

SYNODE D'ÉTÉ DES 2 - 4 juin 2003

Point 12 de l'ordre du jour



Réorganisation des Services généraux : rapport final

Proposition :

Le Synode prend acte du rapport final sur la réorganisation.

Voilà près de dix ans que la réorganisation des Services généraux occupe les discussions menées au sein du Synode, du Conseil synodal et des services généraux.

Mais la raison principale de la réorganisation, à savoir les restrictions budgétaires, remonte à l'époque où le Synode avait imposé, de 1990 à fin 1994, un blocage des postes à l'administration centrale et aux services d'ensemble d'alors.

Nous donnons ci-après la liste chronologique des affaires traitées sur ce thème par le Synode, subdivisées en une partie « Réorganisation » et en une partie « Évaluation ». Suivent un résumé des résultats obtenus et quelques conclusions.

1. Une réorganisation des structures en profondeur

Synode d'hiver 1994 :

- Présentation d'un rapport du Conseil synodal sur une planification des postes dans les services d'ensemble et l'administration centrale de l'Eglise.

Synode d'hiver 1995 :

- Rapport au Synode sur le développement de l'organisation.
- Mandat au Conseil synodal d'élaborer jusqu'en été 1996 un modèle d'organisation et des recommandations pour sa mise en œuvre.
- Eventuelle réduction du nombre des membres de l'exécutif.
- Motion de la commission des finances du Synode :
 - o Mandat au Conseil synodal pour une réorganisation des structures de l'administration centrale et des services.
 - o Réduction des points de poste par la réunion de services et par l'exploitation de synergies. Simplification ou allègement de la structure hiérarchique.
 - o Pas d'augmentation du nombre de postes, mais constitution de réserves de points de poste.

Synode d'été 1996 :

- Approbation du modèle d'organisation.
- Le Conseil synodal est chargé de sa mise en œuvre (mandat pour l'élaboration et l'adaptation de règlements).

Synode d'hiver 1996 :

- Le Synode prend acte du rapport intermédiaire du Conseil synodal.
- Approbation de 160 nouveaux points de poste à la demande du Conseil synodal.

Synode d'été 1997 :

- Révision partielle du Règlement ecclésiastique et du Règlement d'organisation : première lecture.
- Le Synode prend acte des principes directeurs, de la « Verordnung betreffend Ziele und Aufträge für die Bereiche » (ordonnance concernant les objectifs et les tâches des secteurs) et de la « Verordnung über die Ressortenteilung in den Bereichen » (ordonnance sur la répartition des services entre les secteurs).

Synode d'hiver 1997 :

- Par manque de temps, le point consacré à la réorganisation des services généraux et des structures de l'Église est reporté au Synode d'été 1998.

Synode d'été 1998 :

- Révision partielle du Règlement ecclésiastique et du Règlement d'organisation : deuxième lecture
- Décision de soumettre ces deux documents au référendum facultatif.

Synode d'hiver 1998 :

- Approbation de 120 points de poste pour des services informatiques (limités jusqu'en 2001).

2. Le résultat intermédiaire

- En 1997 a commencé la mise en place des nouvelles structures. De l'administration centrale de l'Église sont issus les Services centraux, tandis que les douze anciens services ont été regroupés en quatre secteurs : Diaconie, Église universelle, Formation et accompagnement, appelé à l'origine « Église et société », et Catéchèse et formation. La Chiesa Evangelica Italiana, qui représentait un service d'ensemble, a été dissoute. Les secteurs ont été subdivisés en services, dirigés par des responsables de service. Ces secteurs ont été répartis en quatre emplacements à Berne.
- Les « Services centraux » ont été intégrés à la structure générale, tandis que le chancelier a été subordonné directement au Conseil synodal. Les cinq responsables de secteur et le chancelier ont formé la Conférence des responsables de secteur, un organe de coordination qui est également un interlocuteur du Conseil synodal.
- Le Règlement d'organisation adopté en 1998 au terme de sa deuxième lecture obligeait le Conseil synodal à soumettre au Synode, dans les deux ans, un rapport d'évaluation et, si nécessaire, des propositions d'adaptation du règlement ecclésiastique et d'autres règlements.

