

# Esprit, administration et ressources humaines

Une direction d'Église dépourvue de théologie dans les grandes structures ?

Politique du personnel dans l'Église ?

Temps de lecture : 15 min

Discussion : [www.pasteursetdiacres.ch/esprit-et-administration](http://www.pasteursetdiacres.ch/esprit-et-administration)

**Werner Näf**

**Inter Pares**, Publication de la société pastorale suisse SPS

Mars 2017, [www.pasteursetdiacres.ch/inter-pares](http://www.pasteursetdiacres.ch/inter-pares)

**De moins en moins d'esprit, de plus en plus de structures. Sur le chantier de la transformation des Eglises réformées, la direction change. La place pour les services consacrés rétrécit: une analyse (auto)critique s'impose et des pistes de solution doivent être trouvées. L'appel s'adresse aux instances dirigeantes de l'Eglise, aux groupes de projet en charge de restructurations, aux facultés et centres de formation théologiques, aux responsables de la gestion et du développement du personnel, mais aussi aux membres des services ordonnés et à leurs organisations.**

Ayons le courage, au milieu du chantier de transformation des Eglises, de poser quelques questions hérétiques, malgré tout le vacarme de ces transformations :

- Les pasteurs détruisent-ils leur propre mission avec ce qu'ils font et ce qu'ils représentent ?
- L'administration qui envahit les Eglises étouffe-t-elle l'Esprit saint ?
- Le service du personnel centralisé détruit-il le pastorat ?
- Jusqu'où peut-on tolérer les dégâts commis par des décideurs laïcs relativement peu capables ?
- La théologie est-elle condamnée, parce que gouverner et économiser devient plus important que prêcher ?
- L'Eglise est-elle en train de perdre son âme et ne mérite-t-elle rien d'autre que de vieillir et de se réduire comme peau de chagrin ?

Les machines de chantier sont à l'œuvre : le marteau-piqueur pour les budgets, la pelle pour les fusions et la grue pour les grandes transformations. Mais avant de bétonner, il faudrait consulter les plans.

Hélas, il en manque toute une série. Que faire? « Stop, arrêtons tout et achevons les plans » – telle serait une réponse typique de théologiens. Mais notre Église bâtit et planifie simultanément – depuis qu'elle avait Luther pour chef de chantier et Calvin pour architecte. Certes ; toutefois, se lancer dans le feu de l'action et oublier la planification, ce ne serait pas intelligent.

Ce n'est pas l'amour-propre des pasteurs ni la défense des privilèges qui est en jeu, aussi devons-nous commencer par nous poser quelques dures questions :

- Est-ce que les pasteurs ne se sont-ils pas maintenus trop longtemps comme classe, presque avec arrogance alors que les temps changeaient ?
- Avons-nous, en tant que pasteurs, placé le pastorat traditionnel sur un piédestal, plutôt que de réfléchir à la meilleure forme à donner aux services spirituels dans la communauté ?
- Avons-nous soutenu les battants et les spécialistes, et mis trop peu de confiance dans les paroissiens et le Saint-Esprit ?
- Avons-nous fait trop peu d'efforts pour élaborer des règles professionnelles ainsi que des mesures efficaces pour leur application, afin de barrer la route aux égoïstes qui monopolisent les postes de ministres et utilisent l'ordination à leurs propres fins ?
- La mentalité « heures de bureau » et « ce ne sont pas mes affaires » a-t-elle davantage nui au pastorat que les idées et les décisions des conseils paroissiaux et synodaux ? Parmi les plans de transformation, il manque aussi ceux qui concernent le corps pastoral.

L'autocritique est une chose ; il n'en reste pas moins que le grand chantier de transformation inquiète les pasteurs et les membres des services consacrés et enclenche leur mission. Si la mission est certes plus importante que la place accordée aux pasteurs, il est néanmoins juste de se poser la question de la situation de leur poste dans les nouvelles structures. Autrement dit : nos paroisses seront-elles bientôt dirigées par des instances dépourvues de théologie?

