

Mitfinanzierung SBK | RKZ

Les contrats de prestations en tant qu'instruments au service d'une pastorale axée sur les résultats

Guide pratique

Sur la base de décisions arrêtées dans les années 2000 par la Conférence des évêques suisses et les organismes en charge du cofinancement, des contrats de prestations ont été conclus jusqu'il y a peu avec des institutions actives à l'échelon de la Suisse et de régions linguistiques et qui ont bénéficié d'un soutien financier de la part de la Conférence centrale. D'une durée de validité de trois à quatre ans, ces accords contenaient une promesse de subsides pour ce laps de temps. Le présent guide renseigne sur les objectifs assignés à ces conventions. Il précise le partage des compétences ainsi que les procédures et instruments à prévoir. La Commission de planification et de financement CES-Conférence centrale l'a approuvé lors de sa séance du 27 septembre 2018.

Zurich, le 10 décembre 2021
Leitfaden Leistungsvereinbarung (LV) fr

Daniel Kosch, secrétaire général de la Conférence centrale

Sommaire

1	Sens et but de la conclusion de contrats de prestations avec des institutions ecclésiales.....	4
2	Conditions-cadres.....	5
2.1	Le «système dualiste» en tant que cadre juridique.....	5
2.2	Collaboration entre la CES et la Conférence centrale.....	5
2.3	Cadre financier: des ressources limitées.....	6
2.4	Cadre organisationnel: hétérogénéité des institutions.....	6
2.5	Processus décisionnels	7
2.6	Ressources limitées au niveau du pilotage.....	7
2.7	Contrats de prestations pour des institutions touchant des subsides d'importance modeste	7
3	Fondements des contrats de prestations	8
3.1	Axes stratégiques, priorités pastorales et planification financière.....	8
3.2	Partage des compétences pour le pilotage du cofinancement	9
3.3	Documents fondamentaux	9
4	Formulaires et dates butoirs.....	9
4.1	Formulaires	10
4.2	Procédure (conformément aux Directives régissant le cofinancement CES-Conférence centrale). 10	
5	Exigences posées aux institutions et critères d'appréciation	12
5.1	Exigences.....	12
5.2	Critères d'appréciation.....	12
6	Explications à propos des formulaires	13
6.1	Feuille 1.....	14
6.2	Feuille 2 (cette feuille n'a pas à être remplie par les institutions avec lesquelles un contrat de subventionnement est conclu)	15
6.3	Feuille 3.....	15
6.4	Feuille 4.....	16
6.5	Feuille 5.....	16
6.6	Feuille 6.....	16
6.7	Feuille 7.....	17

6.8	Feuille 8.....	17
7	Explications à propos de la teneur du contrat de prestations	18
7.1	Préambule.....	18
7.2	Fondements	18
7.3	Objectifs pastoraux et organisationnels.....	18
7.4	Cofinancement	18
7.5	Action axée sur les résultats, garantie de la qualité et contrôle financier.....	18
7.6	Durée	18
7.7	Approbation.....	19
8	Explications concernant le formulaire relatif au reporting annuel (formulaire 2)	19
9	Explications concernant le formulaire relatif à l'évaluation de la période contractuelle (formulaire 3)	19
10	Remarques finales.....	20
10.1	Opportunités et limites	20
10.2	Subsides de projet.....	20
11	Outils et ouvrage de référence	20
12	Abréviations	21

1 Sens et but de la conclusion de contrats de prestations avec des institutions ecclésiales

Les contrats de prestations constituent un instrument très couramment utilisé pour régir les rapports entre mandants et bailleurs de fonds désireux de confier à des institutions la fourniture de prestations données dans le cadre de l'accomplissement de leur mission. Ces accords règlent la nature et l'étendue des prestations attendues, les exigences y relatives en matière de qualité, de reporting et d'évaluation, ainsi que leur indemnisation et les résultats atteints.

Un contrat de prestations conclu en bonne et due forme est le résultat contraignant d'un processus au cours duquel les parties ont fait valoir leurs intérêts respectifs, puis trouvé un terrain d'entente. L'aboutissement du contrat constitue la preuve formelle qu'un consensus entre les instances décisionnelles et l'institution concernée existe pour l'essentiel sur les objectifs assignés à celle-ci, sur les produits et services attendus de sa part et sur les conditions financières requises pour l'exercice de son activité.

Dans le cadre du cofinancement des tâches pastorales accomplies à l'échelon de la Suisse et de régions linguistiques, les contrats de prestations visent principalement les buts ci-après:

- clarifier et arrêter sur une base consensuelle les objectifs que vise l'action de l'Eglise;
- mettre en lien la fourniture de prestations et la mise à disposition de moyens financiers;
- définir les groupes cibles, ainsi que l'étendue et la qualité des prestations à fournir;
- fixer les règles en matière de reporting concernant la fourniture des prestations et les finances.

Pour les institutions avec lesquelles des contrats de prestations sont conclus, ces accords doivent

- renforcer le travail axé sur des objectifs et des résultats, ainsi que l'esprit d'entreprise;
- promouvoir la poursuite systématique d'objectifs à moyen terme grâce à une sécurité accrue de la planification;
- permettre d'entretenir un dialogue structuré avec les mandants et les bailleurs de fonds sur les objectifs, les attentes, les prestations fournies, la qualité et le financement des activités menées.

