

Groupe de travail «PaPriKa»  
Priorités pastorales et réalités financières  
s'agissant des projets de portée nationale de l'Eglise catholique en Suisse  
(**P**astorale **P**rioritäten & finanzielle Realitäten  
im Bereich gesamtschweizerischer Projekte der **K**atholischen Kirche in der Schweiz)

# 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 final

La Conférence des évêques suisses autorise la transmission de la présente version de ce rapport final aux cercles et institutions intéressés

Zurich, le 18 juillet 2005



## Remarques préliminaires de la Conférence des évêques

La définition des grands axes de l'activité pastorale compte au nombre des tâches premières de la direction de l'Eglise. Par ailleurs, une attention particulière doit être portée aux questions financières en rapport avec les activités menées à l'échelon national ou au niveau des régions linguistiques.

Afin d'étudier ces questions qui touchent à la fois aux priorités pastorales et aux réalités financières et de proposer des mesures concrètes, la Conférence des évêques suisses (CES) a institué un groupe de travail dans lequel sont également représentés la Conférence centrale catholique romaine, l'Action de Carême, la Mission Intérieure et la Commission de planification pastorale de la Conférence des évêques suisses. Ce groupe dénommé «Priorités pastorales et réalités financières s'agissant des projets de portée nationale de l'Eglise catholique en Suisse» s'est donné le nom raccourci de «PaPriKa» (nom créé à partir de l'allemand: **P**astorale **P**rioritäten & finanzielle Realitäten im Bereich gesamtschweizerischer Projekte der **K**atholischen Kirche in der Schweiz).

Lors de sa séance extraordinaire du 27 juin 2005, la Conférence des évêques suisses s'est penchée sur le rapport final du groupe de travail 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». En particulier, elle s'est prononcée sur les mesures proposées. Les modifications qu'elle a souhaité voir apporter à ces suggestions ont été insérées dans le document.

Les évêques suisses ont pris connaissance de l'ensemble du texte du rapport final et accédé au désir émis par les membres de la commission qu'il soit porté à la connaissance des institutions directement concernées et autres cercles intéressés. Ils tiennent toutefois à rappeler expressément que tant la discussion menée dans le cadre du groupe PaPriKa que celle qui s'est déroulée au sein de la Conférence des évêques lors de son assemblée du 27 juin 2005 concernent exclusivement les fonds mis à disposition par l'organisation de cofinancement AdC/Conférence centrale et les institutions bénéficiaires, et non pas les autres moyens financiers des catholiques en Suisse et leurs nombreux autres organismes.

Les considérations fondamentales émises dans le présent rapport sont définies comme des «perspectives pastorales», cela parce que de nombreuses affirmations demeurent dans des termes très généraux et, partant, ne constituent pas des axes clairs et précis pour l'action pastorale. A cet égard, des décisions devront encore être prises dans le contexte de la mise en œuvre des mesures énoncées.

En ce qui concerne la mise en application des mesures, les évêques suisses prévoient la procédure suivante:

- Les destinataires des diverses recommandations, respectivement les institutions et commissions concernées, sont chargés de préparer un projet de décision sur la base des mesures proposées.
- La CES (respectivement la DOK ou la COR) se prononce sur les questions de fond, tandis que les aspects financiers relèvent de la compétence des organismes responsables du cofinancement.
- Les réactions suscitées par le rapport final seront enregistrées par le groupe de travail PaPriKa. Ce dernier poursuivra le travail jusqu'à ce qu'un petit groupe de pilotage mixte prenne le relais pour assurer et coordonner l'application des nombreuses mesures particulières prévues. Celui-ci sera composé de représentants désignés, d'un côté, par la Conférence des évêques suisses et, de l'autre, par les organismes de la Conférence centrale et de l'Action de Carême responsables du cofinancement.

Le développement de perspectives pastorales et la clarification de questions touchant le financement sont une tâche permanente que concrétise le présent rapport. Toutefois, la mise en œuvre de ce dernier est plus importante encore que son élaboration. Aussi, la Conférence des évêques suisses invite les institutions actives à l'échelon de la Suisse et des régions linguistiques ainsi que les milieux en charge du cofinancement à collaborer dans un esprit constructif à la mise en application des mesures proposées.

La Conférence des évêques remercie le groupe de travail PaPriKa pour son travail méticuleux ainsi que le secrétaire général de la Conférence centrale, Daniel Kosch, docteur en théologie, pour la part importante qu'il a prise dans la rédaction du rapport.