3. L'évaluation de la réorganisation

Au début de la législature 1999 – 2003, le Conseil synodal a décidé de réaliser lui-même l'évaluation de la réorganisation, sans recourir à un expert externe. A cet effet, il a mis sur pied un groupe de projet intitulé « Évaluation de la réorganisation », qui se composait des conseillers synodaux Edith Riesen, Hans Ulrich Krebs et Andreas Zeller (direction).

Synode d'été 1999 :

- Le Synode prend une nouvelle fois acte des principes directeurs.

Synode d'été 2000 :

- Le Synode prend acte des résultats de l'évaluation.
- Révision partielle de la Constitution de l'Église : première lecture (consacrée plus particulièrement à la réduction du nombre des membres du Conseil synodal).
- Présentation d'un premier projet d'organigramme.
- Approbation du calendrier proposé jusqu'en 2001.

- Après le Synode : la commission des finances et la CEG demandent pour la dernière fois le respect de la motion de la commission des finances, datant de 1995 et concernant une réduction de 10% des points de poste.

Synode d'hiver 2000 :

- Organigramme des Services généraux au terme de l'évaluation de la réorganisation.
- Déclaration d'intentions dans le domaine de la gestion des postes.
- Reprise par l'Église des mains du canton de l'assistance spirituelle aux sourds et aux malentendants.
- Reprise par l'Église des contributions versées jusque-là par le canton pour le perfectionnement des pasteurs et pour l'École préparatoire de théologie (KTS).
- Constitution de l'Église : 2^e lecture.
- Information sur le Règlement ecclésiastique et le Règlement d'organisation.
- Demande de crédit pour deux retraites anticipées liées à la réorganisation.

Synode d'été 2001 :

- Les 215% de poste créés provisoirement pour le Service Catéchèse deviennent définitifs.
- Gestion des postes, approbation d'une réduction de 10% de quelque 500 points de poste et constitution d'une réserve.
- Adoption de l'organigramme jusqu'au niveau des secteurs.
- Modification du règlement ecclésiastique.
- Révision du règlement d'organisation : 1^{ère} lecture.
- Classement de la motion de la commission des finances (renvoyée lors du Synode d'hiver 1995).

Synode d'hiver 2001 :

- Adoption en 2^e lecture du règlement d'organisation.

Synode d'été 2002 :

- Rapport intermédiaire sur la réorganisation.
- Adoption de l'organigramme détaillé, valable à partir du 1^{er} avril 2003.

Synode d'hiver des 3-4 décembre 2002 :

- Dernier rapport intermédiaire : résumé oral, puisque la plupart des décisions, bien qu'imminentes, n'avaient pas encore été prises au moment de la remise des documents destinés aux participants.

4. Le résultat final

L'évaluation a été réalisée à l'aide d'un questionnaire confidentiel de plus de 40 pages distribué à l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs et aux membres du Conseil synodal. Le résultat de ce sondage a servi de base aux modifications de l'organigramme. Des discussions approfondies ont encore été menées à tous les échelons et certains éléments soumis au Synode avant l'adoption de l'organigramme par le Conseil synodal.

L'organisation depuis le 1^{er} avril 2003 se présente de la manière suivante :

5 secteurs avec deux services chacun, 1 secteur avec 3 services :

Services centraux

- Personnel, informatique, administration générale, traduction
- Finances

Paroisses et formation

- Paroisses
- Questions de société

Rattachée au secteur : aumônerie universitaire EUG

OeTN-Migration

- Œcuménisme, mission, coopération au développement
- Migration

Diaconie

- Bases, services, liens
- Coordination, consultations, assistance spirituelle

Catéchèse

- Formation continue, accompagnement catéchèse
- Formation des catéchètes
- Centres de documentation

Théologie

- Théologie
- Formation continue

Rattachés au secteur : PAP (KOPTA) et l'École préparatoire de théologie KTS

La nouvelle chancellerie :

Le nouveau chancelier occupe une fonction de gestion, qu'il assume avec le soutien du Service juridique, du Service de la communication et du Service de la chancellerie. Il prépare, à l'intention du Conseil synodal, les dossiers sur les questions transmises par les différents secteurs. Une fois les affaires traitées et les décisions prises par le Conseil, il transmet les mandats aux secteurs et aux services. Il organise également les réunions des responsables de secteur.