Pour l'organisation de cofinancement, l'élaboration et l'évaluation de contrats de prestations permettent

- de rendre obligatoire la tenue de pourparlers entre les organes ecclésiaux, les organismes du cofinancement et l'institution avec laquelle le contrat est conclu;
- de corréler plus étroitement la planification pastorale et la planification financière;
- de prouver ce qui a pu être réalisé au travers de l'utilisation faite des fonds.

Le succès de l'introduction de contrats de prestations dépend autant de leur contenu, que de la démarche suivie jusqu'à leur conclusion. En particulier, l'ouverture au dialogue, la transparence et la confiance mutuelle sont essentiels pour clarifier les attentes des parties et leurs divergences possibles.

Pour les institutions, la mise au point des fondements d'un futur contrat de prestations est un exercice astreignant et dévoreur de temps, surtout lorsqu'un tel accord est conclu pour la première fois. Durant cette phase, l'administration du cofinancement CES-Conférence centrale est à la fois disposée et intéressée à apporter aide et conseils, car le profit tiré de telles conventions dépend essentiellement

- de la définition d'objectifs clairs, atteignables et contrôlables en matière de résultats attendus,
- du regroupement judicieux des domaines d'activité ainsi que des offres de produits et de services dans le plan des prestations,
- d'une bonne corrélation entre les aspects de fond et les aspects financiers
- de la création des conditions nécessaires pour permettre le reporting sur les prestations fournies et l'évaluation des résultats atteints.

2 Conditions-cadres

2.1 Le «système dualiste» en tant que cadre juridique

Les structures de l'Eglise catholique en Suisse portent profondément la marque du «système dualiste» en vigueur qui consacre l'existence parallèle d'instances ecclésiales et d'autorités de droit public ecclésiastique. Cette double structure conduit à un partage des compétences, à savoir que

- les questions pastorales relèvent des responsables pastoraux
- les questions financières et administratives sont l'affaire des autorités de droit public ecclésiastique.

En conséquence, les décisions relatives à des sujets de nature à la fois pastorale et financière et qui, partant, relèvent aussi bien de la compétence des responsables pastoraux que de celle des autorités de droit public ecclésiastique ne peuvent être adoptées valablement qu'à conditions qu'elles soient le fruit d'une concertation préalable. Aussi, elles doivent faire l'objet d'une coordination.

2.2 Collaboration entre la CES et la Conférence centrale¹

Ce système veut qu'au niveau de la Suisse ainsi qu'à celui des régions linguistiques, la Conférence des évêques suisses (CES) et les conférences des ordinaires alémanique et romande (DOK et COR) collaborent avec la Conférence centrale catholique romaine de Suisse (Conférence centrale/RKZ) pour ce qui a trait à l'organisation et au financement des tâches pastorales.

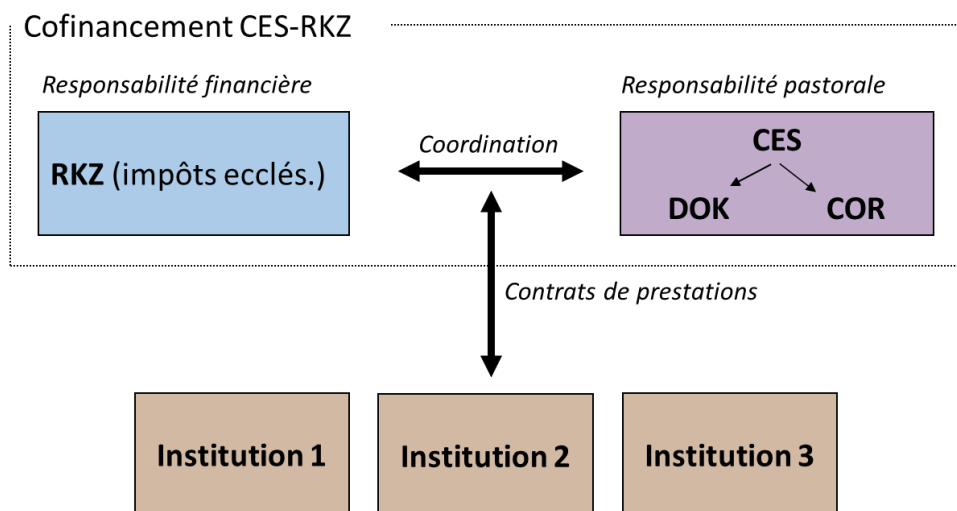
Une Convention de collaboration et un Contrat de cofinancement lient la CES et la Conférence centrale ainsi qu'un Règlement d'organisation constituent les fondements juridiques de cette coopération. Le Contrat régissant le cofinancement du 11 décembre 2015 affirme l'existence d'une responsabilité commune et pose le principe d'une action concertée en matière d'organisation et de financement des institutions supra diocésaines (art. 3). Dans ce cadre, la Conférence des évêques arrête les priorités et objectifs pastoraux (art. 2). A partir de ces éléments, les Directives régissant le cofinancement CES-Conférence centrale définissent les procédures et processus décisionnels applicables à la conclusion de contrats de prestations (cf. annexe aux Directives, chiffres 2.4 et 3.1)².

Dès lors, les décisions relatives aux finances, aux infrastructures et aux ressources en personnel ne sont pas fixées par les mêmes organismes que ceux appelés à se prononcer sur les priorités pastorales et l'orientation de fond à donner à l'action ecclésiastique. La conséquence en est aussi que les contrats de prestations sont négociés dans ce triangle que forment les responsables pastoraux (CES, COR et DOK), le bailleur de fonds (Conférence centrale) et l'institution chargée du mandat de prestations.

