétences spécifiques s'imposent. Le constat est largement partagé que ce n'est de loin pas le cas partout. Soit parce que par manque de candidats, on élit « par défaut », soit parce que le critère de l'engagement et du temps pour l'assumer prime. Au point que certains participants

aux ateliers se demandaient finalement s'il ne valait pas mieux laisser certaines fonctions vacantes, plutôt que mal repourvues. Pour les personnes laïques dans les fonctions électives, il est important de garder l'élan des personnes appelées : l'appel devrait néanmoins être couplé avec des compétences ou un plan d'actions pour les développer à court terme lors de la prise de fonctions.

7.2.7 Pas de ligne hiérarchique claire

Qui est responsable de qui et de quoi? Voilà l'une des grandes questions qui a traversé systématiquement tous les ateliers. Bien que le terme « hiérarchique » - ou même la nécessité d'avoir une ligne hiérarchique - soit remis en question par certain·e·s (nous sommes une église, pas une entreprise), presque tout le monde s'accorde pour constater un flou généralisé dans la prise de responsabilités et de décisions. Ce qui génère tension et fatigue, et rend le système très difficilement gérable.

Quelques exemples de réflexions autour de ce flou quant au qui décide quoi :

- Le rôle de la fonction RH au sein de l'institution reste parfaitement incompris par beaucoup : il est souvent perçu comme hiérarchique, alors que c'est un rôle de support transverse. La fonction de référence métier est perçue par certaines personnes comme hiérarchiquement supérieure, or elle est rattachée à l'office RH, précisément dans ce même rôle de support transverse qu'est une fonction RH : son rôle est de soutenir les ministres de coordination dans l'exercice de leur fonction managériale.
- L'on ne sait pas dire qui peut décider de remettre en question, voire de relever de ses fonctions, une présidence de conseil.
- Selon certain·e·s, le responsable des ministres est le·a ministre de coordination, pour d'autres les RH, pour d'autres le Conseil de paroisse, pour d'autres encore le Conseil régional.
- Le périmètre de responsabilité d'un président de Conseil régional envers un·e ministre de coordination n'est pas défini de la même manière selon les personnes ou les régions.
- Si un ministre connaît des problèmes de positionnement professionnel qui devraient être relevés et traités, l'on ne sait pas réellement qui est chargé de le faire.
- L'on ne sait pas qui est le·a responsable hiérarchique des ministres de coordination : certain·e·s y voient la fonction de référence métier, d'autres le Conseil synodal ou le Conseil régional. Or, ni les RH, ni une instance ne peuvent jouer ce rôle. En tant que laïc·que bénévole, le président du Conseil régional n'a quant à lui pas non plus ce rôle-là dans la ligne hiérarchique institutionnelle.

On relève également une grande lenteur dans le traitement de situations difficiles, justement parce que la ligne hiérarchique et décisionnelle n'est pas claire.

7.2.8 Le rôle des ministres de coordination est intenable

De manière générale, c'est un rôle qualifié d'intenable. L'analyse du rôle des ministres de coordination s'est effectuée autour de 3 axes lors des ateliers : les personnes, leur tâche, comment leur rôle se situe dans l'institution.

Concernant les personnes, on constate de manière très générale énormément d'engagement, de bonne volonté, de capacité de travail (« c'est une force et une fragilité »). Par contre, il n'y a pas de formation spécifique (gestion d'équipe, gestion de projet, communication dans un rôle de responsable, etc.) obligatoire pour être en mesure d'exercer cette fonction. Ce sont des ministres (pasteurs ou diacre) qui exercent celle-ci, à partir de leur expérience particulière.

Pour ce qui est de la tâche à accomplir, elle est perçue comme trop complexe, lourde, multi-casquette. Le fait de devoir être pasteur à 50% à côté des tâches de coordination est perçu comme très compliqué. On constate que tout passe par eux. Et que donc quand un·e ministre de coordination est absent·e, tout se complique. Il n'existe en effet aucune logique de remplacement d'un·e ministre de coordination absent·e. Selon un grand nombre de personnes, leur tâche a considérablement changé au fil du temps, mais l'institution continue à recruter les mêmes profils.

Pour ce qui est de leur rôle, certains le comprennent bien comme hiérarchique vis-à-vis des ministres, certains comme un·e primus inter pares, d'autres encore comme un pair qui fait le lien entre le Conseil régional et les paroisses et leurs ministres. Certaines personnes ont relevé un fait intéressant : comme le·a ministre de coordination n'est pas choisi·e par les ministres de la région, cela peut causer des difficultés relationnelles ! On perçoit bien là l'ambivalence du rôle et de la légitimité du ministre

dans sa fonction hiérarchique. Une autre question a été posée à plusieurs reprises : leur insertion dans la fonction est-elle accompagnée ? Une harmonisation de leurs pratiques est-elle effectuée ou chacun peut-il “faire à sa sauce”, ce qui est d’ailleurs perçu à certains endroits ?

On considère de manière générale que le·a ministre de coordination endosse beaucoup de responsabilités, mais n’a pas le pouvoir d’action pour les assumer. Et que l’institution ne dispose pas des outils, ni pour accompagner, ni pour vérifier comment il ou elle assume ses responsabilités.

7.2.9 Le rôle et la position des ministres ambigus

La position des ministres au sein de certaines paroisses n’est pas non plus toujours simple. D’un côté, les ministres, formés et amenés au fil des années à porter une paroisse de manière « autonome » (tout au moins une majorité des anciens ministres), semblent se comporter pour certain·e·s comme des « électrons libres » ou des « loups solitaires ». D’un autre côté, les conseils n’ont pas forcément les compétences métier pour interagir avec les ministres, et par ailleurs, les conseils régionaux, eux, n’ont pas forcément les compétences managériales pour assumer pleinement leur rôle envers les ministres et assurer une cohésion de fonctionnement. Il est donc difficile de demander des choses à des personnes qui n’ont pas forcément les compétences. En outre, les offices relèvent que certain·e·s ministres font selon leur appréciation : ils ne respectent pas les règles données par les offices ni par le CS.

Certain·e·s ministres rapportent quant à eux un sentiment de « solitude » au sein de leur conseil de paroisse. En effet, les laïc·que·s bénévoles donnent souvent beaucoup (trop ?) d’importance à l’avis des ministres et ne se considèrent pas forcément comme des partenaires à part entière sur les questions de fond. Il y a un problème récurrent de légitimité des laïc·que·s en lien avec la spiritualité : la charge de la décision revient donc souvent au ministre, parfois malgré lui.

De manière générale, le rôle et les compétences décisionnelles entre ministres, conseils de paroisse et conseil régional méritent d’être clarifiés.

Quelques éléments supplémentaires ont été identifiés :

- Les petits pourcentages attribués aux ministres ne sont pas forcément bien ajustés par rapport à la réalité.
- Il y a un manque de suivi RH (ex : cahier des charges, entretiens annuels) des ministres en région.
- Il n’est pas toujours évident d’avoir une adéquation entre le·a ministre et le lieu d’Église.
- Certaines forces sont dispersées ou mal utilisées (cela concerne également les bénévoles).
- Le colloque des ministres est un lieu de coordination utile pour certains, ne fonctionnant pas bien pour d’autres.

7.2.10 Régions-paroisses en tension

Le rôle des régions a été fortement questionné tout au long des ateliers. Entre sentiment d’impuissance compte tenu de la charge de travail, sentiment que l’interaction Président-ministre de coordination est difficile ou mal définie, perception de subir les lignes directrices « des Cèdres », le tableau n’est pas enchanteur. La région est souvent vécue ou perçue comme « couche » peu utile, peu opérante, relativement impuissante dans le système global. Ou ne parvenant pas à bien différencier les besoins singuliers de chaque paroisse. Cette notion de top down, encore une fois, est perçue tout aussi bien des paroisses envers les régions, que des régions envers « les Cèdres ». Toutefois, certaines régions nous rapportent qu’elles ont trouvé la recette d’un bon fonctionnement via des coopérations entre paroisses, par binôme ou trinôme. Ou en lançant des projets conjoints.