Le Conseil synodal :

L'exécutif se compose désormais de 7 membres au lieu de 9. Il compte un président à plein temps et 6 membres hors activité professionnelle. Le deuxième poste à plein temps disparaît, de même que le Département Romand. Mais les secteurs sont à présent tous bilingues.

La répartition des départements pour la législature 2003-2007 se présente comme suit :

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| ○ Président : | Samuel Lutz |
| ○ Services centraux : | Hans Ulrich Krebs |
| ○ Paroisses et formation : | Ruedi Heinzer |
| ○ OeTN-Migration : | Pia Grossholz-Fahrni |
| ○ Diaconie : | Susanne Graf-Brawand |
| ○ Catéchèse : | Raymond Bassin |
| ○ Théologie : | Andreas Zeller |

Nouveaux documents et documents révisés :

- « Règlement d'organisation des structures et des Services généraux de l'Église »
Le Synode d'hiver 2001 a promulgué ce règlement après d'intenses discussions en 2^e lecture. Celui-ci régleme l'organisation jusqu'à l'échelon du secteur.
- « Verordnung betr. Ziele und Aufträge für die Kirchenkanzlei und die gesamtkirchlichen Dienste » (ordonnance concernant les objectifs et les tâches de la Chancellerie et des Services généraux de l'Église).
Le Conseil synodal s'est basé sur le règlement d'organisation pour réviser cette ordonnance, en collaboration avec les secteurs. Le conseil l'a approuvée le 1^{er} mai 2002.
- « Verordnung über die Geschäftsführung des Synodalkollegiums » (ordonnance sur la direction du Conseil synodal)

Cette ordonnance était auparavant de la compétence du Synode. La réorganisation l'a attribuée au Conseil synodal, qui l'a adoptée le 4 septembre 2002.

5. Remarques finales : de la structure à la culture

La réorganisation et l'évaluation ont constitué un important défi pour toutes les personnes concernées, qui ont dû beaucoup s'investir et accepter des compromis. La réorganisation, qui s'est faite en plusieurs phases, a entraîné des changements dans la manière de travailler des Services généraux. Tout ce processus a démarré par la décision de réorganiser complètement les structures en raison de restrictions budgétaires.

Une fois les nouvelles structures ancrées dans le nouvel organigramme, il a fallu en définir le contenu : quels étaient les domaines d'activité des Services généraux ? Suite à la réduction des points de poste, ces questions ont commencé à déborder sur celle des ressources humaines : quelles personnes appartenant à quels services sont en mesure de remplir quelles tâches ? Et à quoi faut-il renoncer ? La réduction de 10% des points de poste a constitué un casse-tête et entraîné la disparition de tâches et d'unités organisationnelles appréciées. Il faut cependant se réjouir du fait que, comme l'avait annoncé le Synode, cette réduction a pu se faire sans licenciement.

L'adaptation du plan des postes a exigé l'introduction d'un système de rémunération moderne. Les nouvelles unités organisationnelles, la chancellerie, les secteurs et les services ont été en partie reconstitués : mutations, mises à la retraite, reconversions professionnelles ont profondément modifié la composition du personnel. Maintenant que les décisions personnelles et matérielles sont devenues effectives et que les nouveaux postes sont occupés, le personnel des différentes unités et des différents domaines d'activités se concentre sur les défis qui s'annoncent. Ces prochains temps, le personnel et le Conseil synodal auront pour tâche essentielle de mettre en œuvre, au sein de leurs unités, les tâches et les objectifs fixés dans les différents règlements. Il le feront dans un esprit de dialogue et dans l'optique d'une bonne culture d'entreprise.

Le Conseil synodal et le personnel des Services généraux sont heureux de constater que la réorganisation s'est achevée dans les temps, même s'ils savent que des changements organisationnels seront encore nécessaires. Nous tenons à remercier ici le Synode pour les critiques constructives apportées tout au long du processus de réorganisation.

Berne, mars 2003

Le Conseil synodal