¹ Pour les abréviations, cf. la liste figurant à la fin du présent guide.

² L'ensemble des fondements juridiques, formulaires et autres documents sont accessibles sous www.rkz.ch → Downloads.

Du fait de cette situation de base, les mandants et les fournisseurs de prestations entretiennent les relations suivantes:



2.3 Cadre financier: des ressources limitées

Le système suisse de financement de l'Eglise, qui porte l'empreinte des principes de l'autonomie communale et du fédéralisme, conduit à ce que les moyens financiers mis à disposition du niveau supra cantonal et supra diocésain sont relativement faibles comparativement à l'étendue des tâches assumées à cet échelon. En conséquence, le risque existe que les processus de négociations se focalisent par trop sur la question de l'étendue des contributions dues à la Conférence centrale par ses membres, cela au détriment d'une réflexion approfondie sur la nécessité, la qualité et la quantité des produits et services fournis par les institutions cofinancées.

2.4 Cadre organisationnel: hétérogénéité des institutions

Les institutions avec lesquelles des contrats de prestations sont conclus sont très hétérogènes et ce, à maints égards:

- elles opèrent dans des domaines multiples;
- les mandats qui leur sont confiés diffèrent;
- leur statut juridique et leur organisation revêtent des formes diverses;
- elles touchent des subsides d'importance très variable;
- nombre d'entre elles doivent couvrir la quasi-totalité de leurs dépenses par les subsides alloués, tandis que d'autres s'assurent parallèlement un haut degré d'autofinancement ou bénéficient d'autres sources de fonds.

Pour les contrats de prestations, cela signifie que:

- l'évaluation et le controlling doivent être aménagés différemment au gré des mandats confiés et des activités exercées;
- les relations entretenues par les institutions et leurs organes de surveillance avec leurs partenaires contractuels (la CES et la Conférence centrale) de même que l'influence que ces derniers sont susceptibles d'exercer sont des plus variables.

2.5 Processus décisionnels

Au nombre des conditions-cadres figure en outre le fait que les nombreux organismes associés aux processus décisionnels ne siègent que rarement, avec pour effet d'en prolonger la durée. Aussi, une planification précise des calendriers et la volonté de les respecter n'en sont que plus importantes.

2.6 Ressources limitées au niveau du pilotage

Tant les instances décisionnelles que leurs secrétariats respectifs (secrétariats généraux de la CES et de la Conférence centrale, administration du cofinancement) disposent de maigres ressources, que ce soit en temps à consacrer, en personnel disponible ou en moyens financiers. Dès lors, les procédures, mais aussi les directives en matière de controlling et de reporting doivent rester aussi limitées que possible.

2.7 Contrats de prestations pour des institutions touchant des subsides d'importance modeste

Seul un contrat de subventionnement est conclu avec les institutions touchant un subside inférieur à CHF 50'000.- par an:

- Aucune planification détaillée concernant les prestations à fournir et l'atteinte des objectifs ne doit être remplie (formulaire 1, feuille 2)
- Dans l'évaluation à effectuer au bout de quatre ans, aucun rapport y relatif n'est requis (formulaire 3, feuille 2)
- En ce qui concerne l'évaluation et le management de la qualité, un degré de détail moindre est attendu.

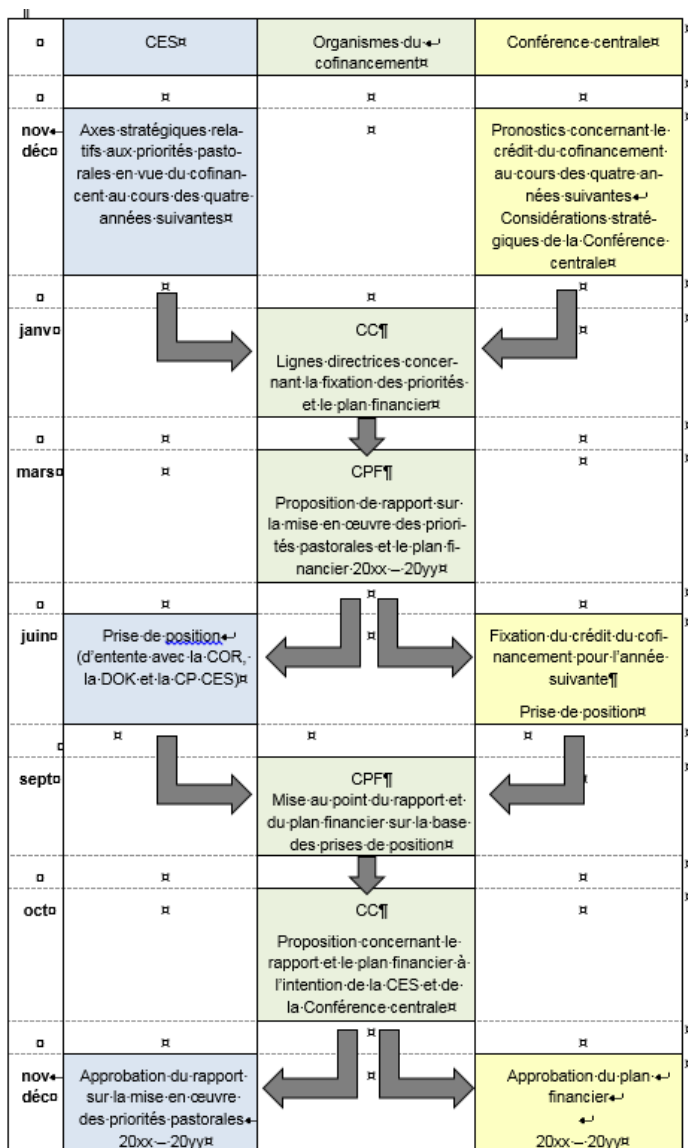
NB: afin de faciliter la lecture du guide pratique, seule l'expression «contrat de prestations» est utilisée.

