

## Les contrats de prestation en tant qu'instrument au service d'une pastorale orientée sur l'efficacité

### Guide pratique

Sur la base de décisions de la Conférence des évêques suisses et des organismes en charge du cofinancement remontant à l'année 2000, des contrats de prestation sont conclus depuis quelques années avec diverses institutions de l'Eglise actives à l'échelon de la Suisse dans son ensemble ou des régions linguistiques. Ces contrats, conclus pour une durée de quatre ans, comportent, dans les limites du possible, un engagement ferme à verser des subsides au cours de la période contractuelle considérée. Le présent guide renseigne sur les objectifs visés au travers de ces contrats de prestation, ainsi que sur les procédures, compétences et instruments prévus dans ce contexte.

<b>1</b>	<b>Sens et but des contrats de prestation conclus avec des institutions ecclésiales</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Conditions-cadres</b>	<b>4</b>
2.1	Le «système dualiste» en tant que cadre juridique	4
<b>3</b>	<b>Données de base pour les contrats de prestation</b>	<b>6</b>
3.1	Les perspectives pastorales	6
3.2	Planification financière continue de l'Action de Carême et de la Conférence centrale	6
3.3	Critères de décision	6
<b>4</b>	<b>Compétences, procédures et délais</b>	<b>7</b>
4.1	Fondements juridiques	7
4.2	Compétences	7
4.3	Procédure d'évaluation et de renouvellement des contrats de prestation	8
4.4	Calendrier	9
<b>5</b>	<b>Evaluation et renouvellement de contrats de prestation</b>	<b>11</b>
5.1	Document de référence pour l'évaluation et le renouvellement d'un contrat de prestation	11
<b>6</b>	<b>Rapport financier et planification financière</b>	<b>16</b>
6.1	Rapport financier sur la période contractuelle écoulée / évolution du bilan	16
6.2	Plan financier pour la période contractuelle 20xx–20xx	16
<b>7</b>	<b>Prise de position des organes décisionnels du cofinancement sur le contrat de prestation envisagé</b>	<b>18</b>
<b>8</b>	<b>Les contrats de prestation</b>	<b>20</b>
<b>9</b>	<b>Etablissement de rapports annuels</b>	<b>21</b>
<b>10</b>	<b>Remarques finales</b>	<b>22</b>
10.1	Chances et limites des contrats de prestation	22
10.2	Subsides de projets	22
10.3	Documentation et ouvrages de référence	22

## 1 Sens et but des contrats de prestation conclus avec des institutions ecclésiales

Au travers des contrats de prestation, on vise

- à clarifier les buts visés par l'action de l'Eglise,
- à coupler les tâches à accomplir et les moyens financiers,
- à mieux définir les prestations à assurer aux groupes-cibles, cela tant quantitativement que qualitativement, et
- à améliorer la transparence en ce qui concerne les mandats confiés et leur exécution.

Pour la planification pastorale à l'échelon de la Suisse et à celui des régions linguistiques, on attend de la conclusion de contrats de prestation les avantages suivants:

- une clarification des priorités,
- une répartition limpide des tâches entre les fournisseurs de prestations,
- des informations contrôlables sur les services fournis et leur impact.

Pour le système de cofinancement, les processus d'élaboration et d'évaluation des contrats de prestation permettent:

- aux autorités de l'Eglise, aux organisations responsables du cofinancement et à l'institution mandatée de passer des arrangements fermes entre elles,
- de coordonner la planification pastorale et la planification financière,
- d'améliorer la qualité des décisions particulières prises,
- d'obtenir la preuve des résultats obtenus avec les moyens financiers engagés.

Au niveau des institutions cofinancées, la conclusion de contrats de prestation a les incidences suivantes:

- une plus grande clarté concernant le but et le mandat assignés,
- une orientation des activités en fonction de groupes cible avec une recherche délibérée d'efficacité,
- une conscience plus vive des coûts,
- une sécurité plus grande de la planification financière,
- un dialogue plus intense avec les mandants et bailleurs de fonds sur les buts et les attentes à satisfaire, les prestations fournies ainsi que sur la qualité et le financement du travail.

L'introduction réussie d'un système de contrats de prestation ne dépend pas seulement du contenu de ces derniers, mais aussi de la procédure suivie jusqu'à leur conclusion. Il est en particulier essentiel qu'entre les divers acteurs règnent un esprit de dialogue, la transparence ainsi que des rapports de confiance grâce auxquels il est possible de faire la lumière sur les attentes des uns et des autres, et les éventuelles divergences de vue.

La préparation des documents nécessaires par les institutions est un travail astreignant et exigeant du temps, surtout lors d'une première conclusion de contrat de prestation. Au cours de cette phase, l'Administration des projets AdC/Conférence centrale est disposée à apporter son aide et ses conseils. C'est aussi dans son intérêt bien compris, cela dans la mesure où de tels contrats ne peuvent être véritablement utiles que si

- que si des objectifs d'efficacité clairs, réalistes et contrôlables sont définis,

- que si les divers domaines d'activité ainsi que les produits et services offerts sont judicieusement regroupés dans le plan de prestation,
- que si les aspects de fond et les aspects financiers sont harmonisés entre eux,
- et que si les conditions nécessaires sont créées pour permettre le contrôle des prestations fournies et l'évaluation de leur impact.