Fribourg, le 7 septembre 2005

#### CONFÉRENCE DES ÉVÊQUES SUISSES

Mgr Amédée Grab  
Président

Agnell Rickenmann, docteur en théologie  
Secrétaire général

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Situation de départ.....</b>	<b>9</b>
	<b>I<sup>ère</sup> partie: Considérations de principe.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Conditions cadre.....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Perspectives Pastorales.....</b>	<b>14</b>
3.1	Etre une Eglise humaine – les personnes sont plus importantes que les structures 15	
3.2	Etre une Eglise qui prend les devants – transmettre la foi activement .....	16
3.3	Etre une Eglise profilée – défendre l’Evangile en tant que la vérité.....	16
3.4	Etre une Eglise de dialogue – promouvoir la communication .....	18
<b>4</b>	<b>Financement.....</b>	<b>19</b>
4.1	Formes de financement de l’Eglise.....	19
4.2	Développements dans le domaine du financement de l’Eglise.....	19
4.3	Nouvelles sources de financement .....	20
4.4	Complexité des flux financiers à l’échelon suisse.....	21
4.5	Evolutions nécessaires .....	23
<b>5</b>	<b>Organisation.....</b>	<b>26</b>
5.1	Besoin général de développement de l’organisation .....	26
5.2	Clarification des compétences entre la Conférence des évêques, les commissions ainsi que les offices centraux et spécialisés .....	27
<b>6</b>	<b>Critères pour la mise en œuvre concrète .....</b>	<b>29</b>
6.1	Responsabilités dirigeantes .....	29
6.2	Priorités de fond.....	29
6.3	Organisation et financement.....	30
6.4	Grille d’évaluation des institutions et projets.....	31
6.5	Mise en œuvre concrète .....	31
	<b>II<sup>e</sup> partie: Mesures.....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>Mesures pour un meilleur exercice de la responsabilité dirigeante .....</b>	<b>34</b>
7.1	Conduite des questions de fond: les organes, offices spécialisés et commissions de la CES.....	34
M 1	Commissions de la CES et leurs secrétariats respectifs.....	35

7.2	Mesures financières et organisationnelles.....	42
	M 2 Amélioration du rassemblement des données et de l'information.....	42
	M 3 Plan financier .....	42
	M 4 Collaboration entre la CES, l'AdC, la Conférence centrale et la MI .....	43
	M 5 Simplification des flux financiers .....	44
	M 6 Rapport entre les produits de collectes, respectivement de fonds, et les subsidés ordinaires destinés à la couverture de frais d'exploitation .....	45
	M 7 Nouveau positionnement de la Mission Intérieure .....	45
	M 8 Renforcement de la solidarité financière.....	46
	M 9 Engagement de l'Action de Carême pour le secteur suisse .....	47
	M 10 Demandes de fonds, documents financiers, contrats de prestation, rapports.....	48
	M 11 Fusion de structures et d'organisations .....	48
	M 12 Orientation plus marquée sur des projets .....	49
<b>8</b>	<b>Concrétisation des Perspectives pastorales.....</b>	<b>50</b>
8.1	Soutenir les personnes engagées .....	51
	M 13 Engagement de la Conférence des évêques suisses dans le domaine de la formation .....	52
	M 14 Formation de base et formation continue.....	52
	M 15 Avenir de la formation de base et de la formation continue des prêtres, des diacres et des assistants/tes pastorales .....	53
	M 16 Modularisation.....	54
	M 17 Promotion des professions et vocations ecclésiales.....	54
	M 18 Religionspädagogisches Institut (RPI) et Theologisches Seminar Dritter Bildungsweg (DBW).....	55
	M 19 Institut für kirchliche Weiterbildung (IFOK).....	55
	M 20 Centre Catholique Romand de Formation permanente (CCRFP) .....	56
	M 21 Filières de formation dans le domaine de la musique sacrée .....	56
	M 22 Associations actives dans le domaine de la musique sacrée .....	56
8.2	Permettre la transmission de la foi.....	58
	M 23 Catéchèse et enseignement de la religion à l'école.....	58
	M 24 Catéchèse d'adultes .....	59
8.3	Contribuer à un profil convaincant de l'Eglise.....	60
	M 25 Planification pastorale .....	60
	M 26 Paix, justice et sauvegarde de la création .....	62
	M 27 Pastorale des migrants .....	63
	M 28 Nouveaux mouvements religieux.....	63
	M 29 Organisations internationales .....	64
8.4	Promouvoir la communication.....	65
	M 30 Ouvrir la voie à des activités qui frappent l'opinion .....	65
	M 31 Action de l'Eglise au sein des médias.....	66
	M 32 Commission des médias .....	67
	M 33 Présence dans les journaux, sur Internet, ainsi qu'à la radio et à la TV .....	68
<b>9</b>	<b>Perspectives à long terme.....</b>	<b>70</b>