3 Fondements des contrats de prestations

3.1 Axes stratégiques, priorités pastorales et planification financière

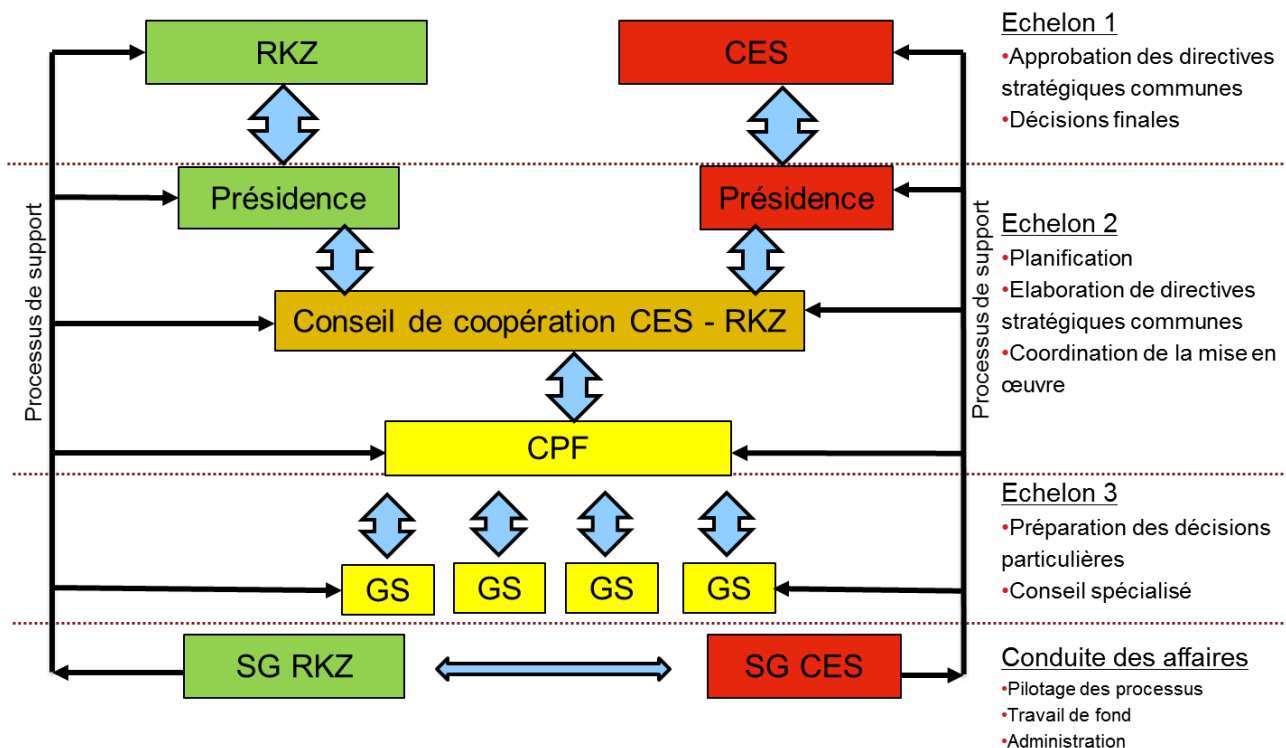
L'élaboration et la conclusion de contrats de prestations s'inscrivent dans un processus global de planification et de pilotage. Sur la base des directives stratégiques et priorités pastorales fixées tous les quatre ans par la CES et des pronostics émis par la Conférence centrale au sujet de l'évolution du crédit du cofinancement au cours de cette période quadriennale, les organismes en charge du cofinancement établissent un rapport sur la mise en œuvre de priorités pastorales et un plan financier fixant les montants disponibles par domaine de tâches.

L'enchaînement des étapes tel qu'il est prévu tout au long de ce processus de planification et de pilotage est décrit dans les Directives régissant le cofinancement CES-Conférence centrale. Il se présente schématiquement comme suit:



3.2 Partage des compétences pour le pilotage du cofinancement

Il convient de veiller aussi aux compétences attribuées aux divers organismes appelés à intervenir dans le contexte du cofinancement. Celles-ci sont précisées dans le Règlement d'organisation. Le schéma ci-dessous en donne un aperçu:



3.3 Documents fondamentaux

Les axes stratégiques, priorités pastorales et directives financières sont consignés dans un rapport assorti d'un plan de mesures que l'administration du cofinancement met à disposition des institutions avec lesquelles la conclusion d'un contrat de prestations est prévue.

Il existe en outre de nombreux autres documents qu'il convient de prendre en considération, tels les plans pastoraux à l'échelon national, les statuts et principes directeurs régissant des domaines spécifiques, les directives de l'Eglise universelle ou les accords passés avec la CES.

4 Formulaire et dates butoirs

Des formulaires et un calendrier à respecter ont été mis au point pour l'élaboration des contrats de prestations et le reporting annuel.