Nous avons par ailleurs beaucoup entendu l’appréciation « régions trop grandes, paroisses trop petites », ainsi qu’une interrogation sur la question de la personnalité juridique des régions : absent, cela ne laisse que peu de levier d’action (ex : impossibilité d’engager des ressources comme un·e secrétaire régional·e). Pour certain·e·s toutefois, la question est moins celle du statut juridique que de la réelle capacité à décliner des lignes directrices claires, de nature à déployer les missions de l’église : manque de ressources, confusion dans le qui fait quoi, conseils parfois démunis de compétences d’organisation.

La question de la manière d’assumer le rôle de président·e de région est souvent évoquée : il peut être dysfonctionnel, ne pas mesurer l’ampleur de la tâche ou avoir d’autres types de problème sans

qu'une instance soit en mesure de stopper l'expérience. La répartition de ses responsabilités avec celles du ministre de coordination reste problématique dans plusieurs régions.

7.2.11 Gestion des repourvues de postes porteuse d'incompréhensions

Ce point est apparu au fil des ateliers, ainsi que lors de nos entretiens spécifiques, sous l'angle d'une grande incompréhension, incompréhension de nature à créer beaucoup de tensions. Jusqu'en 2022, la planification budgétaire impliquait que les départs à la retraite n'étaient pas budgétés individuellement au-delà de la date de retraite. Pratiquement, tous les postes n'étaient donc pas budgétés (2023) sur l'ensemble de l'année. Un montant global était cependant budgété en fonction des possibilités du budget global et du déficit pouvant être assumé.

Il a bien-entendu également été soulevé que le manque de candidat·e·s ministres joue également un rôle dans la tension qui émane dans le processus de repourvues. En effet, le marché de l'emploi est à sec et la possibilité de « choisir » son·a ministre n'est plus garanti. Il nous également été précisé que l'implication plus importante qu'avait pu prendre les RH dans la repourvue avait pour but d'assurer un certain équilibre entre des lieux d'Église. Finalement, le fait que les paroisses aient été dépossédées de toute décision en lien avec la repourvue des ministres dans leur Église, il y a quelques années (entre-temps, le système a changé), joue également un rôle dans la persistance de ces tensions.

7.2.12 Des contributions perçues comme lourdes et peu transparentes

La question des contributions est thématique comme problématique, surtout en termes de compréhension (quelle utilisation, quelle clé de répartition ?), mais pas de manière généralisée. Cela dépend des paroisses. La compréhension du ratio entre le montant versé par le canton et celui versé par les paroisses reste difficile. C'est en tout cas un sujet de tension. En effet, les paroisses n'ont pas conscience que la plus grande partie de leurs frais de fonctionnement provient de la subvention, puisqu'elle paie les ministres engagés par l'EERV.

7.2.13 Une surcharge du Conseil synodal et un rôle difficile à tenir

La charge de travail du Conseil synodal est perçue comme exténuante. Ceci est en partie dû au faible taux d'activité de ses membres en regard du nombre de dossiers traités. Le nombre de démissions en 2022 est pointé comme un des marqueurs de cette charge excessive. Et pas mal de personnes ont tendance à dire « je ne voudrais pas être à leur place ».

Une grande partie des problèmes identifiés contribue à cette surcharge du Conseil synodal, puisqu'elle nécessite une intervention opérationnelle de sa part alors qu'il devrait être dans un rôle de pilotage stratégique. De plus, pour ces différentes raisons, toutes ses décisions peuvent être remises en question par une personne ou une instance dans le système à n'importe quel moment (ministres, conseils, commissions, Synode) ce qui génère une perte d'énergie importante et une difficulté à garder le cap. Leurs responsabilités sont importantes, mais leur pouvoir d'agir est vécu comme faible.

Néanmoins, cette surcharge est aussi mise en lien avec le fait que le Conseil synodal s'est mis dans un fonctionnement consistant à s'occuper de trop de dossiers et à prendre beaucoup de décisions et d'orientations en collège, plutôt que d'exercer des responsabilités mieux réparties. La perte de temps et la multiplication des dossiers sont alors considérables pour chacun de ses membres.

Concernant le rôle du Conseil synodal, il peut être perçu et/ou compris de manière relativement différente selon les personnes : conseil d'administration pour certain·e·s, comité de direction pour d'autres. Ce qui induit bien des attentes et des compétences différentes. La perception de son rôle reste donc relativement peu claire. Il lui est « reproché », entre autres, de prendre en main bien trop de dossiers, de se mettre en position de devoir intervenir un peu partout, d'initier lui-même beaucoup de dossiers et thématiques, alors que cela pourrait/devrait être fait de manière plus concertée. Pour certain·e·s, la manière d'agir du Conseil synodal est trop « top down ».

Bon nombre de nos interlocuteur·rice·s décrivent Le Conseil synodal en position de défiance vis-à-vis du Synode et de ses commissions (et l'inverse aussi, d'ailleurs) et l'on parle alors de jeu de « ping-pong » entre Conseil synodal et synode, chacun communiquant avec l'autre sous forme de rapports et

notes diverses essentiellement. Ces modalités d'interaction sont perçues comme très peu efficaces et de nature à maintenir cette tension entre les deux instances.

Finalement, certain·e·s participant·e·s ont relevé le fait que les membres laïc·que·s partants du Conseil synodal n'avaient pas ou peu d'expérience du fonctionnement interne de l'institution et manquaient à la fois de relai dans le Synode et de sens politique.

7.2.14 Un Synode peu représentatif et au fonctionnement lourd

Cela a été frappant dans les ateliers : les régions et paroisses se sentent peu représentées par le Synode. Il est majoritairement perçu comme une addition d'individus, parlant en leur nom et souvent de manière dispersée.

Il est aussi noté que la granularité des dossiers portés devant le Synode induit un manque global d'efficacité : des points très opérationnels tels que des choix informatiques ne devraient pas être traités au Synode selon certain·e·s. La question se pose donc quant au rôle fondamental du Synode. La préparation des dossiers en amont interpelle également : la critique la plus entendue est le manque de préparation, notamment en lien avec paroisses et régions.

On pointe également la lourdeur « structurelle » et de fonctionnement : beaucoup de commissions, des séances avec des dossiers lourds, des va-et-vient de dossiers.

La question du nombre de délégués est posée, ainsi que le fait que rien n'est réellement articulé pour que des positions communes se dégagent. L'efficacité et le sens du travail des délégué·e·s sont au cœur des réflexions de certain·e·s participant·e·s aux ateliers : quel est le rôle fondamental du Synode ? On se pose d'ailleurs la question, au fil des ateliers, de la place des axes théologiques, des orientations générales de l'EERV. Où se trouvent ces points si le Synode ne fait que traiter des dossiers de gestion ?

Il est également relevé par certain·e·s participant·e·s laïc·que·s, que la participation de personnes salariées de l'institution (ministres et animateur·rice·s d'Église) dans le cadre du Synode et dans certaines commissions pose problème, puisque celles-ci sont amenées à traiter de dossiers les concernant directement et qui ont un impact sur leurs conditions de travail. Dans la commission de gestion et finances, les employés sont même amenés à juger du travail de leur propre employeur.

La manière de débattre est également observée de manière critique : peu de rythme, des prises de position davantage cristallisées que constructives, le monopole de la parole chez peu de personnes : une poignée de délégué·e·s s'expriment, toujours les mêmes nous dit-on. Cela atteint bien sûr la représentativité dans l'esprit de nos interlocuteurs.

On relève enfin, en miroir de la position perçue du Conseil synodal vis-à-vis du Synode, le même sentiment de défiance vis-à-vis du Conseil synodal, et une position « contre » plutôt que de dialogue constructif.