Deux questions, principalement, occupent les esprits : A. Comment la professionnalisation de l'administration modifie-t-elle la gestion de la paroisse ? B. Comment les services consacrés seront-ils dirigés dans les grandes structures et les Églises cantonales ?

# Le pouvoir en sous-main: restructurations au sein des directions d'Églises (Partie principale I)

## 1 Historique

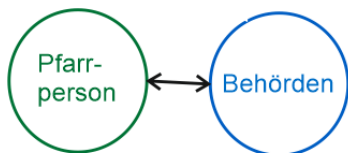
Ce développement aboutit à un résultat inquiétant : le pouvoir en sous-main. Sous **Fehler!**  
**Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** vous trouverez des esquisses de solution.

### La direction aux mains des pasteurs



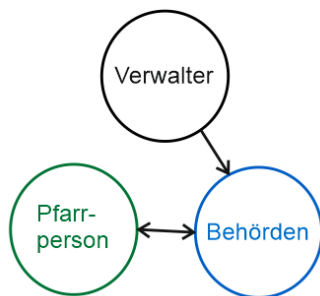
Les pasteurs ont eu les pleins pouvoirs dans les paroisses jusque bien en avant dans le XXe siècle, et même au-delà : peut-on parler de partenariat lorsque le règlement ecclésial en vigueur jusqu'en 2007 à Schaffhouse stipulait que « Le conseil de paroisse sert la paroisse tout d'abord en soutenant le travail du pasteur comme conseil à titre consultatif » ? Le pasteur était aussi souvent le président de la commission scolaire et donc le supérieur hiérarchique des enseignants. Et il tenait les cordons de la bourse : selon le règlement de l'Église schaffhousoise de 1888, les comptes de la paroisse étaient tenus par le pasteur.

### Les conseils de paroisses s'y ajoutent



Dans la nouvelle constitution ecclésiale de Schaffhouse, la fonction consultative du conseil de paroisse s'est muée en une fonction « d'organe dirigeant et exécutif de la paroisse », à laquelle les pasteurs et, dans la plupart des cas, les diacres sociaux sont associés. Les présidents, conseils et commissions s'efforcent de diriger la paroisse en partenariat avec les pasteurs. Les membres du corps pastoral et des autorités se prêtent régulièrement au jeu de l'élection démocratique. Les axes principaux des activités paroissiales et la répartition des ressources sont décidés en commun.

### Le pouvoir en sous-main



La scène se passe dans une paroisse relativement grande ; autour d'une table, on discute d'un projet de fusion d'envergure, qui donnerait naissance à une véritable PME gérant 27 immeubles et plus de 200 employés. Un professionnel de l'immobilier administrera les biens-fonds et un gestionnaire des ressources humaines dirigera le personnel. « Les pasteurs sont nos collaborateurs au service extérieur. » Cette phrase, énoncée dans un esprit de respect envers les tâches des pasteurs, se contente en fait de leur donner une place dans l'organigramme de l'entreprise. Ce n'est pas ce que l'on entend par modèle de gestion partenariale. Une troisième force est à l'œuvre : la gestion professionnelle.

L'évolution qui a conduit de la première dactylo au service du pasteur par les assistantes de paroisse aux secrétaires à temps partiel jusqu'aux véritables secrétariats paroissiaux, en passant par les aides et les secrétaires à mi-temps, a pris plusieurs décennies. La direction administrative, elle, est née ces dernières années seulement. On la nomme « direction administrative », « secrétariat paroissial » ou « administration », et ses compétences vont croissant. Dans une offre d'emploi, ses tâches étaient décrites ainsi : « Préparation des séances des autorités paroissiales, tenue du procès-verbal et exécution des décisions ; conduite du personnel de l'administration ; uniformisation des processus relatifs au personnel ».

L'administrateur peut acquérir un pouvoir informel considérable, selon qui siège dans les organes paroissiaux. Personne-clé entre l'administration et l'autorité paroissiale ayant une longueur d'avance

en matière de savoir-faire et/ou gérant des ressources (budgets), il peut considérablement influencer sur la direction de la paroisse. Ainsi, une troisième force s'est-elle établie dans la direction de l'Eglise sous le radar ecclésiologique, une force qui va encore croître lorsqu'on passera de la planification à la réalisation de ces immenses structures.