4.1 Formulaires

- Documentation à fournir pour la conclusion de contrats de prestations (formulaire 1)
- Schéma de contrat de prestations avec les contenus communs à tous les accords de ce type
- Reporting annuel: rapport succinct sur l'année écoulée, rapport financier et explications relatives au rapport financier (formulaire 2)
- Evaluation du contrat de prestations à effectuer au cours de la dernière période contractuelle (formulaire 3)

4.2 Procédure (conformément aux Directives régissant le cofinancement CES-Conférence centrale)

Détermination des institutions avec lesquelles des contrats de prestations seront conclus

Il appartient au Conseil de coopération de décider avec quelles institutions des contrats de prestations seront conclus ou renouvelés. Cet organisme se prononce sur la base de propositions soumises par la Commission de planification et de financement (CPF).

Conclusion et reconduction de contrats de prestations pluriannuels

La procédure à suivre pour la conclusion et la reconduction de contrats de prestations pluriannuels est réglée comme suit:

Processus décisionnel	Conclusion/reconduction d'un contrat de prestations avec xy
Organe décisionnel	CES, COR ou DOK (mandat et objectifs pastoraux) Conférence centrale (aspects financiers et pastoraux)
Maître du processus	GS
Responsabilité opérationnelle	SGén RKZ
Prises de position à recueillir obligatoirement	Instance pastorale compétente (CES, COR, DOK, diocèse de Lugano) Institutions sises en Suisse romande: FRCR Institutions concernées
Prises de position à recueillir sur demande	Commissions compétentes et organismes spécialisés de la CES
Communication de la décision / information	Communication aux institutions concernées et aux instances pastorales compétentes
Possibilité de faire opposition	Les institutions qui contestent la proposition du GS peuvent s'adresser à la CPF

Déroulement	Compé- tence	Tâches	Délai
Travail préliminaire	SGén RKZ	Recueil et contrôle des documents nécessaires Etablissement d'un rapport sur la période de contrat écoulée et propositions à l'intention du GS concernant les objectifs en matière de prestations et de résultats, le reporting et la garantie de la qualité ainsi que l'importance du subside pour la prochaine période contractuelle	15 avril 2 ^e quinz. d'avril
Formation de l'opinion	GS	Délib: débat sur le contrat de prestations et proposition formulée à l'intention de l'instance pastorale compétente et de l'institution accompagnée d'une demande de prise de position (et de réponse à d'éventuelles questions particulières). Intégration d'un entretien avec des représentants de l'institution concernée en cas de contrat de prestations prévoyant un subside annuel supérieur à CHF 50'000.-	mai
	CES, COR ou DOK	PrisPo: prise de position sur la proposition du GS	juin/sept.
	FRCR	PrisPo: prise de position sur la proposition du GS	juin
	Institution	PrisPo: prise de position sur la proposition du GS	août
Etablissement de propositions	GS	PropDécis: rapport et proposition de décision établis à l'intention de la CES, de la COR ou de la DOK ainsi que de la Conférence centrale en tenant compte des réactions	1 ^{ère} quinz. de sept.
	SGén RKZ	Recueil de l'accord de l'institution	
Prise de décision	RKZ, CES, COR ou DOK	Décis: décision d'approbation ou de renvoi du contrat de prestations	2 ^e quinz. de nov. 1 ^{ère} quinz. de déc.
Mise en œuvre	SGén RKZ	Recueil des signatures et constitution du dossier contenant le contrat de prestations et ses annexes	
	SGén RKZ	Evaluation du rapport annuel à l'intention du GS	
	GS	En fonction du montant du subside, point de la situation effectué par le GS avec l'institution	
	SGén RKZ	Surveillance de l'échéance contractuelle et mise en route du processus d'évaluation et de renouvellement du contrat de prestations	

5 Exigences posées aux institutions et critères d'appréciation

5.1 Exigences

Selon le Règlement d'organisation (art. 29), les auteurs de demandes de fonds sont tenus

- de remplir intégralement et conformément à la vérité les formules de demande de fonds et de les envoyer dans les délais impartis;
- de fournir des renseignements exhaustifs sur leur situation financière;
- de renseigner les organismes du cofinancement sur leur forme juridique et leur organisation au travers des documents y relatifs et de leur communiquer d'éventuelles modifications à cet égard;
- de se conformer aux directives des organismes du cofinancement en matière de rapports à fournir et d'assurance qualité;
- d'informer spontanément et sans retard les organismes du cofinancement concernant des changements touchant l'activité, l'organisation ou le financement de leur institution.

5.2 Critères d'appréciation

Lors de l'appréciation de la documentation fournie pour servir de base de décision, les organismes compétents se tiennent aux critères suivants:

Aspects formels: les documents soumis sont ...

- complets
- parlants et transparents

Aspects organisationnels: l'institution ...

- revêt une importance significative au niveau de la Suisse ou d'une région linguistique
- a des objectifs clairement définis
- jouit d'un ancrage solide grâce à des coopérations et à ses réseaux
- fait appel à la collaboration de bénévoles dans les limites du possible
- évalue systématiquement son activité

Aspects qualitatifs: l'institution ...

- mène ses activités en fonction d'objectifs et de groupes cibles, avec, en ligne de mire, l'atteinte de résultats
- effectue des contrôles de la qualité et des résultats de son travail, et dresse des constats à cet égard
- évalue son travail et tire des leçons de ses succès et de ses échecs

Aspects financiers: l'institution ...