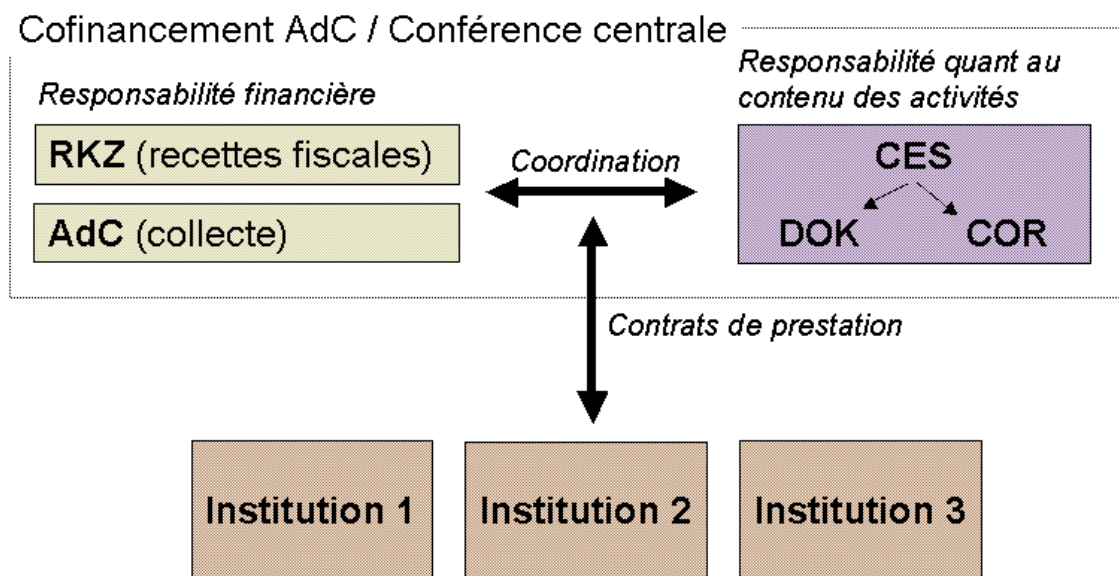
## 2 Conditions-cadres

### 2.1 Le «système dualiste» en tant que cadre juridique

L'organisation de l'Eglise catholique en Suisse porte la marque du système dit «dualiste» qui consacre l'existence parallèle de deux types de structures dirigeantes, régies les unes par le droit canonique et les autres par le droit public ecclésiastique. Pour le management de l'Eglise, ce système dualiste entraîne un partage de compétences, à savoir que

- les organes de droit public ecclésiastique ont la responsabilité des «affaires extérieures» de l'Eglise, tandis que
- les «affaires intérieures» de l'Eglise relèvent de la hiérarchie ecclésiale.

Les mesures touchant les finances, les infrastructures et les ressources en personnel ne sont dès lors pas arrêtées par les mêmes organismes que les décisions fixant les priorités pastorales ou l'orientation à donner à l'action de l'Eglise. La conséquence en est que la négociation des contrats de prestation revêt un caractère triangulaire, à savoir que les intervenants en sont premièrement les organes hiérarchiques canoniques («mandat de prestation»), deuxièmement les organes de droit public ecclésiastique et l'œuvre d'entraide Action de Carême («cadre financier et organisationnel») et, troisièmement, l'institution à qui un mandat de prestation est confié. Aussi, ces contrats impliquent d'une part une entente entre les deux structures dirigeantes et d'autre part un accord entre ces deux mandants et le mandataire.



Par ailleurs, dans ce processus de formation de consensus, des cultures différentes doivent également être prises en considération: la culture propre aux organismes ecclésiastiques fondée sur la conduite hiérarchique des affaires, la culture démocratique et administrative des entités de droit public ecclésiastique, la culture d'œuvre d'entraide de l'Action de Carême et les cultures spécifiques des institutions avec lesquelles des contrats de prestation sont conclus et qui peuvent varier d'un domaine

d'activité à l'autre. A cela s'ajoute que les intérêts des membres des divers organes décisionnels sont loin d'être toujours concordants et que d'autres acteurs encore peuvent influencer les décisions.

### ***Un cadre financier caractérisé par des ressources très limitées***

Le système de financement de l'Eglise en Suisse, fortement marqué par le principe de l'autonomie communale et le fédéralisme, a pour conséquence que l'échelon supracantonal et supradiocésain dispose de relativement peu de moyens financiers par rapport aux tâches qui sont les siennes. Dans la mesure où, à ce niveau, l'argent est un bien très rare, le risque existe que, dans les processus de négociation, le problème du montant du subside à allouer occupe par trop les esprits, cela au détriment d'une réflexion approfondie sur la question de la nécessité des produits et services proposés par les institutions cofinancées, ainsi que sur les aspects qualitatifs et quantitatifs de ces offres.

### ***Un cadre organisationnel caractérisé par des structures disparates***

Les institutions avec lesquelles des contrats de prestation sont conclus sont très hétérogènes:

- activités dans les domaines les plus variés;
- les mandats diffèrent considérablement: travail de réflexion de fond, tâches de coordination et de planification, formation de base et formation continue de «multiplicateurs» de connaissances, offre de produits et de services destinés à la «base de l'Eglise»;
- les statuts juridiques et formes d'organisation varient: commissions de la direction de l'Eglise, offices centraux et offices spécialisés, associations et groupements autonomes;
- les montants des subsides reçus présentent des écarts énormes;
- souvent, les subsides alloués couvrent la quasi totalité des charges, mais il arrive aussi qu'ils complètent un autofinancement étendu ou d'autres ressources financières.

Pour les contrats de prestation, cela signifie:

- que les produits et services offerts par les diverses institutions ne sont guère comparables entre eux;
- que l'évaluation et le controlling doivent être conçus de manière très différente selon les mandats;
- que les «bailleurs de fonds» ne sont pas des «mandants» au sens propre, la véritable surveillance appartenant soit aux organes dirigeants de l'Eglise (par exemple, les offices centraux de la Conférence des évêques suisses) soit à des organismes juridiquement indépendants chapeautant les institutions (directions ou comités d'association).