7.2.15 Une organisation des MICO complexe

L'organisation des missions communes est complexe en raison de la collaboration avec l'Église catholique romaine ainsi qu'en raison (mais également) de l'organisation interne. Elle a été relevée par les acteur·rice·s comme difficile à vivre et peu efficace. Les processus de décision prennent beaucoup (trop) de temps et incitent à discuter/négocier des accords informels pour être en mesure d'avancer.

8. Éléments complémentaires d'analyse des intervenantes externes

8.1. Remarque générale

De manière générale, la récolte d'informations réalisée de manière participative a été vécue de manière très positive, en ce sens que le processus a favorisé l'écoute de tous et de toutes et que celui-ci a permis de mettre des mots sur des maux. L'esprit des ateliers était très constructif. Cependant, un grand nombre d'indicateurs sont au rouge sur le plan structurel et organisationnel (efficacité, efficience, surcharge, tensions, épuisement). Et le fait que l'EERV soit en même temps en recherche d'un nouvel ancrage au sein de la société vaudoise (voir analyse chiffrée), contribue d'autant plus à un effet anxiogène. Celui-ci a parfois été perçu par les chef·fe·s de projet au travers de réactions de repli « tout fonctionne bien dans la gouvernance, il faut juste que les personnes lisent le règlement », des envies de se centrer sur son champ d'actions propre (auto-centration), de sentiment d'impuissance « de toute façon, ce projet ne va rien changer » et de plaintes (report du problème sur l'autre de manière indifférenciée) « La région, Lausanne, les ministres etc. ». Il est donc important de préciser les éléments majeurs qui doivent être ajustés et rester ainsi dans une énergie d'amélioration.

8.2. Éléments complémentaires provenant de l'analyse

8.2.1 Différentes réalités

La difficulté de l'EERV est en partie liée à des réalités très différentes qui doivent coexister les unes avec les autres :

- Le niveau lieu d'Église (par exemple, paroisse) : celui-ci fonctionne un peu comme une mini association locale. Le système est relativement petit, avec des personnes qui forment une communauté, avec relativement peu de procédures existantes et beaucoup d'ajustement informel. La bonne volonté et l'engagement de quelques personnes clés, souvent bénévoles, ainsi que la bonne entente entre les différent·e·s acteur·rice·s (des pairs) représentent des éléments clés de ce modèle.
- Le portage général de l'Église : avec ses responsabilités en tant qu'employeur et le contrat qui lie l'EERV à l'État, l'Église doit être pilotée, structurée, organisée et doit fonctionner de manière efficace. Ceci nécessite une stratégie claire, une gestion professionnelle ainsi que des politiques et des procédures claires. Quel que soit le degré de participation au sein de ce système, il est nécessaire d'avoir une ligne hiérarchique claire et une application des procédures.
- Le Synode : ce troisième niveau peut être comparé dans une certaine mesure au fonctionnement démocratique du canton, avec une volonté de rassembler les différentes visions et réalités communautaires. Il y a néanmoins de grandes différences : il n'y a par exemple pas de partis et l'appareil d'État est incomparable au niveau de l'exécutif. Pour que le système démocratique puisse avoir son sens, les délégués devraient représenter les instances qui les ont élues à ce poste et se préparer en conséquence.

8.2.2 Unités pas tout à fait intégrées dans le système

Dans le contexte actuel, pour répondre aux nouveaux enjeux de société, différents projets de longue durée ont émergé, par exemple, Martin Luther King, Open Source Church, Labo Khi. Ceux-ci ne sont pas intégrés dans les unités organisationnelles du système et dépendent directement du Conseil synodal. Cela a différents effets :

- Surcharger le Conseil synodal.
- Créer des îlots de fonctionnement propre avec des différences de traitement.
- Disperser l'identité de l'EERV (l'EERV n'est pas facilement reconnaissable sur le site internet par exemple).
- Rendre plus difficile l'intégration de ces projets et visions novatrices dans l'institution.
- Créer un sentiment de structure administrative (EPT) trop lourde aux Cèdres, or certains de ces postes sont directement liés au terrain.

Dans une autre mesure, les PLA (paroisses de langue allemande) ont également un fonctionnement à part dont la pertinence doit être questionnée.

8.2.3 Perception d'un système top-down en décalage avec la réalité

D'un côté, le « top down » est contesté de manière active (les ministres et instances remettent en question les décisions qui viennent du niveau supérieur et/ou des offices) ou passive (non-application des décisions/demandes), ce qui rend le pilotage difficile pour le Conseil synodal. D'un autre, une perception de « toute puissance » du Conseil synodal est largement répandue dans toutes les instances (Synode, commissions, régions, paroisses). Dans cette situation, une alliance entre les différentes instances est difficile. Ce même phénomène est également relevé dans certaines régions, puisque certaines paroisses perçoivent l'action des régions comme très "top down", alors même que les régions se sentent plutôt impuissantes. On voit là aussi que la coopération et l'interfaçage constructif entre instances est rendue difficile.

8.2.4 Sentiment d'appartenance local

Le sentiment d'appartenance est prioritairement local. Historiquement, l'identité était très liée au village ou au quartier. Cependant, ces dernières décennies, les communautés villageoises et de quartier ont évolué au même titre que la société en général. Il n'y a plus ou presque plus de liens entre les communautés paroissiales et les communautés villageoises ou de quartier. En ce sens, la place de l'Église a changé : avant, l'Église était au centre, maintenant, elle est devenue une « petite Église » en comparaison de la société. Le chemin vers une plus grande mobilité entre lieux d'Église est en cours : cette évolution est plus compatible avec la vision des nouvelles générations. Dès lors, on doit se questionner sur le sentiment d'appartenance des paroissiens à l'EERV au-delà de leur lieu propre. C'est une des clés de la réussite de l'évolution.

8.2.5 Suivre, évaluer et ajuster ce qui est fait : des lacunes importantes

Les chiffres disponibles qui permettraient d'avoir une idée sur la vitalité des différentes régions et des différents lieux d'Église sont extrêmement pauvres. Les seuls chiffres disponibles sont les actes ecclésiastiques. On ne connaît pas le nombre de participants aux différents lieux de culte, de rencontres et de vie communautaire. Il n'y a donc pas de recul sur la pertinence de l'investissement des ressources. De plus, l'EERV est aujourd'hui en grande difficulté pour valoriser la manière dont elle remplit les missions définies par l'État et pour lesquelles elle reçoit des subventions.

8.2.6 Taille des régions suboptimale

Comme déjà soulevé précédemment, la taille des régions est questionnée : Trop grandes ? Trop petites ? Il est important de garder à l'esprit le besoin de maintenir une certaine taille (masse critique) pour assurer des postes de pourcentages suffisants pour certaines activités (postes jeunesse par exemple) et certaines missions. Il a été identifié à plusieurs reprises que non seulement les petits pourcentages ne permettent pas d'exercer correctement son ministère, mais aussi qu'ils comportent un risque d'épuisement.

8.2.7 Renouvellement et conseils à bout de souffle

Certains conseils sont à bout de souffle : certaines paroisses ou régions ne voient pas comment repourvoir tous les postes pour la prochaine législature. Il n'est pas suffisant de prendre des personnes qui ont du temps, elles doivent en plus avoir les compétences (ou pouvoir les acquérir rapidement) pour exercer leur fonction de manière adéquate. Ceci est d'autant plus problématique à l'aube du processus de renouvellement des postes. Avec un système relativement rigide où une forte pression est mise sur les paroisses qui doivent assumer beaucoup de tâches de gestion, on peut se poser la question de la place qui est faite pour les jeunes qui sont prêt·e·s à porter des projets, mais qui ne veulent pas forcément entrer dans un fonctionnement principalement basé sur la gestion. Hormis la question structurelle du lieu d'Église qui doit pouvoir être flexibilisée, est-ce que les anciens sont prêts à lâcher pour laisser la place à une plus jeune génération plus en phase avec l'évolution de la société ? La nécessité du soutien du canton pour le renouvellement des conseils semble également être un point important.