- respecte son budget et son plan financier
- tient raisonnablement compte des conditions financières cadres dans ses planifications
- fournit autant que possible des prestations rémunérées (autofinancement)

Aspects de fond (selon le mandat confié): l'institution ...

- soutient la hiérarchie ecclésiale

- prend en considération ses directives et ses priorités
- fait de la planification et de la coordination
- élabore des documents de référence
- soutient les personnes engagées au sein de l'Eglise
- propose des parcours de formation de base et de formation complémentaire
- aide à la propagation de la foi
- contribue à conférer à l'Eglise un profil convaincant au sein de la société
- promeut la communication (à l'interne / vers l'extérieur)
- renforce la solidarité

6 Explications à propos des formulaires

Documentation à fournir pour la conclusion d'un contrat de prestations (formulaire 1)

Le formulaire «Documentation à fournir pour la conclusion d'un contrat de prestations» est un fichier Excel contenant six feuilles dans lesquelles il convient de saisir diverses données concernant l'institution ou un projet à subventionner.

Ce fichier Excel est protégé au niveau du classeur et des feuilles. En d'autres termes, on peut y introduire des données uniquement dans les cellules prévues à cet effet. Ni le layout ni la structure du classeur (fichier) ne peuvent être modifiés.

Seuls sont expliqués ici les contenus dont le sens ne relève pas de l'évidence.

6.1 Feuille 1

Informations de base concernant l'institution

Les champs figurant sur cette feuille sont réservés à la saisie d'informations de base sur l'institution (nom, adresse, e-mail, site Internet, direction, forme juridique, autorité ecclésiastique, effectif du personnel).

- *Instance ecclésiastique compétente*: indication de l'organisme ecclésiastique dont relève l'institution (par exemple la CES, la DOK, la COR, etc.).

Cliquez dans la cellule vide située à côté de l'institution et sélectionnez le signe «✓» dans la case à cocher (cf. l'illustration ci-dessous). Un signe «✓» sélectionné par erreur peut être effacé en activant la fonction «Delete».

Kirchliche Zuständigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	K	DOK	COR	Bistum Lugano
--------------------------	-------------------------------------	---	-----	-----	---------------

- *Effectif du personnel*:
 1. Mention du nombre des collaborateurs
 2. Indication du total des taux d'occupation durant l'année en cours (sans les postes vacants) répartis par activités spécifiques, tâches administratives et affectations de durée limitée à des projets

Subsides sollicités

Dans ce champ figurera l'importance des subsides sollicités durant la période contractuelle précédente.

Mandat et objectifs visés en matière de résultats

Des indications concernant les points suivants sont à saisir dans ce champ:

- *mandat*: énoncé de la mission première confiée à l'institution et de ses activités principales, par exemple en faisant référence à la disposition de ses statuts définissant son but, à ses lignes directrices ou autres documents fondamentaux.
- *objectifs visés*: énumération des objectifs les plus importants poursuivis par l'institution. Quels résultats l'institution ambitionne-t-elle?

Domaines d'activité et groupes cibles

On mentionnera dans ce champ

- les domaines d'activité de l'institution, par exemple offre de parcours de formation, publications, travail de réflexion fondamentale/recherche, organisation/coordination, conseil
- ainsi que les groupes cibles visés par chacun d'eux, par exemple paroisses, prêtres, multiplicateurs, personnes nécessitant une formation, autorités ecclésiastiques, certains groupements actifs dans la société

Données financières

Dans ces champs sont saisis les subsides sollicités qui ont été effectivement versés par le cofinancement durant l'année en cours et les deux exercices précédents.

6.2 Feuille 2 (cette feuille n'a pas à être remplie par les institutions avec lesquelles un contrat de subventionnement est conclu)

Planification pour la période contractuelle à venir

Pour un office spécialisé proposant notamment des cours, le reporting concernant un domaine d'activité donné pourrait se présenter comme suit:

Produits/services	Groupe(s) cible(s)	Objectifs en matière de prestations	Remarques
Cours et séminaires			
Cours de base (3 jours)	Catéchistes	3 cours donnés à un minimum de 12 participants	Evaluation de l'impact des cours à l'aide d'un questionnaire portant sur leur utilité pratique et leur qualité.
Cours par correspondance (1 semaine)	Catéchistes	1 cours donné à un minimum de 15 participants	
Séminaire annuel (1 jour)	Personnes engagées dans la paroisse	Pour 70 participants au moins	Cours par correspondance et cours en ligne donnés en collaboration avec la conférence des évêques autrichiens
Cours en ligne	Toutes les personnes intéressées	20 nouvelles inscriptions	

Sous la rubrique Objectifs en matière de prestations et de résultats, il y a lieu d'indiquer les pronostics établis de manière à rendre possible une comparaison entre état visé et état réel à la fin de la période contractuelle.

NB: l'éventail des domaines d'activité peut être plus ou moins étendu, de même que le nombre des produits/services par domaine. Au besoin agrandir le tableau.

6.3 Feuille 3

Quels résultats visez-vous et comment mesurez/évaluez-vous les prestations et leur qualité?

Les institutions disposant d'instruments pour saisir leurs prestations et les résultats atteints ou d'un concept de garantie de la qualité peuvent les faire valoir et joindre les documents y relatifs aux données à fournir.

Les autres institutions décrivent comment elles enregistrent leurs prestations au quotidien et évaluent celles-ci, par exemple au moyen d'enquêtes de satisfaction menées auprès des participants à des cours ou de la tenue de statistiques sur la commande de produits et/ou l'utilisation d'offres de formation. Cette évaluation peut avoir lieu dans le cadre d'un séminaire annuel rassemblant les membres de l'équipe des collaborateurs ou d'une rencontre organisée avec le comité de l'institution.