### ***De longues procédures de décision***

Le fait que les nombreux organismes impliqués dans les processus de décision ne tiennent que rarement des séances est un autre aspect du contexte général dans lequel s'inscrivent les contrats de prestation. Cela rallonge considérablement les démarches, surtout lorsque les calendriers ne sont pas coordonnés. Et si certains organismes renvoient à plus tard des décisions préalables indispensables, le retard pris peut atteindre de six mois à une année.

### ***Possibilités limitées d'encadrement***

Les ressources en temps, en personnel et en argent des organismes décisionnels et de leurs secrétariats (secrétariat général de la CES, Administration des projets AdC/Conférence centrale pour le secteur suisse) pour traiter de questions touchant l'organisation et le financement de l'Eglise à l'échelon suisse sont limitées. Aussi, cela restreint les possibilités

- de suivre et de conseiller des institutions;
- de réfléchir plus à fond sur le contenu des activités ainsi que sur les problèmes d'organisation et de financement;
- de procéder à des évaluations et des contrôles.

## **3 Données de base pour les contrats de prestation**

### **3.1 Les perspectives pastorales**

Il n'existe pas à l'échelon national de «plan pastoral» ou de lignes directrices susceptibles de servir de cadre général auquel se référer pour définir des priorités pastorales et des critères de décision.

Les documents de référence importants sont les suivants:

- le rapport approuvé par la Conférence des évêques suisses intitulé «Clarification des mandats et concentration des forces au sein des institutions de l'Eglise actives au niveau de la Suisse ou de régions linguistiques entières» (rapport PaPriKa) et qui remonte à 2005;
- les plans pastoraux ou concepts globaux de la CES, de la COR et de la DOK sur des domaines particuliers importants (par exemple, le Plan pastoral de la communication et des médias de la CES ou le Concept global de formation aux ministères en Suisse romande).

### **3.2 Planification financière continue de l'Action de Carême et de la Conférence centrale**

Pour définir le cadre financier général, l'Action de Carême et la Conférence centrale travaillent actuellement à la mise sur pied d'une planification financière continue. Celle-ci contiendra non seulement des prévisions concernant le montant global des fonds à disposition mais encore ébauchera une répartition de l'argent à disposition entre les divers secteurs d'activité cofinancés. Ce système doit favoriser la définition de priorités pastorales et permettre de procéder à des planifications avec plus de sûreté.

### **3.3 Critères de décision**

Sur la base du rapport PaPriKa, une grille de critères d'appréciation a été établie pour évaluer les objectifs et activités poursuivis par les diverses institutions avec lesquelles des contrats de prestation ont été conclus. Celle-ci englobe les aspects suivants:

#### ***Aspects formels: les documents fournis sont ...***

- complets
- pertinents et transparents

#### ***Aspects organisationnels: l'institution ...***

- est active à l'échelon national ou d'une région linguistique

- poursuit des objectifs clairement définis
  - est bien intégrée du fait de ses liens de coopération et de ses réseaux
  - fait appel au bénévolat dans les limites du possible
  - évalue systématiquement son activité
- Aspects financiers: l'institution ...**
- tient son budget et son plan financier
  - prend suffisamment en compte les données financières générales dans ses planifications
  - autofinance ses activités dans la mesure du possible
- Aspects touchant le contenu des activités: l'institution ...**
- appuie la direction de l'Eglise
  - fait de la planification et de la coordination
  - fournit du travail de fond
  - soutient des personnes engagées dans l'Eglise
  - propose de la formation de base et de la formation continue
  - est au service de la transmission de la foi
  - contribue à donner une image crédible de l'Eglise dans la société
  - promeut la communication (interne/externe)
  - renforce la solidarité
  - soutient la campagne de l'AdC

## 4 Compétences, procédures et délais

### 4.1 Fondements juridiques

Les bases juridiques sur lesquelles repose le partage des compétences sont les suivantes:

- Contrat entre la Conférence des évêques suisses, l'Action de Carême et la Conférence centrale du 24 décembre 1983;
- Convention entre l'Action de Carême des catholiques en Suisse (AdC) et la Conférence centrale catholique romaine de Suisse (Conférence centrale) du 10 décembre 2004 relative à l'exécution du contrat conclu le 24 décembre 1983 entre la CES, l'AdC et la Conférence centrale;
- Règlement de la Commission paritaire de planification et de financement Conférence des évêques – Action de Carême/Conférence centrale du 1<sup>er</sup> octobre 2006.