## Avant-propos

Au vu de la situation tendue régnant depuis plusieurs années dans le domaine du financement des tâches accomplies à l'échelon de l'ensemble du pays ou de régions linguistiques entières, la Conférence des évêques suisses, la Conférence centrale catholique romaine et l'Action de Carême ont décidé la création d'un groupe de travail chargé de présenter un rapport sur les «Priorités pastorales et réalités financières s'agissant des projets de portée nationale de l'Eglise catholique en Suisse» et auquel le nom de «Pa-PriKa» a été donné (forme abrégée de **P**astorale **P**rioritäten & finanzielle Realitäten im Bereich gesamtschweizerischer Projekte der **K**atholischen Kirche in der Schweiz). Il a tenu sa première séance le 10 décembre 2002.

Le groupe de travail était formé de représentants de la Conférence des évêques suisses (CES) et de sa Commission de planification pastorale (CPP), de l'Action de Carême (AdC), de la Mission Intérieure (MI), de la Conférence centrale catholique romaine de Suisse (Conférence centrale) et de la commission d'experts mixte AdC/Conférence centrale pour le secteur suisse (commission d'experts mixte)<sup>1</sup>.

Le groupe de travail a procédé à une analyse de la situation et formulé toute une série de recommandations qui ont été consignées dans un rapport intermédiaire<sup>2</sup> rédigé à l'intention de la CES. Cette dernière a autorisé sa mise en consultation (3 mars 2003). Ont été invités à se prononcer: les ordinariats, la Deutschschweizerische Ordinarienkonferenz (DOK) et la Conférence des Ordinaires Romands (COR), les organismes représentés au sein du groupe de travail et les institutions cofinancées (procédure conduite d'avril à juin 2003). Les réponses à la consultation ont été réunies dans un vaste dossier puis résumées dans un rapport d'évaluation du 22 novembre 2004.

---

<sup>1</sup> Membres: *délégués de la CES*: Mgr P. Henrici, Zurich (président), Mgr N. Brunner, Sion, abbé Agnell Rickenmann, secrétaire général de la CES, Fribourg; *délégué de la CPP*: M. Krüggeler; *délégués de la Conférence centrale*: P. Regad, Genève, G. Manetsch, Bâle; *délégués de l'Action de Carême*: P. R. Aebischer, membre du conseil de fondation, N. Späni, assistant de direction, Lucerne; *délégués de la commission d'experts mixte AdC/Conférence centrale pour le secteur suisse*: W. Huber, président, Wohlen, D. Kosch, chef de l'Administration des projets AdC/Conférence centrale, Zurich (et secrétaire du groupe de travail); *Mission Intérieure*: U. Fink, Soleure; A. Aellig, directeur, Zoug (jusqu'en juin 2003); F. Jud, directeur a.i., Zoug (depuis septembre 2003).

<sup>2</sup> Le rapport intermédiaire a été achevé le 11 novembre 2003. Il contient également une annexe intitulée «Réalités financières de l'Eglise catholique en Suisse à l'échelon des cantons et de la Suisse».

En outre, le groupe de travail a organisé un hearing d'une journée entière auquel ont participé des experts (27 septembre 2004). Le but de l'initiative était de compléter et de corriger la vision de l'intérieur par des points de vue extérieurs, afin de se forger une image encore plus précise des défis auxquels l'Eglise catholique en Suisse est confrontée.

Le présent rapport final résume les résultats auxquels a abouti le processus de réflexion entrepris et propose des mesures concrètes destinées à les mettre en œuvre. Parallèlement, il énonce des lignes directrices pour la suite du travail au cours des prochaines années. Le groupe de travail a achevé ce rapport le 1<sup>er</sup> mars 2005, puis l'a soumis à l'approbation de la Conférence des évêques suisses qui lui a consacré une journée d'étude le 27 juin 2005. Sous réserve de modifications apportées sur quelques points, cette dernière soutient les mesures proposées par le document.