Le sens et le but de ces questions sont d'attirer l'attention des responsables des institutions sur la nécessité et l'utilité que représente le fait d'enregistrer les prestations et de porter un regard lucide sur les résultats et la qualité de son propre travail.

Exemples:

- L'office spécialisé est au bénéfice d'une certification Eduqua.
- Pour le cours de base, les impressions nourries par les participants sont recueillies via un questionnaire.
- La formation dispensée en ligne a été soumise à la discussion dans un cercle de qualité. A cette occasion, tant la qualité théologique du cours que sa convivialité et le bénéfice pédagogique procuré ont été analysés.

6.4 Feuille 4

Le rapport financier concernant le bilan et le compte de résultat est un condensé des comptes annuels et des bilans de l'institution. Ces données aideront les organismes du cofinancement à apprécier sa situation financière actuelle. De son côté, l'institution pourra s'appuyer sur elles pour établir sa planification financière par analogie (feuille 6).

6.5 Feuille 5

Atteinte des objectifs et développements importants durant l'année ((année précédente))

Cette rubrique sert à l'établissement du rapport sur le contenu des activités durant l'année précédente. Il s'agit de fournir des indications parlantes quant à l'évolution des activités et offres comparativement à la planification arrêtée.

Commentaires relatifs au bilan et au compte de résultat ((année précédente))

Des explications sont à fournir en particulier en présence d'écarts importants par rapport aux années précédentes ou au budget.

6.6 Feuille 6

Plan financier

Lorsque des chiffres exacts ne peuvent pas être indiqués, comme il en va pour certains secteurs d'activité, des estimations prudentes suffisent.

Sous la rubrique «Subside de la Conférence centrale», il faut saisir le montant sollicité (cf. feuille 1).

Commentaires à propos du plan financier

La planification financière a pour but de permettre de livrer des informations à moyen terme sur les implications financières de projets, qu'il s'agisse de charges supplémentaires ou de revenus plus élevés. Par exemple, un projet peut exiger des investissements de départ au cours de la première année de son lancement, puis générer des recettes au cours des exercices suivants.

Des explications sont à fournir notamment en cas de gros écarts de chiffres comparativement à des exercices antérieurs ou au sein d'une même période de planification (par exemple, des coûts de projets

plus élevés en 2020 par rapport aux années suivantes en raison de la mise au point d'une nouvelle offre de cours prévue).

6.7 Feuille 7

Plan des postes

Exemple de tableau rempli:

Fonction	Taux d'emploi en %	Salaire brut pour un taux d'emploi à 100%	
		Minimum	Maximum
Directeur/trice de l'office (<i>exemple</i>)	100%	Fr. 97'155.-	Fr. 140'680.-
Collaborateur/trice administratif/ve (<i>exemple</i>)	50%	Fr. 60'288.-	Fr. 93'738.-

6.8 Feuille 8

Aucunes explications nécessaires.

7 Explications à propos de la teneur du contrat de prestations

Un contrat de prestations est le résultat contraignant d'un processus au cours duquel les parties ont fait valoir leurs intérêts respectifs, puis trouvé un terrain d'entente. L'aboutissement du contrat constitue la preuve formelle qu'un consensus entre les instances décisionnelles et l'institution concernée existe pour l'essentiel sur les objectifs assignés à celle-ci, sur les produits et services attendus de sa part et sur les conditions financières requises pour l'exercice de son activité.

7.1 Préambule

Le préambule explique l'ancrage juridique de l'accord.

7.2 Fondements

La documentation fournie par les institutions constitue le fondement sur lequel repose le contrat. A noter que l'on ne répétera pas dans le texte du contrat l'énoncé des objectifs poursuivis par l'institution ni celui de son offre de produits et services figurant dans la documentation.

En revanche, le contrat mentionnera également les documents de référence que le mandant et le bailleur de fonds jugent importants pour l'action de l'institution. Les priorités à respecter au cours des années à venir dans le cadre du travail à accomplir, telles qu'elles ont été définies par les organismes compétents, figurent dans les recommandations pastorales et organisationnelles.

7.3 Objectifs pastoraux et organisationnels

Dans la perspective de l'activité à mener au cours de la prochaine période contractuelle et du développement de l'institution, l'instance pastorale compétente et les responsables du cofinancement définissent des objectifs que l'institution s'engage d'ores et déjà à poursuivre.

7.4 Cofinancement

La Conférence centrale s'engage à mettre tout en œuvre pour assurer le versement effectif des subsides prévus. Toutefois, aucune promesse définitive ne peut être donnée à cet égard dans la mesure où la somme globalement disponible dépend des contributions acquittées par les organisations ecclésiastiques cantonales.

7.5 Action axée sur les résultats, garantie de la qualité et contrôle financier

L'institution prend l'engagement d'affecter les fonds mis à sa disposition à la poursuite des objectifs convenus et à l'atteinte des résultats visés, et de rendre des comptes à cet égard.

Les dispositions contractuelles peuvent être complétées ou précisées en fonction de l'activité spécifique exercée par l'institution et/ou de l'existence d'instruments déjà mis en œuvre en son sein pour le reporting et le controlling.

7.6 Durée

Aucune remarque particulière.