### 4.2 Compétences

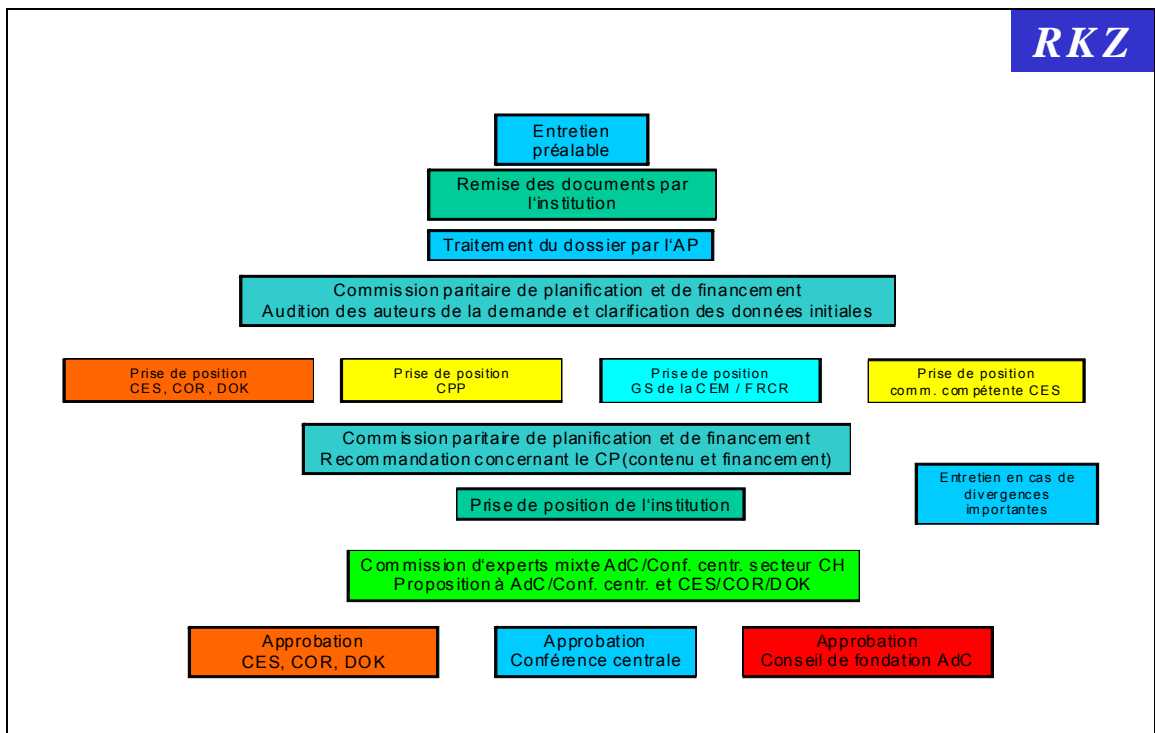
De manière résumée, les compétences sont réparties comme suit:

Décisions	
En matière pastorale, selon l'échelon concerné: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conférence des évêques suisses (CES)</li> <li>• Conférence des ordinaires romands (COR)</li> </ul>	En matière financière: <ul style="list-style-type: none"> <li>• assemblée plénière de la Conférence centrale (Conférence centrale)</li> <li>• Conseil de fondation de l'Action de Carême (AdC)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Deutschschweizerische Ordinarienkongferenz (DOK)</li> </ul>	
Elaboration des propositions à l'intention des organes décisionnels	
Commission d'experts mixte AdC/Conférence centrale pour le secteur suisse (CEM) (au sein de laquelle la CES, la COR et la DOK sont représentées)	
Planification et préparation des décisions sur les grandes orientations	
Commission paritaire de planification et de financement (CPPF)	
Organismes de conseil des organes décisionnels	
<p>En matière pastorale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Commission de planification pastorale de la CES (CPP)</li> <li>Commission de la CES compétente pour le secteur d'activité concerné (p. ex. Commission des médias, Conseil de la jeunesse, etc.), département de la CES, etc.</li> </ul>	<p>En matière financière:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Groupe spécialisé de la Commission d'experts mixte (GS)</li> <li>Fédération romande catholique romaine (FRCR).</li> </ul>
Conduite des procédures sous les angles organisationnel et administratif	
Administration des projets AdC/Conférence centrale pour le secteur suisse	

### 4.3 Procédure d'évaluation et de renouvellement des contrats de prestation

La procédure peut être résumée schématiquement comme suit:



#### 4.4 Calendrier

Jusqu'au	Organismes	Evaluation/renouvellement des CP
30.09	AP	Info.: infos aux institutions et fourniture des formulaires
15.12	CPPF	Déc.: programme de travail de l'année suivante
15.01	Inst.	Info.: envoi des documents à l'AP (comptes annuels/bilan provisoires jusqu'au 28.2)
	AP	Info.: préparation des documents pour la CPPF
15.03	CPPF	Disc.: clarification des données initiales Info.: audition d'institutions
30.03	AP	Info.: résumé des résultats de la CPPF Invitations à prendre position
15.05	GS	PPos.: prise de position à l'intention de la CPPF (n° 10)
	CPP	
	CES, COR, DOK	
15.06	CPPF	Prop.: indicateurs pour les CP (pastoraux /financiers) Plan.: procédure de conclusion des CP pour l'année suivante
30.06	FRCR	PPos.: prise de position à l'intention de la CEM
15.07	AP	Info.: envoi des textes des CP aux institutions pour PPos. Info.: infos aux institutions avec lesquelles un CP sera conclu ou renouvelé
30.08	Inst.	PPos.: prise de position sur les CP
15.09	AP	Info.: rapport à l'intention de la CEM
30.09	CEM	Propositions à l'intention de l'AdC/Conf. centr.
30.10	AP	Envoi des CP à la CES, la COR et la DOK pour approbation
15.12	AdC	Déc.: approbation des CP
	Conf. centr.	
15.12	CES, COR, DOK	Déc.: approbation des CP
31.12	AP	Info.: communication des décisions aux inst.
		<b>Etablissement des rapports annuels</b>
20.05	Inst.	Info.: envoi des rapports annuels succincts à l'AP, y compris les annexes

AdC	Conseil de fondation de l'Action de Carême	Déc.	Décision
AP	Administration des projets AdC/Conférence centrale pour le secteur suisse	Disc.	Discussion
		Info.	Information
CEM	Commission d'experts mixte pour le secteur suisse	Plan.	Planification
CES	Conférence des évêques suisses	PPos.	Prise de position
Comm.	Commission de la CES	Prop.	Proposition
Conf. centr.	Assemblée plénière de la Conférence centrale catholique romaine de Suisse		
COR	Conférence des ordinaires romands		

CPP	Commission de planification pastorale de la CES	
CPPF	Commission paritaire de planification et de financement CES – AdC/Conférence centrale	
DOK	Deutschschweizerische Ordinarienkonferenz	
Dpt	Département de la Conférence des évêques suisses	
FRCR	Fédération romande catholique romaine	
GS	Groupe spécialisé	
Inst.	Institution cofinancée	

## 5 Evaluation et renouvellement de contrats de prestation

Toute une série de formulaires sont à disposition pour l'évaluation et le renouvellement de contrats de prestation. Les indications ci-dessous renseignent sur leur utilisation. Seuls sont commentés les points qui ne sont pas explicites par eux-mêmes.