8.2.8 La culture projets et d'organisation apprenante insuffisamment développée

Dans un environnement en changement, l'agilité et la culture projets sont des atouts importants. Or, on peut se poser la question sur la manière dont les projets sont globalement portés au sein de l'EERV. Dans la majorité des cas, il semble y avoir très peu de temps consacré à l'analyse préalable, peu ou pas d'estimation des ressources humaines à investir pour réaliser le projet, peu d'indicateurs avec des objectifs quantitatifs (nombre de personnes à mobiliser par exemple) et finalement peu de temps consacré à la dernière étape de debriefing et d'apprentissage en regard des objectifs définis au départ. Le dispositif Enfance, FamilleS et Jeunesse a mis en place une structure de projets qui va dans le sens de notre propos. La formation à l'innovation va également dans ce sens. Il existe des personnes qui ont les compétences au sein de l'EERV et qui pourraient transmettre leur savoir-faire aux autres.

La culture projets permet de faire des boucles de rétroaction et permet à une institution qui doit en partie se réinventer d'entrer dans une démarche d'organisation apprenante et de capitaliser sur les erreurs plutôt que de les vivre comme paralysantes.

8.2.9 Missions des différentes fonctions et instances, profils des personnes

Il manque une définition simple et claire des missions des différentes fonctions et des différentes instances. Celle-ci, bien que non exhaustive, permettrait d'incarner plus facilement le rôle et les responsabilités associées à la fonction/à l'organe en question. Il manque également un profil de compétences pour ces différentes fonctions, qu'elles soient contractuelles pour les ministres et laïc·que·s salarié·e·s ou liées à des élections. Ce problème est particulièrement important pour toutes les fonctions qui demandent des capacités managériales ou de gestion. Les membres du conseil synodal n'ont, par exemple, pas de contrat de travail et leur profil de compétences n'est pas défini. En conséquence, des personnes au profil fort différent se portent candidates aux élections. De plus, certain·e·s participant·e·s aux ateliers ont identifié l'inadéquation entre les compétences et la fonction pour expliquer les nombreux départs au sein du Conseil synodal, ce qui rend le problème d'autant plus interpellant.

8.2.10 Formation aux compétences d'encadrement et de gestion

Dans une institution où travaillent plusieurs centaines de collaborateurs et collaboratrices et pour laquelle œuvrent des centaines de bénévoles, la formation en management ou au minimum en gestion d'équipe devrait être une exigence pour les fonctions qui impliquent une responsabilité hiérarchique de personnes. Idem pour la gestion, le projet ou simplement les bases de la communication et de la conduite de séances. Ceci n'est le cas pour aucune fonction au sein de l'EERV : ni au Conseil synodal, ni pour les ministres de coordination, ni pour les chef·fe·s d'office, ni pour les Président·e·s de région. Les personnes font au mieux dans leur fonction, mais n'ont malheureusement aucun cadre ni outils de référence communs.

Une formation à exercer une fonction élective, comme étape obligatoire avant d'entrer en fonction, notamment pour les membres du Synode, est également manquante. Une séance de ce type a été mise en place depuis 10 ans en début de la première séance du Synode, mais n'a jamais été obligatoire. En outre, un vade-mecum a également été réalisé (mission du Synode, actions, règlement, usages, technique protocolaire), mais il semble que tous les délégué·e·s ne le lisent pas : il y a un certain nombre de personnes qui font comme ils pensent. Il manque également une « lettre de mission » (cahier des charges simplifié) pour les délégué·e·s.

8.2.11 Budgets et contributions, source de tension au sein du système

Les budgets sont adoptés par le Synode. Néanmoins, leur présentation ainsi que la présentation des comptes sont difficiles à appréhender. Ceux-ci mériteraient d'être présentés de manière plus simple pour qu'un maximum de personnes, notamment les délégué·e·s au Synode, soient en mesure de les comprendre.

En ce qui concerne les participations à la CER et à l'EERS, les montants sont supérieurs à ce qui est prévu dans la convention avec l'État. Nous n'évaluons pas la pertinence de cet état de fait. Néanmoins, il ne semble pas y avoir de système qui permette de stopper une augmentation des charges décidées en Assemblée des délégué·e·s. Cette situation nous semble devoir être analysée de près.

On peut aussi relever que la collaboration entre les différentes instances qui font des projections et préparent le budget ne paraît pas fluide. Ce point nous paraît également devoir être revu rapidement.

En ce qui concerne la problématique liée aux contributions, on peut relever les éléments suivants :

- Le salaire du/des ministres ne fait pas partie du budget paroissial et n'est par conséquent, pas visible.
- De plus, la contribution à la région (et donc au canton) est une ligne budgétaire importante dans le budget paroissial qui, contrairement aux autres postes, n'est pas détaillée.
- Finalement, du fait de leur contexte propre (peu de paroissiens actifs, pas de biens immobiliers, pas de réserves financières, etc.), la contribution est importante pour certaines paroisses et représente pour certaines plus de la moitié du budget paroissial (jusqu'à près de 90 %) ; cependant, la comparaison entre les comptes n'est pas aisée en raison de différences importantes de présentation. Des aménagements ont néanmoins été trouvés au niveau régional, voire cantonal, pour certaines paroisses en difficultés.

Finalement, la pression sur les finances augmente et continuera d'augmenter. En effet, il y a en même temps une diminution des ressources provenant du canton depuis plusieurs années, qui continue sur 2020-2024 (rééquilibrage avec l'Église catholique romaine), une diminution des capacités des lieux d'Église, en lien notamment avec la diminution de paroissiens actifs, et une augmentation des contributions aux organisations externes. L'indexation des salaires à l'inflation contribue également à ce phénomène.

8.2.12 Une organisation des services compliquée

Les services sont rattachés au Conseil synodal, mais possèdent en principe un conseil propre. Ils sont au nombre de 4, soit Service Formation et Accompagnement, Service Santé et Solidarité, Service Vie Communautaire et Culturelle et Service Terre Nouvelle. A l'exception du service Terre Nouvelle, les 3 autres correspondent à trois missions de l'État (non compris la mission communication et dialogue). Bien que les services soient au nombre de 4, il y a 6 ministres de coordination : 1) Santé et Solidarité (prisons, monde du travail, réfugiés, rue), 2) Enfance, 3) Jeunesse, 4) EMS et hôpitaux, 5) Terre Nouvelle et Transition Église et Société, 6) Formation et Accompagnement (aumôniers gymnases, écoles professionnelles et hautes écoles).

Certains services ont un conseil actif, d'autres non. Le service vie communautaire et culturelle a un conseil, mais pas de ministre. Le service santé et solidarité et partiellement le service formation et accompagnement sont liés aux missions communes. Le système est lourd et peu efficace.

Les interfaces de certains services ne sont pas claires avec les régions (solidarité, aumôniers jeunesse par exemple).

8.2.13 Un flou dans le rôle du Conseil synodal

Le rôle du Conseil synodal n'est pas clair, cela a été relevé maintes fois. Dans le prochain rapport, nous précisons son rôle en fonction des éléments d'analyse de la situation, et selon les bonnes pratiques en termes de clarification de responsabilités entre plusieurs instances dans une organisation.

Notons toutefois que ce qui renforce encore le flou du rôle de ce Conseil et de ses membres, c'est qu'il suffit d'être élu.e pour exercer le rôle. Le système des élections pose questions pour plusieurs raisons :

- Le bureau du Synode fait tout un travail de préparation avec les candidats en vue des élections au Synode. Or, il n'est pas nécessaire de participer à ce processus pour être élu. Quelles que soient les qualifications des personnes qui s'ajoutent aux élections au dernier moment, cela impacte la confiance dans le système ;
- Le système d'élection, notamment pour les repourvues n'est pas satisfaisant. La manière dont les élections sont menées (majorité relative en cas de 2ème tour) peut contribuer à des résultats peu représentatifs de la majorité des membres du Synode en particulier quand il reste différents candidats en lice.
- Il n'y a à ce stade pas de système de « régulation » à une élection, que ce soit dans le cas où il manquerait de candidats et/ou dans le cas où manifestement le profil d'expérience/compétences

ne répondrait pas à une fonction de gouvernance si importante. Ainsi, il suffit d'une voix pour qu'un·e candidat·e soit choisi·e, indépendamment de son profil.