\* \* \*

Compte tenu de certaines attentes placées dans ce rapport PaPriKa, il faut préciser d'emblée qu'on ne saurait exagérer la portée et les incidences réelles que ce travail est susceptible d'avoir. Cela, notamment, parce que les sommes affectées au financement des tâches ecclésiales accomplies à l'échelon national sont relativement modestes par rapport au volume global des fonds à disposition de l'Eglise en Suisse.

De même, ce serait faux d'imaginer qu'il y a lieu d'instituer systématiquement un office, une commission ou une organisation à l'échelon national dès que quelque chose est jugé «prioritaire». Il n'existe pas non plus de lien direct entre l'importance des moyens financiers engagés et les priorités pastorales. Si, par exemple, les sommes attribuées à l'activité de l'Eglise au sein des médias sont beaucoup plus élevées que celles affectées au domaine de la pastorale biblique, cela s'explique par les charges plus lourdes qu'entraîne à l'activité dans les médias. On ne saurait déduire des chiffres que, pour l'Eglise, la Bible passe à l'arrière-plan par rapport au travail dans les médias.

Et pourtant, les membres du groupe de travail restent convaincus qu'en se référant aux objectifs fondamentaux définis par le rapport et qu'en mettant systématiquement en œuvre les diverses mesures énoncées, nous avancerons résolument en direction d'une «clarification des mandats et d'une concentration des forces».



## 1 SITUATION DE DÉPART

En 2005, l'Eglise catholique en Suisse peut contempler quarante ans de vie après la clôture du Concile Vatican II (1962-1965) et trente ans depuis celle du Synode 72 (1972-1975). L'un et l'autre ont durablement modifié le visage de l'Eglise. Pour concrétiser les nouvelles visions pastorales, de nombreux organes de conseil, commissions et offices spécialisés ont été créés à l'échelon supra diocésain et supra cantonal. L'objectif qui leur était assigné était de contribuer à mettre en œuvre les réformes internes de l'Eglise (telles la réforme de la liturgie et la place plus importante réservée à la Bible), de transposer dans la réalité le principe de la collégialité (notamment par l'élargissement des compétences de la Conférence des évêques), ainsi que de promouvoir la participation active des laïcs à la mission de l'Eglise (en les intégrant par exemple dans des commissions consultatives) et le dialogue avec le monde d'aujourd'hui (présence plus forte dans les médias et engagement social notamment). Dans bien des domaines, des évolutions similaires se sont produites parallèlement à l'échelon des diocèses, des cantons et des grandes communes ecclésiastiques.

De leur côté, les mutations qu'a connues la société à partir des années soixante du siècle dernier n'ont cessé d'influencer l'activité et l'organisation de l'Eglise. Depuis cette époque, elle est appelée à réagir de la manière qui convient à maintes évolutions, tels le cloisonnement de plus en plus marqué entre les différents domaines de la vie, la professionnalisation de nombreuses activités, avec ses incidences sur les exigences à satisfaire en matière de formation de base et de formation continue, les révolutions technologiques et le déclin du secteur industriel au profit des services et de la communication. Au sein de l'Eglise, cela s'est traduit par de multiples changements: de nouvelles professions («formateurs/trices d'adultes», «délégués/guées à l'information») font leur apparition, les aumôneries spécialisées ne sont désormais plus assurées en marge de la pastorale générale, mais confiées à des spécialistes («aumôniers/nières d'hôpitaux», «animateurs/trices de jeunesse», etc.), de nouvelles filières de formation de base et de formation complémentaire voient le jour, de même que des offices spécialisés, etc. Par ailleurs, les phénomènes migratoires constituent un «autre signe des temps»: aujourd'hui, un catholique sur cinq en Suisse (21,8%) est de nationalité étrangère.

L'Eglise traditionnelle, avec ses curés et ses religieux, s'est muée en une Eglise caractérisée par une multitude de «collaborateurs et collaboratrices pastoraux». Certains sont des professionnels rémunérés, tandis que d'autres accomplissent leur tâche partiellement ou entièrement en tant que bénévoles. En outre, le «milieu catholique», avec ses associations et mouvements, a fait place progressivement à une sorte de catholicisme «de commissions et d'offices spécialisés».