### 5.1 Document de référence pour l'évaluation et le renouvellement d'un contrat de prestation

#### Formulaire 1

##### **A. Aperçu**

*L'aperçu répond plus particulièrement aux besoins des personnes qui n'ont pas le temps de se plonger dans les détails relatifs à une institution ou qui ne s'y intéressent pas. Le but visé est une présentation concise et parlante de l'institution et qui permet d'en acquérir une vue d'ensemble.*

##### 1 Informations de base

###### 1.1 Nom et adresse de l'institution

###### 1.2 Forme juridique et patronage

###### 1.3 Autorité ecclésiastique supérieure directe

###### 1.4 Mandat

Evocation concise de la vocation première de l'institution, en s'appuyant par exemple sur l'article de ses statuts définissant son but, ses lignes directrices ou tout autre document fondamental.

###### 1.5 Buts

Enumération des principaux buts de l'institution: à quoi doit-elle ou veut-elle parvenir?

###### 1.6 Principaux produits et services offerts

Quelles sont les activités menées par l'institution et les prestations qu'elle fournit pour atteindre ses buts? Par exemple, la mise sur pied de cours, la publication de documents, des activités de conseil, du travail d'organisation et de coordination d'activités, l'élaboration de rapports et de documents destinés à servir de bases de décision, etc.

###### 1.7 Principaux groupes-cibles

A qui l'institution s'adresse-t-elle principalement et qui profite de ses offres? Par exemple, les paroisses, les collaborateurs pastoraux, les «multiplicateurs», des personnes ayant besoin d'acquérir une formation, des responsables ecclésiastiques, certains groupes sociaux, etc.

###### 1.8 Effectif du personnel

Sous cette rubrique, il y a lieu de donner la liste des postes de travail. Dans la partie réservée aux remarques, il est possible, par exemple, de signaler ceux qui seraient vacants ou d'éventuels changements prévus.

### 1.9 Indicateurs financiers

Cf. formulaires 2 et 3

### 1.10 Objectifs de développement au cours des quatre prochaines années

Quels changements importants l'institution vise-t-elle au cours des quatre prochaines années?  
Par exemple, adopter de nouveaux axes de travail privilégiés, poursuivre le développement de l'organisation, s'adresser à de nouveaux groupes-cibles, développer de nouveaux produits et services, s'assurer de nouvelles ressources financières, intensifier le travail de coopération, etc.

## **B. Evaluation de la période contractuelle 20xx–20xx**

*Cette partie ne doit être remplie que dans l'hypothèse où un contrat de prestation existant vient à échéance. Elle donne des informations sur le jugement que l'institution elle-même porte sur son développement et ses prestations au cours de la période contractuelle.*

### 2 Données centrales

Changements et événements très importants intervenus au cours des quatre dernières années: par exemple, changements à la tête de l'institution, adoption de lignes directrices, organisation d'une grande manifestation, mise sur pied d'un nouveau service, etc.

### 3 Les formes de l'évaluation

Sur la base de quelles méthodes l'institution a-t-elle donné la preuve de son activité et l'a évaluée? Par exemple, relevé statistique de ..., indicateurs pour ..., enquête auprès des groupes-cibles, évaluations internes en équipe, hearings avec des experts, etc.

### 4 Evaluation quantitative des produits et services offerts

Comment le plan de prestation présenté au début de la période contractuelle a-t-il été mis en œuvre (voir ci-dessous, chiffre 10.1)?

### 5 Evaluation des axes de travail privilégiés

Lors de la définition des bases sur lesquelles devaient reposer le contrat de prestation (voir ci-dessous, chiffre 11), quelques axes de travail privilégiés ont été arrêtés. Ceux-ci sont à évaluer de manière succincte. Le nombre des axes de travail privilégiés peut varier.

### 6 Mise en œuvre des recommandations d'ordre pastoral et organisationnel au cours de la période contractuelle écoulée.

Le contrat de prestation venant à échéance contient des recommandations d'ordre pastoral et organisationnel pour l'institution (cf. formulaire 4 Schéma de contrat de prestation, chiffre 3). Il y a lieu de présenter brièvement ce qui a été entrepris pour assurer leur mise en œuvre.

### 7 Evaluation de l'évolution de la situation financière

Cette rubrique est réservée à de brèves considérations sur le rapport financier (formulaire 2a) et l'évolution du bilan (formulaire 2b). On commentera plus particulièrement les écarts importants par rapport au plan financier établi à l'origine.

### 8 Evaluation du travail bénévole fourni

Cf. les déclarations faites dans le document de référence sur le travail bénévole escompté (voir ci-dessous, chiffre 13.1).

### 9 Conclusions à tirer de l'évaluation

Les points auxquels il convient de veiller dans le cadre de la poursuite du travail: orientation générale de l'offre, degré d'atteinte des groupes-cibles, besoins en matière de formation complémentaire, ressources financières et en personnel, mise en réseau avec d'autres institutions, méthodes d'évaluation, etc.

## C. Planification pour la prochaine période contractuelle

*Cette partie doit être remplie par toutes les institutions. Elle indique ce que planifie l'institution pour les quatre prochaines années.*

### 10 Plan de prestation

#### 10.1 Objectifs quantitatifs

Les produits et services de l'institution doivent être regroupés dans 3 à 6 domaines d'activité comprenant au max. 6 à 8 produits et services. Les offres seront quantifiées en fonction de leur nombre par an ou du temps qui leur sera consacré.