De plus, dans aucune organisation, une personne ne peut être désignée à une fonction dirigeante sans qu'un profil de compétence clair soit énoncé. Le système de l'EERV est construit de manière à rendre ceci possible. Loin de nous l'idée de dire que les personnes élues ne sont pas compétentes. Nous pointons simplement le fait qu'en termes de gouvernance, l'EERV ne dispose pas à ce stade d'un dispositif fixant les critères nécessaires pour se présenter à ce niveau de fonction.

8.2.14 Un fonctionnement du Synode lourd

Un des focus majeurs de ces travaux sur l'évolution de la gouvernance est le maintien du travail synodal, en favorisant une vue d'ensemble plutôt que la "défense" de positions parfois trop locales ou individuelles. L'institution a aujourd'hui besoin de cette force.

Or, plusieurs points que nous avons pu constater, semblent affaiblir considérablement cette énergie aujourd'hui.

Responsabilité

Une des premières responsabilités du Synode est "d'assumer la responsabilité théologique et ecclésiologique. Il veille à préserver l'unité et la cohésion" (art. 18 RGO). Or aujourd'hui, cet organe est saisi de dossiers de gestion opérationnelle (des choix informatiques par exemple), alors que ce n'est pas son rôle d'une part et que d'autre part, cela aspire une grande partie de son temps de travail en session. La question des dossiers qui doivent parvenir au Synode est donc une question sérieuse. En professionnalisant les aspects de gestion ailleurs dans les mécanismes de l'institution, on évite que le Synode soit absorbé par des dossiers sur lesquels il ne peut (en raison de la spécificité de ces derniers) apporter que peu de valeur ajoutée. Et cela lui permettra de se recentrer sur sa mission centrale.

Le point 3 figurant dans l'article susmentionné (« Le Synode exerce en outre les compétences générales qui ne sont pas expressément attribuées à un autre organe de l'EERV ») nous semble également poser un problème : cette formulation doit appartenir au rôle du Conseil synodal, et non pas du Synode. Parmi les attributions du Synode, nous avons également relevé un point qui crée des tensions dans le système. Le fait que le Synode « prenne acte du programme de législation » par exemple et qu'il ne le valide pas, a pour conséquence qu'une partie des délégués ne se sent pas porter pleinement les priorités définies dans celui-ci. Nous avons entendu à plusieurs reprises « ce n'est pas notre programme, c'est celui du Conseil synodal ».

Représentativité

Sur la question de la représentativité, on ne peut ignorer les remarques nombreuses faites lors des ateliers, porteuses d'une forme de désespoir devant le fait de ne pas se sentir représenté par le Synode, ou au sein du Synode. Soit parce que le fonctionnement est perçu comme lourd, bloquant et non dynamique, soit à travers un sentiment qu'uniquement quelques ténors s'expriment et ne représentent dès lors plus qu'eux-mêmes, soit encore parce que le traitement des dossiers se fait sans réelle prise de température sur le terrain. Quelle que soit la représentation qu'ont certain·e·s membres de l'EERV en matière de manque de représentativité, quel que soit le niveau de subjectivité de ces observations, nous considérons que le Synode se doit d'en tenir compte dans une perspective d'ajustement de son fonctionnement et de ses interactions avec les membres de terrain. Il serait également intéressant de mener une réflexion sur ce thème de la représentation, au sein de cet organe : en tant que délégué·e du Synode, quelle voix suis-je entrain de porter dans le collectif ? Quel est mon rôle et quelle est ma légitimité ?

Composition

Une réflexion pourrait également être menée sur la composition du Synode : nous avons perçu - à travers les ateliers notamment - que la compréhension du fonctionnement de l'institution, des enjeux de celle-ci et de la vision d'ensemble, n'est pas aisée pour tous et toutes. Si bien qu'un certain nombre de personnes ne se prononcent que très peu (ou pas du tout) sur le fond des dossiers, et émettent toutefois un vote sans nécessairement avoir en main tous les enjeux. Ne faudrait-il pas que les membres du Synode soient des membres d'un exécutif, afin qu'ils soient plus proches des réalités institutionnelles ? A minima, si cela ne devait pas être le cas à terme, chaque membre du Synode

devrait bénéficier d'un certain nombre d'éléments de sensibilisation, au moins sur le fonctionnement de l'institution.

Toujours concernant la composition du Synode, le fait que des salarié·e·s de l'EERV y siègent pose une question de conflit d'intérêt lorsqu'il s'agit de se prononcer sur des questions de gestion touchant les EPT (potentiellement son propre poste ou celui d'un collègue proche), les ressources et d'autres points impactant très fortement sur le travail lui-même. Bien que certain·e·s nous disent que les salarié·e·s siègent dans le cadre de leur mission de ministre/animateur·rice et non pas de salarié·e, ou que la démocratie exige que des salarié·e·s puissent se prononcer sur tout, il nous paraît important de séparer les choses, afin d'éviter d'avoir dans la gouvernance des prises de décisions dans lesquelles les personnes sont par trop juges et parties.

Fonctionnement

Le fonctionnement des séances pourrait être ajusté dans une perspective non seulement d'efficacité dans l'utilisation du temps, mais également de dynamique par étapes plus rythmée dans les processus de décision. Des modèles comme la décision par consensus, par consentement ou tout autre méthode plus structurée pourrait être une plus-value pour cette assemblée. Des expériences de ce type sont à observer dans des collectifs de taille réduite ainsi que dans des collectifs plus nombreux que le Synode, comme notamment le conseil œcuménique des Églises.

8.2.15 Commissions du synode

Aujourd'hui, un certain nombre de commissions existent :

- de gestion ;
- des finances ;
- d'examen ;
- d'études ;
- de consécration et d'agrégation ;
- de médiation ;
- de traitement des litiges ;
- de recours en matière de discipline ;
- de recours en matière de procédure.

Ce tableau est certainement marqueur d'une certaine lourdeur de la structure. Bien qu'il ne fasse aucun doute qu'une forme de surveillance de la gouvernance soit (pour une institution comprenant un peu plus de 300 personnes) nécessaire, la question de l'allègement se pose. Elle a d'ailleurs été évoquée plusieurs fois dans les ateliers que nous avons menés ("trop peu de gens pour trop d'instances", "fonctionnement du Synode trop lourd"). En effet, vu le nombre d'instances qu'il s'agit de faire vivre dans l'organisation de l'EERV, plusieurs personnes se retrouvent dans plusieurs cercles. Le jeu des multi-casquettes pose un certain nombre de questions. Que ce soit sur le plan de la surcharge ou sur celui du rôle et des loyautés.

Nous relevons également que plusieurs commissions comprennent des salariés de l'EERV. Cela nous paraît problématique principalement pour la commission de gestion et des finances, et (devoir) ceci mériterait d'être modifié dans le cadre des évolutions qui émergent de ce chantier gouvernance.

Notons encore que nous interrogeons la capacité de plusieurs commissions à exercer leur mission : relations non fluides avec le Conseil synodal, calendriers peu synchronisés entre les instances, surcharge, charge que demande l'accès à de nombreux documents pas toujours disponibles, multi-casquettes, compétences selon les dossiers. Des dispositifs collaboratifs devraient être mis en place pour que se forment de réelles avancées de dossiers, plutôt que des mouvements de "ping-pong" entre CS et Synode et/ou des discussions de détails infinies lors des sessions du Synode. Nous reprenons ce point plus loin dans le paragraphe concernant la commission d'examen.

Concernant la **commission de gestion**, nous avons relevé une forme de méfiance/défiance dans les interactions avec le Conseil synodal, perçue des deux côtés. Comme toute commission de gestion, son rôle "d'examen" lui donne forcément une dimension critique, néanmoins, il sera nécessaire de retrouver un fonctionnement constructif entre les deux instances, cela à des fins d'amélioration continue. Toujours concernant cette commission et comme mentionné plus haut, la présence de salariés de l'institution en son sein pose un problème majeur de gouvernance en termes de conflits d'intérêts.