### Un ancrage théologique, spirituel et démocratique

Une direction et une administration professionnelles peuvent être utiles si elles sont bien ancrées théologiquement, spirituellement et démocratiquement ; pour autant que les postes soient occupés par les bonnes personnes, cela peut faciliter et dynamiser le travail dans la paroisse. Deux éléments ne doivent cependant pas être oubliés : l'attachement à la mission de l'Église et le contrôle démocratique.

Jusqu'à présent, les autorités dirigeantes des Églises étaient assermentées et devaient être régulièrement réélues. Par leur ordination, les pasteurs et dans certains cas les diacres se mettent au service de l'Église. Ils annoncent l'Évangile, se placent sous l'autorité du Saint-Esprit et ont de l'Église une image autre que celle d'une PME avec son CEO.

Les règlements ecclésiaux attribuent aussi une mission spirituelle aux membres des conseils de paroisse. Dans le canton de Schaffhouse, par exemple, le règlement ecclésiastique pose clairement les devoirs du conseil de paroisse : « Il soutient l'annonce de l'Évangile et porte, conjointement avec les ministres ordonnés la responsabilité pour la vie de la paroisse. " [Source](#)

Cette nouvelle troisième force est née d'un besoin pratique. Elle est engagée sur la base du droit du travail. Elle n'a pas de mission spirituelle et ne doit pas se faire réélire. Un administrateur qui réunirait toujours plus de pouvoir sur lui – par exemple en raison d'un tournus rapide dans le conseil de paroisse ou parmi les pasteurs – deviendrait pratiquement indispensable et ne pourrait plus être révoqué. Comment un licenciement serait-il défendable devant un tribunal du travail ? Où trouver les sommes nécessaires pour payer les indemnités et les avocats ? Dans un tel cas, nous avons un roi irrévocable, qui par sa mainmise sur les ressources et son avance en matière de connaissances dirige de fait la paroisse.

## 2 Esquisses de solutions

Si nous pouvions attribuer au Saint-Esprit une place dans l'organigramme, cela réglerait la question de la direction spirituelle de l'Eglise et en sauverait l'esprit. Du point de vue théologique, ce serait... peu sérieux. Formulons donc l'objectif autrement : les personnes appelées à diriger l'Église et la paroisse doivent, premièrement, être au service de l'Évangile et de l'Esprit saint et, deuxièmement, être légitimées démocratiquement.

Les réflexions suivantes ont pour but d'inciter les responsables du chantier de la rénovation de l'Église à en revoir les plans.

### Positionnement

Il faut à l'intérieur des structures garantir aux ministres ordonnés une liberté de mouvement et de décision telle qu'ils puissent exécuter la mission qui leur est confiée de par leur ordination, leur formation et leur élection. Et il est grand temps de l'entreprendre là où dans la planification de grandes structures on a négligé jusqu'à maintenant d'attribuer aux ministères ordonnés la place qui revient à leur mission. Une lutte de pouvoir entre les différentes instances manquera à coup sûr cet objectif. Il faut construire des structures ecclésiastiques qui sous forme organisationnelle permettent de mettre en oeuvre la mission de l'Évangile.

### Mandat spirituel

Les principales forces dirigeantes de l'Église et de la paroisse doivent avoir un mandat spirituel :

- les pasteurs et les diacres suivant la consécration,
- les membres des autorités suivant le règlement ecclésial et ses devoirs (exemple de Schaffhouse : règlement ecclésial et prestation de serment). Certains membres des autorités paroissiales de notre pays n'ont peut-être pas suffisamment conscience du fait qu'ils ne sont pas seulement engagés pour une tâche ou une autre, mais aussi pour oeuvrer à la mission de l'Évangile.
- Les directeurs ou administrateurs ont dans de grandes structures un rôle si important qu'il est indispensable qu'ils reçoivent aussi un mandat spirituel afin d'assurer la mission même de l'Église. À ma connaissance un tel mandat n'existe pas encore.