La définition des domaines d'activité peut avoir lieu sur la base de divers critères, par exemple en fonction

- des groupes-cibles (jeunes, responsables paroissiaux, personnes à former, etc.)
- de la nature de l'offre (cours/séminaires, publications, documents de référence).

Sous la rubrique produit/service ne figurera que ce qui engendre un avantage pour les groupes-cibles, autrement dit des tiers à l'extérieur de l'institution. En revanche, les prestations qui servent uniquement à l'organisation interne de cette dernière, à sa pérennité ou à la création des conditions lui permettant d'assurer la fourniture de ses produits et services ne doivent pas être mentionnées.

Ce tableau n'a pas à être absolument exhaustif. Le but visé est de donner un aperçu des principaux domaines d'activité sous une forme bien structurée.

#### 10.2 Objectifs qualitatifs

Sous cette rubrique, l'institution définira les exigences de qualité auxquelles ses produits et services doivent satisfaire à ses yeux. On prendra en compte ici les ambitions touchant non seulement le contenu de l'offre, mais aussi les processus et l'impact visé.

### 11 Axes de travail privilégiés

Ce point est réservé à la présentation plus détaillée de 3 à 4 produits/services importants ou impliquant des coûts élevés. Elle inclura une brève description de l'offre, avec des indications concernant le groupe-cible, les objectifs visés en matière d'impact, les coûts et la méthode d'évaluation prévue. Sous les indicateurs retenus pour le contrôle de l'efficacité, on précisera les critères qui permettront d'affirmer si les buts ont été atteints ou non (par exemple: «50 paroisses au moins utilisent l'offre», «75% des personnes ayant achevé la formation proposée appliquent ce qu'ils ont appris dans leur travail», «les mandats confiés par la Conférence des évêques ont été remplis dans le délai imparti et à sa satisfaction», «le concept que l'institution a été chargée de développer pour .... est mis en œuvre»).

Les institutions touchant un subside de l'organisation de cofinancement AdC/Conférence centrale inférieur à CHF 100'000.- par an peuvent renoncer à la présentation d'axes de travail privilégiés.

### 12 Formes d'évaluation prévues

On présentera ici la manière dont l'institution évalue ses produits et services, à savoir comment elle quantifie ses prestations, mesure leur impact et en fournit la preuve.

L'Administration des projets propose un guide sur l'évaluation et le contrôle de l'efficacité des institutions sous contrat de prestation à l'adresse web:

[www.kath.ch/rkz/Formulairee.php?f=f&la=fkath.ch/rkz/Formulairee.php](http://www.kath.ch/rkz/Formulairee.php?f=f&la=fkath.ch/rkz/Formulairee.php)

### 13 Autres aspects

### 14 Perspectives d'avenir

Sous cette rubrique, la possibilité est offerte d'exposer des développements visés. Ainsi peut-on renforcer la planification prospective, laquelle est un des objectifs fondamentaux poursuivis par les contrats de prestation. Ce chapitre du document de référence revêt dès lors un poids tout particulier si l'institution planifie de profonds changements ou fait valoir un besoin nettement plus grand de moyens financiers.

#### 14.1 Evolutions importantes dans le contexte sociétal et ecclésial

#### 14.2 Evolutions internes importantes

#### 14.3 Développement de la collaboration et du réseautage

#### 14.4 Conséquences au niveau des objectifs, des produits et des services

#### 14.5 Conséquences sur le plan financier

Le commentaire relatif au plan financier doit être établi sur la base du formulaire n° 3.

### 15 Annexes

#### ***D. Auto-évaluation de l'institution***

Lors de la procédure d'évaluation et de renouvellement d'un contrat de prestation, les organismes chargés de porter une appréciation complètent l'auto-évaluation effectuée par l'institution. En ce qui concerne les critères relatifs au contenu des activités, on relèvera que chaque institution n'est pas censée les remplir tous.

Les critères mentionnés sont tirés du rapport PaPriKa sur la «Clarification des mandats et concentration des forces au sein des institutions de l'Eglise actives au niveau de la Suisse ou de régions linguistiques entières» remontant à 2005 et qui est le fruit d'un travail commun de la Conférence des évêques suisses, de l'Action de Carême, de la Mission Intérieure et de la Conférence centrale. Il est à disposition sous: [http://www.kath.ch/news/upload\\_rkz/def.%20text%20-%20fr..pdf](http://www.kath.ch/news/upload_rkz/def.%20text%20-%20fr..pdf)

## 6 Rapport financier et planification financière

### 6.1 Rapport financier sur la période contractuelle écoulée / évolution du bilan

#### **Formulaires 2a et 2b**

Dans le cadre du rapport annuel nouvellement introduit (voir ci-dessous, chiffre 7), le rapport financier et l'évolution du bilan seront mis à jour une fois l'an. Au moment de l'évaluation et du renouvellement des contrats de prestation, on disposera dès lors des données relatives aux trois premières années de la période contractuelle.

#### ***Formulaire 2a***

Le rapport financier renseigne sur la manière dont le plan financier de l'institution a été suivi.

#### ***Formulaire 2b***

L'évolution du bilan révèle les incidences de la période contractuelle sur la fortune de l'institution.

### 6.2 Plan financier pour la période contractuelle 20xx–20xx

#### **Formulaire 3**

Les contrats de prestation servent notamment à la planification financière, tant pour les besoins des organes responsables du cofinancement (Action de Carême et Conférence centrale) que pour ceux des institutions elles-mêmes. Les principes suivants doivent être respectés en la matière:

1. La planification financière doit être réaliste: on veillera à ce que le personnel engagé et les coûts de matériel soient en rapport avec l'offre de produits et services.
2. Les organismes en charge du cofinancement exigent des institutions qu'elles utilisent leurs fonds de manière aussi parcimonieuse et ciblée que possible. C'est là une exigence fondamentale à prendre en compte, ce d'autant que les moyens disponibles sont limités.
3. La planification financière doit déboucher sur des comptes équilibrés. Lorsque des fonds propres ou des provisions existent, leur dissolution devra être envisagée en cas de besoin. En revanche, la planification de déficits non susceptibles d'être couverts par des fonds propres n'est pas admise.