Sans remettre en cause les avantages de cette évolution, en particulier l'engagement beaucoup plus intense des laïques, ni la nécessité à laquelle elle répond sous l'angle du dialogue avec la société, force est de reconnaître qu'elle touche aujourd'hui à ses limites. Beaucoup de choses qui étaient judicieuses au moment où elles ont été développées apparaissent aujourd'hui comme dépassées. Nombre d'entreprises qui étaient en réalité liées à des personnes précises ont été maintenues après leur retrait. Bien des structures sont lourdes et insuffisamment coordonnées entre elles. En maints endroits, on manque de personnes qualifiées dans le domaine de la collaboration spécialisée. On a aussi passablement de mal à repourvoir les sièges au sein des commissions, comités, etc. Par ailleurs, il semble qu'il n'y ait plus de place pour la nouveauté. Les groupes auxquels doivent profiter les activités de l'Eglise menées à l'échelon de la Suisse ou des régions linguistiques – en particulier les équipes pastorales des paroisses – ont l'impression d'être bombardés de suggestions, de thèmes centraux, ainsi que de documents pour la catéchèse et les célébrations, au point de ne plus pouvoir faire de place à ce qui émane de la vie même de la communauté locale. Et pour les organismes responsables de l'Eglise également, il est devenu difficile, au vu de la diversité des priorités mises en parallèle, de fixer des axes centraux pour son action et de formuler des perspectives pour l'avenir. Un danger de paralysie et d'épuisement existe. Partout, on réclame que l'on promeuve la coordination des forces à disposition, ainsi que leur mise en réseau et leur concentration.

Dans le même temps, on constate que l'empressement à défendre et à appliquer des directives élaborées en commun dans le cadre d'une mise en réseau et d'une coordination des tâches n'est guère plus grand aujourd'hui qu'hier en maints lieux. L'esprit de clocher et le besoin de maintenir à tout prix les acquis restent bien ancrés. On notera que cette attitude est perceptible non seulement au sein des institutions cofinancées, mais aussi des organisations ecclésiastiques et de leurs offices spécialisés, des diocèses, des facultés de théologie, etc.

A cela s'ajoute que le financement de ces offices, commissions, etc., dans des proportions comparables à ce qui s'est fait jusqu'ici se heurte à des difficultés croissantes. La raison en est imputable non seulement au renchérissement, mais aussi à la stagnation, voire à la diminution des fonds à disposition. Or, le fait que l'Eglise voie ses effectifs diminuer et ses ressources financières se fragiliser constitue tout à la fois une chance et une nécessité d'instituer des structures plus légères, plus souples, plus simples et plus faciles à diriger.

Quels que soient ces défis financiers et organisationnels, il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui un travail considérable est accompli dans l'esprit de l'Evangile au service

de l'Eglise et des hommes de ce temps, et cela avec compétence et don de soi. Soutenir et renforcer cet engagement, mais aussi l'axer sur des perspectives pastorales communes, constitue l'objectif fondamental du présent rapport et des mesures qu'il suggère.

# I<sup>ère</sup> partie: Considérations de principe

## 2 CONDITIONS CADRE

La concrétisation de l'objectif «Clarifier les mandats et concentrer les forces» doit tenir compte du fait qu'en Suisse la responsabilité de l'Eglise catholique – notamment en raison du contexte de droit public ecclésiastique – ne repose pas exclusivement entre les mains de la hiérarchie ecclésiale. Une responsabilité qui, si elle appartenait entièrement à la Conférence des évêques, lui donnerait la compétence de planifier et d'imposer une «restructuration» en toute autonomie. Or, l'Eglise catholique en Suisse est, au contraire, une entité multiforme composée de niveaux et d'acteurs différents qui, tout en étant reliés entre eux, jouissent d'une large autonomie et exercent des compétences et responsabilités très diverses. Parallèlement aux structures de droit public ecclésiastique, on mentionnera aussi les nombreux organismes associatifs soutenant des institutions et offices spécialisés remplissant une mission pastorale spécifique, ainsi que les mouvements catholiques. Dans ce pays relativement petit qu'est la Suisse, tant les structures pastorales que celles de droit public ecclésiastique se caractérisent par une énorme diversité, à laquelle contribuent aussi la multiplicité des langues et les différences considérables de mentalité d'une région à l'autre. La même complexité se retrouve au niveau de la direction et du financement.