Dans ce contexte, on peut se demander si les organes dirigeants de l'Église et les universités ne devraient pas réfléchir à une sorte de mandat de ce type-là pour définir une nouvelle mission au sein de l'Église : la planification et la gestion des ressources (employés, finances, bâtiments) comme fonction dirigeante dont on répond spirituellement. Cela pourrait s'inscrire dans le sens de la *κυβέρνησις* de 1 Cor. 12,28, par exemple en tant qu'administrateur ou gestionnaire de l'Église. En nommant et en octroyant ainsi cette mission, on donne au côté un peu informel de cette coresponsabilité un aspect beaucoup plus concret et tangible.

### Démocratie

Tout comme les membres des services consacrés et des autorités, les titulaires de fonctions dirigeantes devraient être élus pour une période déterminée. Il devrait en être de même pour les administrateurs des Églises. Lorsque des personnes sont engagées pour une durée indéterminée au sein d'une structure pour le reste démocratique, cela introduit un corps étranger dans le système. Il faut veiller à ne pas créer des pôles de pouvoir irrévocables.

L'administrateur de l'Église ne fait pas partie de l'autorité paroissiale (conseil paroissial), il est élu en même temps et selon les mêmes échéances que le corps pastoral, par l'autorité paroissiale et les employés.

Un comité de direction souple et légitimé démocratiquement, tel que proposé ci-après sous « Direction exécutive des paroisses », pourrait apporter plus d'efficacité et de pondération.

### Objection

L'élection et la formation des titulaires du poste d'administrateur ne renforcent-ils pas leur position, alors même que – du point de vue des autres collaborateurs – elle devrait être affaiblie ?

Du point de vue économique, les grandes structures ne font sens qu'à condition qu'elles soient dotées d'une administration centralisée et dirigée par des professionnels. Si de telles structures sont créées – ce que l'on est en droit de ne pas apprécier – le « pouvoir en sous-main » suivra, qu'on le veuille ou non, qu'il soit sous contrôle ou non. Lier ce « pouvoir » à une responsabilité explicite renforce certes sa position envers l'extérieur, mais cela le rend également mieux contrôlable et le dote d'une mission ecclésiale.

L'objection est certes justifiée, mais en prendre prétexte pour ne rien faire dessert plutôt les collaborateurs (consacrés) et une opposition de principe n'est pas non plus constructive.

### Formation et formation continue

Outre une formation en gestion d'entreprise pour les administrateurs, il faut créer de nouveaux cursus de formation continue dans le domaine théologique-spirituel-ecclésiastique, et cela sans doute à divers niveaux : universitaire, haute-école ou école spécialisée.

Dans les universités, les départements de théologie pratique sont appelés à étudier la problématique de la direction des Églises et des paroisses, notamment en tenant compte des grandes structures en

formation. Peut-être aurait-il lieu de créer un CAS « Direction d'Églises » destiné aux économistes et aux théologiens ?

Enfin, dans les grandes structures, les membres des autorités paroissiales (conseils de paroisse) devront peut-être eux aussi être mieux qualifiés : un conducteur de 2CV ne maîtrise pas forcément un camion-remorque.

Discussion de cet article : [www.pasteursetdiacres.ch/esprit-et-administration](http://www.pasteursetdiacres.ch/esprit-et-administration)

## Les pasteurs, jouets des services RH? (2ème partie principale)

Intégrés dans de grandes structures, les services consacrés deviennent des masses facilement manœuvrables – le risque, tout du moins, en existe. Comment les pasteurs seront-ils dirigés? Abordons la question tout d'abord par une réflexion sur le « leadership ».

### 1 Conduire et être conduit

De manière générale, le leadership est un point faible du corps pastoral actuel. D'un côté, des francs-tireurs et des battants qui manquent d'esprit d'équipe, de l'autre, des personnes qui préfèrent se dérober à cette responsabilité. Le plan de formation des pasteurs pour la Suisse alémanique (Kompetenzstrukturmodell) énonce pourtant : « Selon les circonstances, le pasteur est prêt à diriger ou à se faire diriger ». Force est de constater qu'un grand potentiel d'amélioration existe dans les deux domaines pour l'ensemble du corps pastoral.