#### ***Hypothèses de départ***

- Renchérissement général de 1-2% par an.
- Absence de changement de personnel dans les postes existants (à moins qu'une mutation ne soit prévisible pour des raisons de départ à la retraite).
- Lorsqu'aucun changement important n'est prévu au niveau de l'offre de produits et services ou sur le plan des priorités, le budget devra être établi sur la base de l'évolution observée au cours des années précédentes. Les écarts importants seront justifiés.

***Procédure concrète***

- Pour la première année, un budget soigneusement calculé est nécessaire. D'éventuelles différences significatives par rapport aux comptes annuels des années précédentes devront être brièvement justifiées.
- L'évolution au cours des années à venir est à prévoir de la manière la plus réaliste possible.
- Dans le cadre de la planification, on prêtera également une attention particulière non seulement aux nouveaux projets mais encore aux dépenses importantes à caractère exceptionnel pour des manifestations particulières, des investissements, etc. Ces points devront être abordés à part dans le commentaire sur le plan financier (voir ci-dessus, commentaires sur le formulaire 1, chiffre 14.5).

## **7 Prise de position des organes décisionnels du cofinancement sur le contrat de prestation envisagé**

Dès que les documents de référence des institutions (voir ci-dessus, chiffre 5) et les planifications financières ont été remis (v. ci-dessus, ch. 6), les organismes compétents sont appelés à prendre position de leur côté, dans les limites de leurs compétences respectives (v. ci-dessus, ch. 4).

Pour l'élaboration ou le renouvellement de contrats de prestation, la procédure mise sur pied prévoit en principe que les institutions actives dans un domaine donné seront traitées ensemble.

Ce système offre l'avantage de pouvoir prendre en compte des questions intéressant l'ensemble des institutions dans la fixation des priorités pastorales comme dans l'établissement de la planification financière.

Plusieurs organismes participent (voir ci-dessus, chiffre 4) à l'évaluation des documents de référence (voir ci-dessus, chiffre 5) et des planifications financières (voir ci-dessus, chiffre 6). Ils sont tenus d'émettre un avis sur chaque institution séparément.

### **Evaluation du document de référence fourni en vue de la conclusion d'un contrat de prestation**

#### **Formulaire 6**

##### **1 Organisme ayant procédé à l'évaluation**

Remarque: si chaque organisme est appelé à se prononcer au premier chef sur les aspects relevant de sa compétence, il peut néanmoins donner son avis sur d'autres aspects aussi. L'appréciation globale appartient à la Comm. paritaire de planification et de financement.

##### **2 Commentaires**

##### **3 Critères d'évaluation**

Les critères mentionnés sont tirés du rapport PaPriKa sur la «Clarification des mandats et concentration des forces au sein des institutions de l'Eglise actives au niveau de la Suisse ou de régions linguistiques entières» remontant à 2005 et qui est le fruit d'un travail commun de la Conférence des évêques suisses, de l'Action de Carême, de la Mission Intérieure et de la Conférence centrale. Il est à disposition sous:

[http://www.kath.ch/news/upload\\_rkz/def.%20text%20-%20fr..pdf](http://www.kath.ch/news/upload_rkz/def.%20text%20-%20fr..pdf).

En ce qui concerne les critères relatifs au contenu des activités, on relèvera que chaque institution n'est pas censée les remplir tous.

##### **4 Recommandations d'ordre pastoral et organisationnel**

Des propositions aussi concrètes que possible sont souhaitées. Destinées à être intégrées dans le paragraphe du contrat de prestation prévu spécialement, elles feront référence en particulier aux aspects suivants:

- priorités et choix d'axes de travail privilégiés
- prise en considération de groupes-cibles particuliers

- coopération et réseautage
- prise en considération de développements prioritaires (p. ex. mise en œuvre du projet For-Modula, adaptation du Plan pastoral de la communication et des médias, application du rapport PaPriKa)
- produits et services jugés non prioritaires par l'organisme chargé de l'évaluation et auxquels il serait possible de renoncer en cas de réduction des subsides
- objectifs entrepreneuriaux, organisationnels et financiers (p. ex. autofinancement).

## 5 Propositions pour le cofinancement

L'établissement des propositions de subsides est une tâche relevant en premier lieu du groupe spécialisé de la Commission d'experts mixte pour le secteur suisse et de la Commission paritaire de planification et de financement.

## 8 Les contrats de prestation

*Un contrat de prestation est l'aboutissement d'un processus dans lequel les divers acteurs impliqués ont pu faire valoir leurs intérêts et les ont coordonnés. Sa conclusion, qui lie les parties, témoigne de ce qu'un consensus a pu être trouvé entre les organes de décision concernés et l'institution sur les buts fondamentaux poursuivis par cette dernière, sur ses principales offres de produits et services ainsi que sur la création des conditions financières nécessaires à l'accomplissement de ses activités.*

### Schéma de contrat de prestation

#### Formulaire 4

##### 1 Préambule

##### 2 Fondements

Le document de référence soumis par l'institution constitue la base du contrat. De propos délibéré, on a renoncé à répéter dans le texte du contrat les buts de l'institution ainsi que ses offres de produits et services mentionnés dans ce document. Les priorités définies par les organismes compétents sont précisées dans le paragraphe réservé aux recommandations d'ordre pastoral et organisationnel.