La **commission des finances** connaît le même problème de composition. La même remarque s'applique par conséquent. Concernant son fonctionnement, on remarque là aussi un manque de fluidité dans les interactions avec le Conseil synodal (constats faits lors des ateliers). Les questions de rythmes non synchronisés entre les besoins du CS et le rythme de réunion de la commission sont sans doute à traiter. Quel est le bon niveau à fixer, qui ne soit pas de nature à "freiner" les avancées de projets et actions nécessaires à l'institution. La question de la qualité des interactions, donc de la confiance et des postures, sera sans doute à travailler encore pour rétablir un fonctionnement plus fluide et constructif.

Pour ce qui est des **commissions d'examen**, nous devons nous interroger sur leur rôle et leur fonctionnement. Selon le RE (art. 72), une commission d'examen « étudie tout projet concernant les lois ecclésiastiques, le RGO, le Règlement ecclésiastique ou d'autres règlements ». La largeur de champ, sur lequel une commission d'examen peut être constituée, nous semble de nature à alourdir encore le fonctionnement entre le Synode et le Conseil synodal. S'agit-il de préavis émis sur les contenus thématiques des dossiers, sur leur impact sur divers règlements, sur le fait que le Synode dispose des éléments utiles pour se prononcer ? Il s'agit aussi de réfléchir à la manière dont sont composées ces commissions : qui en est membre, à quel titre, selon quelles compétences ? Est-ce que ce sont (presque) toujours les mêmes personnes qui sont interpellées pour y participer et quel est leur représentativité ? Aujourd'hui, dans le contexte d'une évolution de la gouvernance, il nous apparaît qu'une évolution simple et pourtant très facilitante pour l'efficacité des débats au Synode pourrait être mise en place. Ces commissions d'examen devraient sans doute intégrer un membre du CS, afin que questions et éclaircissements puissent être adressés immédiatement et que de ces travaux émerge un rapport de projet avec des conclusions et l'explication de ces conclusions, avec les amendements de la commission. Le CS peut ensuite encore se prononcer sur ces amendements. On sort ainsi de l'affrontement, puisque ce processus relève déjà d'une forme de co-construction.

Du côté de la **commission de traitement des litiges (CoTl)**, plusieurs questions se posent. Créée en 2018 avec notamment une intention d'éviter autant que possible que des litiges soient portés devant les tribunaux, elle est assimilée à un "tribunal interne" (art. 4.1.8 du règlement d'organisation). Notons aussi que sa création est en lien avec une période durant laquelle plusieurs licenciements ont eu lieu : elle devait être un organe qui "canalise" le Conseil synodal dans son éventuelle tendance à mettre un terme, considéré comme trop "léger" selon certains, à trop de contrats de travail. Nous nous interrogeons fortement sur la volonté d'éviter d'aller devant les tribunaux civils. L'EERV est un employeur. À ce titre, il applique la réglementation et la législation en vigueur sur le terrain du droit du travail, notamment à travers l'expertise de son office RH. Si des décisions en lien avec le droit du travail sont contestées, alors les tribunaux (prud'hommes par exemple) sont susceptibles d'être interpellés par les salarié·e·s concerné·e·s.

Aujourd'hui, le fait d'avoir une forme de "tribunal interne", pour partie commission d'enquête administrative, pour partie "conseil" sur des mesures RH, de management ou de médiation ne nous paraît pas sain. Cela a notamment pour effet de ralentir le traitement des dossiers et de laisser des situations et des individus en difficulté. Par ailleurs, chacun.e pouvant décider de répondre ou non à la CoTl lorsqu'il-elle est interpellé·e pour renseigner un dossier, cela pose la question du contenu des dossiers produits par cette commission. Même si ses membres prennent leur travail très à cœur et le réalisent de manière très engagée, il faut relever que de nombreux·ses acteur·rice·s qui se sont prononcé·e·s sur cette commission lors des ateliers la considèrent comme inappropriée pour une institution comme l'EERV. Notons également que ses relations avec le Conseil synodal ne sont pas au beau fixe, une défiance réciproque s'étant installée au cours du temps. Il nous paraît donc important que l'employeur EERV remette à terme les dossiers relatifs au droit du travail dans le canal légal habituel, à savoir de laisser chacun·e actionner si il-elle considère qu'une décision concernant le droit du travail n'est pas acceptable.

Cette situation illustre bien ce que nous observons régulièrement dans les organisations, et qui n'est pas propre à l'EERV : certains dispositifs ou instances sont mis en place pour répondre à ce qui est considéré comme une lacune à un moment donné, soit de gouvernance, soit de management opérationnel. Une fois ces dispositifs/instances en place, on oublie parfois de considérer qu'en professionnalisant et clarifiant les rôles des uns et des autres, on peut à terme s'en passer et se mettre à fonctionner selon un autre paradigme. Il nous semble que c'est le cas ici. En développant à travers ces travaux sur la gouvernance une clarification des rôles, un dialogue professionnel régulier entre responsable et collaborateur·rice pour ne pas laisser des situations se cristalliser, un rôle clair

de la fonction RH, une professionnalisation des rôles d'encadrement, il nous semble que cette commission, à terme, ne sera simplement plus nécessaire.

La **commission de médiation**, de son côté, ne semble pas rencontrer de problèmes majeurs de fonctionnement. N'ayant pas vocation à décider ou produire des rapports et contre-rapports, pas élue par le Synode, elle dispose d'une forme de fluidité de fonctionnement dans le système, du fait de son autonomie.

Pour ce qui est des autres commissions, elles ne suscitent pas de remarques particulières de notre part, compte tenu de leur rôle très spécifique.

8.2.16 La paroisse : diverses interprétations

La paroisse est identifiée dans la loi qui lui donne la personnalité morale. Pourtant, la question de la paroisse, dans ce qu'elle représente en termes de charge émotionnelle, est thématifiée à travers les différents éléments récoltés au cours de nos travaux. Le terme recouvre la vie communautaire, dans tout ce qu'elle a d'attachement aux étapes de la vie pour les membres de l'Église : le lieu du baptême, du mariage, des fêtes paroissiales. C'est une référence forte à la famille, à la vie entre proches. Le terme paroisse touche donc le cœur de l'ADN de l'Église.

Mais le terme paroisse, c'est aussi, dans sa définition, un territoire, territoire sur lequel aussi bien le ministre que le Conseil de paroisse se sentent responsables de tous les aspects de la mission de l'Église. Cela peut donc être synonyme de charge trop importante : charge mentale, en temps, en projets.

On constate toutefois des évolutions : la mise en commun de ressources, entre paroisses, pour faire face à la charge. Si ces mouvements de synergie et d'entraide sont à saluer, il n'en demeure pas moins qu'ils ont lieu souvent davantage sous la contrainte de la charge que par construction de synergies à travers lesquelles tel lieu de paroisse pourrait prendre en charge tel thème, et tel autre lieu de paroisse tel autre thème. Ce qui, bien évidemment, reviendrait à accepter de perdre l'exclusivité territoriale.

Dans d'autres cas, la paroisse se vit comme une forme de "chasse gardée", voire de terrain de repli face aux mouvements des évolutions sociétales, face à la difficulté de fonctionnement de la région ou, plus "simplement", par conviction qu'il s'agit de la meilleure forme de proximité possible avec les membres de l'Église.

On voit donc que le terme paroisse peut constituer un mot piège, tant il est porteur d'interprétations différentes.