Il est bien plus facile de se laisser conduire lorsque l'instance/la personne qui conduit sait quelle est la mission du pasteur. Qui dirigera les pasteurs dans les futures grandes structures ? Sans doute pas les autorités paroissiales, qui se retireront au niveau stratégique.

Le service du personnel jouera un rôle de plus en plus important à mesure que le nombre d'employés augmentera. La tentation sera grande de placer un professionnel des ressources humaines à la tête de la structure et de le laisser diriger le tout. Les services consacrés ont toutefois besoin d'une direction spécialement formée à cet effet. Les pasteurs et les diacres ne sont pas des employés « normaux ».

### 2 Grandes structures : Pasteur(e) responsable

Les pasteurs que nous sommes sont appelés à renoncer à leur principe le plus sacré : « *inter pares* », aucun ministre ne se place au-dessus des autres. Du moment que nous revendiquons une direction adéquate dans les grandes structures, nous devons accepter que l'un d'entre nous prenne une fonction dirigeante allant au-delà de la simple conduite de séances ou de projets. Au sein d'une hiérarchie *fonctionnelle* et *contrôlée*, un théologien au bénéfice d'une formation complémentaire idoine devrait être élu pour diriger les services consacrés. Son élection par le collège des pasteurs – éventuellement conjointement avec l'autorité paroissiale – garantirait le nécessaire contrôle démocratique. Dans un tel modèle, le pasteur-responsable est doté de compétences bien définies et travaille de préférence également à temps partiel en paroisse. La fonction du pasteur responsable n'a aucun caractère épiscopal, elle n'a pas de mission spirituelle. Elle construit des ponts entre la théologie et l'administration.

Le monde anglo-saxon connaît depuis longtemps la fonction de « Senior Pastor » ou, mieux, de « Lead Pastor ». Depuis quelques années il existe aussi celle d'« Executive Pastor », avec des tâches légèrement différentes. Pour nos grandes structures et nos Églises cantonales, nous devons élaborer

notre propre cahier des charges pour la fonction de «théologien responsable»: la gestion du personnel des services consacrés, le développement de la paroisse aux plans théologique et spirituel, la promotion de la qualité des services pastoraux, le coaching et la formation continue des membres de l'équipe pastorale. De plus, une excellente intégration au sein de la direction générale sera primordiale.

### Direction exécutive des paroisses

Pour gérer les grandes structures, il pourra selon les cas être judicieux de constituer un organe de direction exécutive composé de la présidence de la paroisse, du ou de la théologien(ne) responsable et de la ou du responsable administratif : les trois «forces» principales que sont l'autorité paroissiale, la théologie et les ressources matérielles se retrouveraient à la même table.

### Une discussion qui manque

Je m'étonne toujours : comment est-il possible de former des paroisses géantes ou de planifier des conglomérats de paroisses sans qu'une réflexion de principe soit menée sur la manière dont seront dirigés les professionnels les plus importants qui les constituent ? Ni les responsables des paroisses ni les chefs de projets ne s'en posent la question (du moins à ma connaissance). Et lorsque les pasteurs interviennent, on les soupçonne d'avoir pour seule motivation la conservation du pouvoir (ce qui n'est peut-être pas toujours entièrement faux?). La section bernoise de la Société pastorale a constitué un groupe de réflexion sur les questions fondamentales qui se posent dans la situation actuelle. Cela existe-t-il ailleurs aussi? Peut-on imaginer des groupes de réflexion mixtes, réunissant les autorités paroissiales, les sociétés pastorales et les chapitres diaconaux ?

## 3 Ressources humaines réglées au niveau cantonal ou régional, un problème ?

Tandis qu'en Suisse orientale il n'existe pas de service du personnel pour l'administration du corps pastoral, en Suisse occidentale les mutations des pasteurs sont pilotées par des services de RH (cf. procédure dans le canton de Vaud [Document](#)). Je connais des situations où des pasteurs ont été mutés contre leur gré.