##### 3 Recommandations d'ordre pastoral et organisationnel

Dans la perspective des activités prévues au cours de la prochaine période de contrat et au vu de leur évolution, l'autorité pastorale compétente ainsi que les organes responsables du cofinancement émettent des recommandations auxquelles l'institution s'engage à se conformer.

##### 4 Cofinancement

L'AdC et la Conférence centrale s'engagent à mettre tout en œuvre pour verser les subsides prévus. Mais comme l'importance globale des fonds à disposition dépend du produit de la collecte de l'œuvre d'entraide et des contributions acquittées par les organisations ecclésiastiques cantonales, la promesse ferme de montants définis n'est pas possible.

##### 5 Orientation sur l'efficacité, garantie de la qualité et contrôle financier

L'institution s'engage à utiliser l'argent mis à disposition pour les buts convenus et les résultats visés et de rendre des comptes à cet égard.

##### 6 Durée

##### 7 Approbation

L'autorité ecclésiastique qui approuve le contrat de prestation est celle du niveau où l'institution exerce son activité. Les contrats conclus avec les institutions actives à l'échelon suisse sont approuvés par la CES. Ceux qui le sont avec des institutions œuvrant au niveau des régions linguistiques le sont par la COR, respectivement par la DOK.

## **9 Etablissement de rapports annuels**

*Pour les organismes responsables du cofinancement, les rapports annuels constituent la base sur laquelle ils décideront du versement des subsides prévus pour l'année suivante. En outre, ces documents permettent de prendre à temps conscience des changements importants susceptibles d'intervenir à terme au sein des institutions, cela dans la mesure où ils renseignent sur les développements qui y sont intervenus. Par ailleurs, pour les institutions, l'établissement du rapport annuel succinct exigé de leur part est un moyen de rendre des comptes sur la manière dont elles ont respecté le plan de prestation et appliqué les recommandations d'ordre pastoral et organisationnel mentionnées dans leur contrat.*

### **Rapport succinct pour 20xx**

#### **Formulaire 5**

Le formulaire sera rempli en s'inspirant du document de référence établi en vue de la conclusion ou du renouvellement du contrat de prestation. Il devra offrir aux organismes compétents un aperçu synthétique des développements importants intervenus. Sa longueur ne dépassera pas deux pages.

Les documents annexes requis devront être fournis également.

### **Rapport financier / évolution du bilan**

#### **Formulaires 2a et 2b**

Les formulaires 2a et 2b seront mis à jour annuellement. Cette actualisation permet aux organismes en charge du cofinancement de se faire une image de l'évolution et facilite la tâche des institutions lors de l'établissement du rapport financier à l'échéance du contrat de prestation.

## 10 Remarques finales

### 10.1 Chances et limites des contrats de prestation

Les contrats de prestation offrent des chances à tous les acteurs concernés (voir ci-dessus, chiffre 1) dans la mesure où ils facilitent en particulier l'orientation du travail en fonction d'objectifs clairs et la recherche de l'efficacité. Ils permettent aussi la fixation de priorités et améliorent la fiabilité de la planification.

Mais ce système a aussi des limites. D'une part, la planification pourra être remise en cause par des développements imprévisibles et, d'autre part, l'innovation et la capacité de changement risquent d'être entravées si les produits et services ainsi que les subsides alloués sont fixés pour plusieurs années. Néanmoins, une utilisation souple de cet instrument que sont les contrats de prestation et une bonne information mutuelle offrent la possibilité de pallier ces inconvénients.

### 10.2 Subsides de projets

#### **Formulaire 7**

Si la conclusion d'un contrat de prestation et la promesse ferme de versement de subsides constituent une solution utile pour les tâches à assumer à long terme, il est nécessaire aussi, en particulier dans des périodes de changements profonds, de mettre à disposition des fonds pour des projets uniques ou limités dans le temps et dont le lancement ne pouvait pas être prévu au moment de la passation de l'accord.

Les organismes en charge du cofinancement réservent dès lors une partie de l'argent disponible pour de tels projets. Si la somme sollicitée excède CHF 10'000.-, un formulaire ad hoc sera rempli.

### 10.3 Documentation et ouvrages de référence

#### ***Organisation du cofinancement***

Un rapport sur les procédures, compétences et directives en matière de cofinancement des tâches de l'Eglise catholique accomplies à l'échelon de la Suisse et des régions linguistiques est à disposition sur le site [www.rkz.ch](http://www.rkz.ch) > Downloads.

#### ***Formulaires***

Les formulaires nécessaires pour l'établissement des données de référence, la planification financière, les rapports annuels, etc., sont à disposition sur le site <http://kath.ch/rkz/formulare.php?la=f> à la rubrique «Formulaires pour les institutions».

#### ***Livre de référence sur les contrats de prestation (en allemand)***

Andreas Dvorak / Regula Ruffin, Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden (Haupt-Verlag) Bern 2007.

***Autres documents (en allemand)***

Leistungsvereinbarungen als Führungsinstrument für kirchliche Institutionen

Travail pratique dans le cadre du 10<sup>e</sup> «Executive Seminar für Public- und Non-Profit-Management 2007» à l'Université de Saint-Gall

Prioritäten setzen - Kräfte bündeln – Aufträge klären

Der «PaPriKa-Bericht» und sein Zusammenhang, article paru dans: SKZ 173 (39-40/2005) 700-704

Wirkungsorientierte Pastoral

Theologie und Kirchenmanagement – Grundsatzüberlegungen, article de Daniel Kosch paru dans: SKZ 171 (47/2003) 840-846.851-852.

Wirkungsorientiertes Kirchen-Management im Zeiten des Umbruchs

Exposé présenté lors de la conférence d'automne des directeurs financiers des diocèses autrichiens du 12 octobre 2006

Zurich, le 1<sup>er</sup> novembre 2007

Daniel Kosch

5130\_10\_Leitfaden\_f.doc