8.2.17 Une participation pas toujours évidente dans les assemblées

Plusieurs éléments soulevés lors de nos travaux nous amènent à nous pencher sur la question de la participation large dans les assemblées (principe de démocratie). Pilier non-négociable du protestantisme, celle-ci est en même temps source de difficulté pour le fonctionnement de l'ensemble, en tout cas dans la manière dont elle est organisée actuellement. Les personnes qui siègent au niveau de l'assemblée paroissiale et de l'assemblée régionale ont en effet souvent le sentiment de ne pas décider sur des éléments importants et/ou qu'elles maîtrisent/comprennent complètement. Elles entendent des rapports parlant des activités écoulées, votent des budgets qui laissent peu de marges de manœuvre, passent en revue des dossiers de gestion. Alors que leur engagement - et leur besoin d'impact à travers cet engagement - voudrait qu'elles puissent se prononcer sur des axes et options liés à la vie de la paroisse et de la région.

La forte revendication de démocratie aura donc tout lieu de s'accompagner d'une redéfinition des points à aborder/traiter dans les différentes instances constituant l'ensemble.

9. Récolte de pistes pour ajuster la gouvernance

Dans ce chapitre, nous répertorions de manière synthétique les pistes suggérées par les acteur·rice·s lors des 2^{ème} round des ateliers qui ont suivi la phase d'analyse. Au total, ce sont 88 personnes en lien avec la gouvernance de l'EERV qui ont contribué à ces suggestions. Ces pistes sont le terreau sur lequel sont construites les propositions d'ajustement de la gouvernance qui figureront dans les rapports numéro 2 et 3.

9.1. Contraintes à respecter

Avant de travailler sur des pistes, nous avons posé un certain nombre de contraintes qui donnent un cadre aux propositions et recommandations. Elles ont été identifiées au cours de l'analyse et il nous paraît essentiel de les respecter dans les propositions d'ajustement de la gouvernance.

- L'EERV est un employeur avec des droits et des obligations, dont notamment, la protection de l'employé et l'équité de traitement. Pour être en mesure d'assumer ses responsabilités, il est nécessaire de définir un·e responsable hiérarchique pour chaque ministre et laïc·que engagé dans l'EERV.
- Le maintien du système presbytéro-synodal qui représente non seulement l'ADN de l'EERV, mais qui est également inscrit dans la loi (LEERV, chapitre II Organisation, Section I Fonctionnement, art. 4 Principes, al. 2). De manière simplifiée, les lieux d'Église sont les lieux de vie spirituelle et communautaire avec des « conseils » (que nous interprétons au sens large) à qui sont confiés des tâches de gestion/de conduite de projet. La mise en commun, soit le portage des affaires générales de l'Église, se fait à travers des représentants de ces lieux dans le cadre du Synode.
- Un système capable de répondre aux missions définies dans la loi (Constitution vaudoise et LREEDP) et capable de rendre des comptes à l'État
- Un système en capacité de répondre à l'évolution sociétale et démographique
- Un système en capacité d'accompagner les lieux d'Église

9.2. Piste provenant des ateliers (round 2)

Compte tenu des constats des ateliers d'analyse (round 1 des ateliers), nous avons proposé un 2ème round d'ateliers, destiné à faire émerger des pistes d'évolution de la gouvernance. Les contraintes identifiées ci-avant ont été posées avant le démarrage des réflexions. Les axes principaux discutés ont été :

- La ligne hiérarchique « qui est responsable de qui et de quoi ? » ;
- Le rôle, la taille et la composition du Synode ;
- Le rôle et les compétences décisionnelles du Conseil synodal, ainsi que le profil de ses membres ;
- Région/lieux d'Église : quelle articulation pour le déploiement de la mission selon la loi ;
- Les critères pour un lieu d'Église viable ;
- Les critères pour une région pertinente.

Nous répertorions ici de manière très synthétique quelques pistes par axe. L'entier des réflexions de ce 2ème round d'atelier a permis d'alimenter le travail d'identification des scénarios possibles (mené avec le groupe de travail permanent) pour l'évolution du modèle de gouvernance.

9.2.1 Ligne hiérarchique

La difficulté à traiter ce thème au cours des ateliers, peut être perçue comme étant un marqueur de l'extrême complexité actuelle et de la représentation à géométrie très variable de qui est responsable de quoi et/ou de qui au sein de l'EERV. Les principales remarques récoltées :

- Il faut que chaque salarié sache à qui il répond, vers qui il peut se tourner pour discuter de sa situation, de son évolution, de ses difficultés. Il doit en être de même pour les laïc·que·s avec fonction élective. "On a besoin de démocratie, mais on a absolument besoin de hiérarchie" ;
- Le·a ministre de coordination, mais avec un autre intitulé, devrait être responsable des ministres. En tout cas, il faut un·e responsable des ministres clairement identifié·e au niveau régional. Le Conseil synodal est responsable du rôle d'employeur, et il délègue la responsabilité à un niveau régional ;

- Le-a ministre de coordination régule les ministres, mais qui régule les conseils paroissiaux ou régionaux qui dysfonctionnent ? Il s'agit de clarifier cela dans la nouvelle gouvernance ;
- Clarifier le rôle de la fonction RH : certains la perçoivent à ce jour comme ligne hiérarchique des employés de l'EERV, ministres compris.

9.2.2 Articulation région/lieux d'Église

- Mieux structurer le niveau régional pour dégager du temps au lieu d'Église, que celui-ci doive le moins possible s'occuper de questions de gestion ;
- Donner une autorité solide au niveau régional pour déployer les 4 missions de l'EERV ;
- S'assurer que, tout en ayant un cadre commun, les conseils des lieux d'Église aient suffisamment de liberté pour développer du génie propre ;
- Intégrer les PLA dans les régions ;
- Aller vers une fédération de lieux d'église ;
- Préciser les attributions région/fédération et lieux d'Église ;
- Simplifier le fonctionnement et enlever des "couches", par exemple, supprimer les assemblées paroissiales au profit d'une seule assemblée régionale ou alors supprimer les assemblées régionales et les remplacer par une assemblée des présidents de lieux d'Église ;
- Identifier les critères permettant de déterminer si un lieu d'Église est "viable" ;
- Faire engager tous les professionnels par le niveau régional, et non plus paroissial ;
- Disposer d'un cahier des charges pour les bénévoles, afin que l'intégration et la cohérence de fonctionnement soient meilleures.

9.2.3 Synode

- Réduire le nombre de délégué-e-s ;
- Mettre en place un dispositif permettant aux décisions ecclésiales d'être prises par des personnes en lien avec la théologie. Un bicaméralisme pourrait être une solution : gestion d'un côté, lignes ecclésiales de l'autre ;
- Créer des groupes thématiques pour la préparation des dossiers et disposer d'un réel dispositif de préparation avec l'échelon régional. Mettre cela en réflexion dans le contexte des commissions d'examen : doivent-elles perdurer ? ;
- Réfléchir à la place des salariés de l'EERV : leur participation à des décisions concernant la gestion du personnel est contre-indiquée ;
- Chercher des délégués en fonction des compétences. Cela signifie que le simple "appel" ne suffit pas pour exercer une fonction dans la gouvernance de l'institution ;
- Former les délégués au Synode avant leur prise de fonction, notamment sur le fonctionnement institutionnel et la gouvernance, mais également sur leur mission (y.c. cahier des charges) ainsi que sur la bonne compréhension du RE. Cette démarche devrait être une condition sine qua non ;
- Bannir les discussions de détails lors des sessions ;
- Mettre en place une logique de préparation des dossiers avec le Conseil synodal. Cela entre autres pour faire cesser le jeu de "ping-pong" actuel, dans lequel les deux entités communiquent par rapports interposés ;
- Modifier la gestion des séances du Synode : par exemple, ordre du jour, temps de parole, nature des débats, suspension des séances pour chercher un consensus.

9.2.4 Conseil synodal

- Clarifier son rôle : élaborer des propositions puis les décliner et faire opérationnaliser les lignes "stratégiques" de l'EERV validées par le Synode ;
- Disposer d'un cahier des charges clair et d'objectifs précis ;
- Augmenter la dotation des postes du Conseil synodal, au vu de la charge ;
- Un profil de compétence doit être établi pour assumer une position de conseiller synodal ;
- Le Conseil synodal doit assumer in fine la responsabilité des décisions des offices afin qu'elles ne soient pas rediscutées dans d'autres lieux ;
- C'est compliqué pour le Conseil synodal d'assumer la conduite des offices et la conduite de la stratégie. Ce sont beaucoup de charges. Une direction intermédiaire (chancelier/secrétaire général) pour les offices serait une option pertinente.