L'Église bernoise a actuellement pour tâche de reprendre la gestion des pasteurs, qui jusqu'à présent étaient engagés par le canton. S'inspirera-t-elle de ce qui se fait en Suisse occidentale, où la bride est tenue haute, ou plutôt en Suisse orientale, où elle est inexistante ?

Dans le canton de Schaffhouse, le règlement ecclésial dit simplement : « Le Conseil de paroisse exerce la surveillance sur les pasteurs : » [Source](#). En pratique, le Conseil n'intervient qu'en cas de problème. En tant que pasteur, j'apprécie cette règle qui laisse beaucoup de liberté. En regardant ce qui se passe en Suisse romande, je me demande toutefois jusqu'à quand il en sera ainsi. Devons-nous, en Suisse allemande, réfléchir à ce que cela signifie, pour nous pasteurs, d'être soumis à une gestion plus stricte au niveau de l'Église cantonale ? Quel genre de gestion sommes-nous prêts à accepter ? Avons-nous quelque chose à apprendre de nos collègues romands ? Devons-nous nous battre pour une gestion adéquate ? La réflexion que nous pouvons (encore) mener hors contrainte peut-elle donner des idées pour les Églises romandes ?

### Gestion du personnel décentralisée, politique du personnel et premier bilan

#### a. Gestion du personnel décentralisée

En Suisse orientale, la gestion des services consacrés est rarement confiée à un service du personnel centralisé ou cantonal. Très souvent, cette tâche est assumée par les paroisses elles-mêmes. Dans certains cas, il est fait appel aux doyens ou aux membres des conseils d'arrondissements ecclésiastiques pour analyser une situation ou régler un conflit. Dans le canton de Berne, certaines

tâches ont été centralisées, telles que la description de tous les postes de pasteurs – en accord avec le Conseil synodal et les paroisses régionales.

Dans les grandes structures, il n’y a pas place pour une approche décentralisée et je pense d’ailleurs, d’une manière générale, que la tendance à la centralisation prendra le dessus. Une centralisation bien réfléchie, apte à donner des assurances et développée d’un commun accord peut conduire à un bon résultat ; le danger est toutefois que le pouvoir revendiqué par les structures centralisées, l’organisation inadaptée de ces dernières et leur personnel inadéquat détériorent le climat de travail au sein des services consacrés.

#### b. Manque de clarté de la politique du personnel

Toutes les Églises cantonales n’ont pas une politique du personnel clairement formulée. Neuchâtel applique le principe de « l’équité de traitement entre permanents (même salaire pour les pasteurs, diacres et permanents laïcs) » [Source](#) – c.-à-d. une égalité de traitement et de salaire entre pasteurs, diacres et personnel laïc. La différence par rapport au canton de Berne est surprenante.

Dans une offre d’emploi, on cherche un responsable du personnel qui aura pour tâche de présenter au Conseil synodal des propositions en matière de politique de personnel. On demande une personne au bénéfice d’une formation en RH et d’un master – pas nécessairement en théologie [Source](#). Est-il possible de connaître suffisamment les tâches des services consacrés et de développer une politique du personnel les concernant sans avoir une certaine expérience du travail théologique d’une paroisse ?

#### c. Bilan

À mon avis, la question de la politique du personnel des services consacrés n’est pas (suffisamment) examinée. Les structures cantonales ne sont pas comparables. Une étude des facultés de théologie de Lausanne et de Zurich aurait dû fournir des informations sur chacune des deux régions linguistiques, afin d’amener de la clarté dans le développement actuellement très désordonné, et de servir de base pour les décisions à prendre en la matière. La Société Pastorale Suisse avait réuni un groupe informel composé de représentants du milieu académique, des Églises cantonales, de la FEPS et de la SPS afin d’élaborer un projet d’étude et d’en rechercher le financement auprès des institutions ecclésiastiques nationales. Malheureusement, ce projet n’a pas pu être concrétisé. Il serait néanmoins utile, pour l’évolution future des services administratifs des Églises, de disposer d’une vue d’ensemble des approches en matière de politique du personnel et de structures existant actuellement dans les Églises cantonales et dans les grandes structures.