7.7 Approbation

La question de savoir qui, parmi les responsables pastoraux, donne son feu vert à un contrat de prestations dépend du niveau auquel l'institution exerce son activité. Les contrats passés avec des institutions à vocation nationale sont approuvés par la CES, tandis que ce sera à la COR ou à la DOK de se prononcer si l'action est menée à l'échelon d'une région linguistique.

8 Explications concernant le formulaire relatif au reporting annuel (formulaire 2)

Le formulaire sert au relevé des données correspondant au contenu de la documentation soumise pour la conclusion d'un contrat de prestations.

Feuille 1

Résultats et atteinte des objectifs durant l'année sous revue

Le contrat de prestations énonce sous le chiffre 3 les objectifs pastoraux et organisationnels. Le rapport succinct doit informer sur ce qui a été atteint relativement à ces objectifs (et, éventuellement, ce qui ne l'a pas été).

Principaux événements et développements intervenus au cours de l'année sous revue

Ce champ est un espace réservé à l'évocation d'événements et de développements généraux durant l'exercice (par exemple, nouvelles offres, évolutions au sein du personnel, rencontre particulièrement importante, défis imprévus à relever).

9 Explications concernant le formulaire relatif à l'évaluation de la période contractuelle (formulaire 3)

Ce formulaire est rempli au cours du dernier exercice de la période contractuelle. Il doit être joint à la documentation à soumettre en vue de la reconduction du contrat de prestations.

Les données à saisir se rapportent à la documentation fournie à l'origine pour la conclusion du contrat.

Feuille 2

Cette feuille est destinée à l'évaluation des objectifs pastoraux et organisationnels définis dans le contrat de prestations ou de subventionnement. Pour chaque objectif fixé, il y a lieu de fournir des indications concernant les mesures prises et les résultats atteints.

Feuille 4 ou 5

Les deux champs sont destinés à recueillir une évaluation et une analyse succinctes de la période contractuelle, cela dans la perspective tant du développement futur de l'institution que de la situation financière prévisible.

10 Remarques finales

10.1 Opportunités et limites

Les contrats de prestations ouvrent à toutes les parties des perspectives positives (cf. le chiffre 1). En particulier, ils constituent un instrument adéquat pour renforcer une action axée sur des objectifs et des résultats, fixer des priorités et accroître la sécurité de la planification.

Leurs limites résident dans le risque que des évolutions imprévues mettent à mal la planification établie. En outre, le fait que l'offre de produits et de services ainsi que les subsides promis soient fixés pour une certaine durée est susceptible de freiner l'innovation et de restreindre l'ouverture à des changements. Il est possible toutefois d'y remédier en appliquant l'instrument avec souplesse grâce à une information mutuelle transparente.

10.2 Subsides de projet

Les contrats de prestations et promesses fermes de subsides constituent incontestablement des instruments adéquats pour des tâches récurrentes assumées durablement. Cependant, en période de changement, il convient de mettre parallèlement à disposition des fonds pour des projets à caractère unique ou limités dans le temps dont la nécessité n'était pas prévisible au moment de la conclusion de l'accord.

C'est la raison pour laquelle les organismes du cofinancement réservent une partie des moyens disponibles au financement de tels projets. Lorsque le subside sollicité dépasse CHF 10'000.-, le formulaire spécifique prévu à cet effet doit être utilisé.

11 Outils et ouvrage de référence

Organisation du cofinancement

Des informations sur le partage des compétences ainsi que sur les procédures et directives dans le domaine du cofinancement des tâches accomplies par l'Eglise catholique en Suisse au niveau national et à l'échelon des régions linguistiques sont disponibles sous: <https://www.rkz.ch/fr/ce-que-nous-financons/cofinancement-ces-rkz/>.

Formulaires

Les formulaires nécessaires pour l'établissement de la documentation, la planification financière, le reporting, etc., sont à disposition sous: www.rkz.ch > Downloads.

Manuel des contrats de prestations

Andreas Dvorak / Regula Ruffin, Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden (Haupt-Verlag) Bern, 2. Auflage, 2012 (en allemand).

Autres informations

www.rkz.ch → Kirchenmanagement (documentation en allemand seulement).

12 Abréviations

Organismes / institutions	
AdC	Action de Carême
CC	Conseil de coopération
CES	Conférence des évêques suisses
CoFin RKZ	Commission des finances de la Conférence centrale
COR	Conférence des Ordinaires de la Suisse romande
CP CES	Commission pastorale de la CES
CPF	Commission de planification et de financement
DOK	Deutschschweizerische Ordinarienkonferenz
FRCR	Fédération romande catholique romaine
GS	Groupe spécialisé
Pr CES	Présidence de la CES
Pr RKZ	Présidence de la Conférence centrale
RKZ	Conférence centrale catholique romaine de Suisse ou Conférence centrale
SGén	Secrétaire général/e
Documents	
CPrest	Contrat de prestations
CCofin	Contrat de cofinancement CES-Conférence centrale du 11 décembre 2015
RO	Règlement d'organisation régissant la collaboration CES-Conférence centrale
ConvColl	Convention réglant la collaboration entre la CES et la Conférence centrale du 11 décembre 2015
Processus	
Prop:	Proposition (=base de discussion)
Délib:	Délibération (=traitement lors d'une séance)
PrisPo:	Prise de position (=opinion communiquée au maître du processus)
PropDécis:	Proposition de décision (=base de décision)
Décis:	Décision (=décision définitive)
Info:	Information (=communication à des destinataires)