9.2.5 Viabilité des lieux d'église : quelques idées de critères

À ce stade, ce sont des idées qui ont émergé. Il a été difficile pour certain·e·s participant·e·s d'appréhender le fait qu'un lieu d'Église (la plupart du temps assimilé à la paroisse géographique) pouvait/devait être remis en question, compte-tenu de l'évolution de la société et des missions à remplir, tout cela dans un contexte de ressources limitées.

- Public identifié et activités en lien avec cette identification (dédiées à un groupe précis de bénéficiaires) ;
- Activités qui répondent à des besoins/attentes réelles ;
- Renouvellement de la communauté ;
- Ouverture du lieu d'Église, de sa vie, de ses activités ;
- Collaboration avec d'autres lieux (interconfessionnel) ;
- Spécificité du lieu physique ;
- Cohésion entre professionnels et lieux d'Église ;
- Entraide et solidarité dans la vie communautaire ;
- Potentiel de développement à considérer ;
- Identification de la phase dans laquelle se trouve le lieu d'Église (croissance, stabilité ou décroissance) et identification des types de décisions à prendre en fonction de cela.
- Vision portée par une équipe ;
- Équilibre entre ministres et bénévoles dans les équipes qui portent.

9.2.6 Pertinence des régions : quelques idées de critères

Il est largement relevé que la vie d'Église réside dans les lieux d'Église (au sens large). Néanmoins, la crainte subsiste encore chez certain·e·s participant·e·s que la région n'enlève l'autonomie aux lieux d'Église. En même temps, d'autres participant·e·s considèrent l'interdépendance ou la soumission mutuelle comme un maillon essentiel du système presbytéro-synodal. Voici quelques éléments identifiés lors des ateliers :

- Vision d'ensemble, stratégique ;
- Mutualisation des forces ;
- Tâches administratives (trésorier, communication) ;
- Leadership avec les paroisses, rôle d'arbitre ;
- Moyens de communication ;
- Connaissance du milieu local -> mettre la bonne personne au bon endroit par rapport au charisme et à la fonction afin d'amener une ouverture, de la solidarité et des synergies entre les différents lieux d'Église.

10. Conclusion

10.1. Points d'attention

Le système à trois niveaux, à savoir les lieux d'Église, le pilotage et portage général en tant qu'institution (avec un rôle d'employeur) ainsi que le Synode, est important et devraient être pris en compte pour préserver l'ADN de l'EERV. En revanche, leur champ d'action, leurs compétences décisionnelles ainsi que leurs interfaces nécessitent d'être clarifiés et ajustés. C'est en réalisant cela que l'on simplifie le fonctionnement global de l'institution et que les énergies pourront se concentrer davantage sur la mission que sur la tentative de régler les redondances et complications actuelles. En effet, il est nécessaire de remettre du sens dans la mission et les responsabilités de chacun et chacune, quel que soit son niveau.

Il est également important de préserver une marge de manœuvre dans les communautés locales, notamment dans la manière de vivre la communauté, de réaliser les missions et/ou de porter les projets. De plus, il nous paraît nécessaire que les différents acteurs et actrices respectent les prérogatives qui viennent de l'échelon supérieur. Le lieu de discussion et de remise en question des lignes directrices de l'Église et de sa gouvernance générale est au Synode. Ceci peut se faire par un meilleur travail de préparation entre les délégués et l'instance qu'ils représentent, ainsi que par une vision davantage focalisée sur l'ensemble que sur son propre périmètre ou sa propre conviction.

La question de savoir si le modèle presbytéro-synodal « supporte » une forme de centralité des fonctionnalités de pilotage, de gestion et de coordination de l'institution nous paraît être une question-clé. À notre sens, une réponse positive est primordiale dans le contexte socio-politique actuel.

10.2. Synthèse des 5 éléments à ajuster en priorité

De nombreux éléments, de différentes natures, ont été identifiés dans l'analyse. Il nous a paru important de faire ressortir les points à traiter en priorité.

10.2.1 Synode

- Portage des grandes orientations stratégiques.
- Mandat clair (représentation, préparation, processus synodal, restitution du processus et des décisions).
- Compétences des délégués.
- Ajustement de la manière dont les débats se passent dans le cadre du Synode.
- Ajustement des compétences décisionnelles des salarié-e-s dans le cadre du Synode.
- Ajustement du processus d'élections

10.2.2 Conseil synodal

- Clarification du rôle.
- Précision du taux d'activité et du nombre de membres.
- Définition du cahier des charges (conseil synodal et conseillers synodaux), et du profil de compétences.
- Clarification de la responsabilité du conseil synodal par rapport aux offices : création de la fonction de secrétaire général·e.

10.2.3 Ligne hiérarchique et autorité

- Définition d'un·e responsable clair·e pour les différentes fonctions :
 - Ministres/animateur·rice·s ;
 - Laïc·que·s professionnel·le·s ;
 - Laïc·que·s bénévoles.
- Définition de la sphère d'autorité des différents conseils (y.c. Synode).
- Clarification du rôle RH (rôle transverse et non hiérarchique).
- Exigence de formation des personnes dans les rôles clés.

10.2.4 Services

- Simplification et mise en cohérence de leur organisation.
- Clarification de leur mission qui s'inscrit dans la durée et de leur mission en lien avec le programme de législature.
- Clarification des missions et responsabilités cantonales et régionales, notamment la diaconie et les aumôniers jeunesse.
- Simplification (autant que possible) de l'organisation des MICO et mise en cohérence avec le reste de l'EERV et l'Église catholique romaine.

10.2.5 Régions-lieux d'Église

- Clarification du sens et de la mission de chaque échelon, quel qu'il soit et quel que soit le modèle.
- Ajustements organisationnels pour permettre l'émergence de nouveaux lieux d'Église vivants autour de communautés ainsi que le maintien des lieux vivants existants.
- Définition de critères de viabilité pour les lieux d'Église.
- Définition de critères de pertinence pour les régions/regroupements de paroisses afin d'avoir d'une part, une masse critique au niveau des forces qui sont déployées pour certains ministères (éviter des pourcentages éclatés) et d'autre part, de pouvoir assurer une gouvernance (éviter un éclatement).
- Définition d'une structure assurant la couverture de l'ensemble du territoire (mission territoriale).
- Allègement de l'organisation pour qu'elle soit à la taille des nouveaux effectifs actifs.
- Clarification des exigences de formation selon les fonctions.
- Rattachement de tout projet de longue durée, des lieux phares et des paroisses de langue allemande à une structure de même nature que les autres.

10.3. Mot de la fin

Les constats d'une crise de fonctionnement de l'EERV sont établis par les nombreux·ses acteur·rice·s qui ont participé à ce travail. Ils et elles ressentent le besoin que quelque chose soit mis en œuvre pour répondre à ces constats, et surtout pour redonner une forme d'énergie à cette institution dans l'exercice de ses missions. Tous les ingrédients nous semblent présents pour y parvenir : engagement, profondeur des constats, envie de faire vivre l'Église, générations pour le futur, réalisme quant aux ressources. Nous recommandons néanmoins de faire attention à ce qui pourrait freiner cet élan : autocentrisme, débats infinis, enlisement du Synode via la lourdeur dans la manière de traiter ces constats, peur des évolutions.

Notons encore que l'une des conditions de réussite de ce mouvement résidera dans la forte vigilance à ne pas confondre gouvernance et convictions spirituelles sur le rôle de l'Église dans la communauté. Une différence de taille.

Nous remercions vivement tous les acteurs et actrices qui se sont impliqué·e·s pour nourrir cette réflexion avec cœur et conviction, ainsi que pour l'accueil très chaleureux que toutes ces personnes ont réservé à nos travaux.