#### Responsable des ressources humaines

À ma connaissance, au contraire de la Suisse romande, la Suisse allemande ne connaît pas de « responsables des ressources humaines » dotés de compétences exécutives. Mais une tendance dans ce sens se dessine, des postes similaires se créent : à Zurich, par exemple, sous la dénomination de « Gestion du personnel et corps pastoral », ou à Berne sous l’intitulé « Développement du personnel ».

En tant qu’employeur, l’Église cantonale rémunère les responsables du développement ou de la gestion du personnel et influe sur leurs décisions. Des conflits ont montré que les tâches de ces personnes ne sont pas suffisamment bien définies compte tenu des spécificités du corps pastoral. Un tel poste peut réunir les fonctions de direction du personnel, de médiation, de direction administrative, de développement du personnel, voire de conduite spirituelle.

La gestion du personnel est une tâche d’interface : d’une part, il s’agit d’assurer le fonctionnement de la paroisse et de mettre en œuvre les directives de son conseil, d’autre part, il s’agit de



représenter les services consacrés auprès de ce conseil. En cas de pénurie de ressources (en argent ou en pasteurs), la priorité sera donnée au premier de ces deux aspects.

Rappelons ici que le corps pastoral dispose depuis toujours d'un « organe de direction » orienté sur les aspects spirituels : les doyens. La médiation et l'accompagnement personnel sont leurs points forts. Certains cantons disposent d'une section de la Société pastorale forte, assumant certaines tâches de représentation des intérêts des pasteurs. Dans d'autres cas, on observe que les moyens d'autocontrôle des services consacrés (règles et commissions déontologiques) sont lacunaires.

Les Églises cantonales seraient bien conseillées de mettre en place des structures de gestion et de développement du personnel largement étayées. Un comité tripartite réunissant le doyen, le responsable du personnel des services consacrés et la présidence de la section cantonale de la Société pastorale pourrait décider de la politique de personnel à adopter. J'adresse à cet égard un clin d'œil à mon propre canton : cela pourrait être ce fameux « organe » prévu depuis dix ans par le règlement ecclésial ([source, al. 6](#)) et toujours pas créé...

## Conclusion

Face aux projets de création de grandes structures, les services consacrés ont besoin de personnes qui défendent leur cause et veillent en particulier à la mise en place d'une politique du personnel permettant aux pasteurs de remplir leurs tâches. Les services du personnel et structures décisionnelles mal conçus et sans fondement théologique solide peuvent générer des champs d'épines. Nous avons maintenant l'opportunité d'agir et d'empêcher que la graine tombe parmi les épines, avec l'effet que « les épines montent, et l'étouffent » (Matthieu 13,7). La graine de la Parole montera – mais sur quel sol, sur le substrat de quelles structures ?

*Pour réagir à cet article : [www.pasteursetdiacres.ch/esprit-et-administration](http://www.pasteursetdiacres.ch/esprit-et-administration)*

## Annexe

### 1 Résumé des propositions

#### Direction des Églises

Mandat des responsables administratifs	On peut se demander si les organes dirigeants de l'Église et les universités ne devraient pas s'atteler à définir une nouvelle mission au sein de l'Église : la planification et la gestion des ressources (employés, finances, bâtiments) en tant que fonction dirigeante dans un esprit spirituel. Cela pourrait s'inscrire dans le sens de la $\kappa\upsilon\beta\acute{\epsilon}\rho\nu\eta\sigma\iota\varsigma$ de 1 Cor. 12,28, par exemple en tant qu'administrateur ou gestionnaire de l'Église. En nommant la fonction et la mission, cette codirection actuellement informelle deviendrait concrète et formelle. Tout comme les membres des services consacrés et des autorités, les titulaires de fonctions dirigeantes doivent être élus pour une période déterminée. Il doit également en être ainsi pour les responsables administratifs. L'administrateur de l'Église ne fait pas partie de l'autorité paroissiale (conseil paroissial), il est élu en même temps et selon les
----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	mêmes échéances que le corps pastoral, par l'autorité paroissiale et les employés.
Légitimation démocratique	Les titulaires de fonctions dirigeantes (à tous les niveaux) doivent être élus pour une période déterminée. L'administrateur de l'Église ne fait pas partie de l'autorité paroissiale (conseil paroissial), il est élu en même temps et selon les mêmes échéances que le corps pastoral, par l'autorité paroissiale et les employés. <i>Comment les bases légales devraient-elles être adaptées à cet effet ?</i>
Comparer les politiques du personnel et les structures en place	Une vue d'ensemble des approches en matière de politique du personnel et de structures existant actuellement dans les Églises cantonales et dans les grandes structures serait utile pour faire face à l'évolution future des services administratifs des Églises. Le projet d'étude prévu par la SPS pourrait-il être remis à l'ordre du jour sous une autre forme ?
Développer une politique du personnel	Les Églises cantonales seraient bien conseillées de mettre en place des structures de gestion et de développement du personnel largement étayées. Un comité tripartite réunissant le doyen, le responsable du personnel des services consacrés et la présidence de la section cantonale de la SPS pourrait décider de la politique de personnel à adopter.

### Groupes de projet pour les restructurations

Place des services consacrés / de la théologie	Les structures prévues doivent octroyer aux services consacrés la marge de manœuvre nécessaire pour permettre à leurs membres d'exercer la mission qui leur est confiée du fait de leur ordination, de leur formation et de leur élection. Dans les cas où cette réflexion n'a pas encore été menée, il convient de le faire au plus vite.
Groupes de réflexion	Former des groupes de réflexion mixtes, réunissant les autorités paroissiales, les sociétés pastorales et les chapitres diaconaux, afin de définir la place des services consacrés dans les grandes structures.

### Facultés et centres de formation théologiques

Mandat des responsables administratifs	Voir sous « Direction des Églises »
Formation continue en « Direction d'Église », év. formation des autorités paroissiales	Outre une formation en gestion d'entreprise pour les administrateurs, il faut créer de nouveaux cursus de formation continue dans le domaine théologique-spirituel-ecclésiastique, et cela sans doute à divers niveaux : universitaire, haute-école ou école spécialisée. Dans les universités, les départements de théologie pratique sont appelés à étudier la problématique de la direction des Églises et des paroisses, notamment en tenant compte des grandes structures en formation. Peut-être aurait-il lieu de créer un CAS « Direction d'Églises » destiné aux économistes et aux théologiens. Dans les grandes structures, les membres des autorités paroissiales (conseils de paroisse) devront peut-être eux aussi être mieux qualifiés : un conducteur de 2CV ne maîtrise pas forcément un camion-remorque.
Pasteur responsable	Le « leadership » sera un besoin croissant dans les grandes structures, en particulier pour les services consacrés. Sujets d'étude : existe-t-il des modèles européens en matière d'« executive pastors » ? Que faut-il mettre en place pour que la théologie et l'esprit participent de manière constructive à la direction des grandes structures ecclésiastiques ?

## Direction et développement du personnel

Comparer les politiques du personnel et les structures en place	Une vue d'ensemble des approches en matière de politique du personnel et de structures existant actuellement dans les Églises cantonales et dans les grandes structures serait utile pour faire face à l'évolution future des services administratifs des Églises. Le projet d'étude prévu par la SPS pourrait-il être remis à l'ordre du jour sous une autre forme ?
Développer une politique du personnel	Les Églises cantonales seraient bien conseillées de mettre en place des structures de gestion et de développement du personnel largement étayées. Un comité tripartite réunissant le doyen, le responsable du personnel des services consacrés et la présidence de la section cantonale de la SPS pourrait décider de la politique de personnel à adopter.

## Services consacrés et leurs organisations

Règles déontologiques	Mettre en place des règles et des commissions déontologiques, en prévoyant des instances avec pouvoir de sanctionner.
Pasteur responsable	Définir (en collaboration avec les instituts de théologie pratique) les tâches, le mandat et la formation de « théologiens responsables » au sein de grandes structures. Thématiser le « leadership ».
Groupe de réflexion	Former des groupes de réflexion mixtes pour, en collaboration avec les groupes de travail en charge de restructurations, les directions d'Église et autres instances, définir la place des services consacrés dans les grandes structures.