Pour diverses raisons, le niveau supra cantonal, respectivement supra diocésain, est relativement faible au sein de l'Eglise catholique en Suisse. En matière pastorale, les diocèses jouissent d'une grande autonomie. S'agissant des aspects organisationnels et financiers, les principes fédéralistes ainsi que la diversité des langues et des cultures ont pour conséquence que l'échelon national dispose de peu de fonds et de pouvoir. Ainsi, les organisations ecclésiastiques cantonales et les communes ecclésiastiques/paroisses se prononcent en toute autonomie et souveraineté sur des questions de nature financière. Il en va de même pour les œuvres d'entraide de l'Eglise. Il résulte de cette situation que des «priorités définies à l'échelon du pays ou à celui des régions linguistiques» n'auront qu'une valeur de recommandations pour le niveau diocésain, cantonal ou communal/paroissial. Par ailleurs, comme de nombreuses institutions suisses ou régionales sont organisées en associations, elles jouissent d'un haut degré d'autonomie en ce qui

concerne la définition des axes de leur action ou de l'utilisation de leurs fonds (qui proviennent souvent de diverses sources).

Ce réseau d'institutions ecclésiales jouit d'un ancrage très large et bénéficie d'un bon soutien financier dans la mesure où les possibilités de participation aux décisions sont étendues. Il permet aussi d'intégrer les grandes différences culturelles existant en Suisse (par exemple, au niveau des défis pastoraux, de gérer le saut entre une ville multiculturelle comme Genève et des villages catholiques du fond des Grisons) et de relativement bien résister aux crises. De même, il offre la possibilité d'une croissance organique et d'une conduite décentralisée des diverses entités organisationnelles, ce qui accroît les chances que les décisions prises collent de près à la réalité locale. Mais cela ne va pas sans inconvénients non plus: coordonner et conduire l'action de l'Eglise dans un tel contexte exigent un intense travail de communication et de persuasion et, comparativement à des formes d'organisation dotées d'une hiérarchie verticale, il en résulte aussi une certaine inertie, faute de pouvoir introduire des changements rapides. Quant à la coordination ou à la répartition des tâches à l'échelle de la Suisse, celles-ci ne sont possibles qu'au travers de processus de négociations compliqués.

Le présent rapport décrit des possibilités d'optimisation de la situation à l'échelon de la Suisse et des régions linguistiques. Au chapitre consacré aux perspectives d'avenir, il énumère les questions fondamentales de la planification pastorale et du financement de l'Eglise catholique en Suisse.

### 3 PERSPECTIVES PASTORALES

Malgré les restrictions mentionnées plus haut à propos de la portée et de la force obligatoire des directives pastorales émises à l'échelon supra cantonal ou supra diocésain, quatre perspectives de fond sont formulées ci-après et qui sont destinées à servir de fil rouge pour le travail à accomplir à ce niveau. Ces perspectives montrent de manière claire quelles considérations sous-tendent les recommandations concrètes particulières. Cependant, l'échelon de la Suisse et des régions linguistiques n'est pas seul concerné dans la mesure où la question des priorités à définir à ce niveau est étroitement liée à celle des défis que devra relever l'organisation ecclésiale locale. L'échelon suisse et régional est en effet appelé tout à la fois à coordonner, rassembler, guider, préparer, inspirer, tester et analyser ce qui se vit et prend forme au sein des paroisses, des communautés, des cantons et des diocèses. Enfin, les perspectives formulées font apparaître que les changements nécessaires ne peuvent pas être réalisés uniquement au travers de mesures organisationnelles et financières. Ces dernières doivent s'accompagner d'un changement de mentalité en profondeur:

*«Nous vivons dans une Eglise où la tentation existe de confondre l'importance des ressources à disposition avec la vitalité. Une cure d'amaigrissement est favorable non seulement financièrement parlant, mais aussi pour le modèle d'organisation de notre vie ecclésiale.*

*Cependant, si c'est dans les paroisses et les Eglises cantonales que se déroule la vie ecclésiale pour l'essentiel, que sont assumées les responsabilités au premier degré et que sont concentrées les ressources financières, c'est à ce niveau aussi qu'une attitude nouvelle est d'une urgente nécessité. Aussi, il y a lieu de se demander s'il ne serait pas judicieux que le processus entamé à l'échelon suisse dans le cadre de PaPriKa soit parallèlement mené autant que possible aux autres niveaux aussi? Là où, notamment, la situation financière est moins précaire, du moins actuellement, et où, de ce fait, des moyens financiers peuvent être engagés plus 'facilement'. Ma première préoccupation n'est pas le renforcement du soutien accordé à l'échelon paroissial et cantonal pour les projets menés sur le plan suisse. Ce qui compte en définitive, c'est une prise de conscience nouvelle à tous les niveaux.*

*Ce dont les paroisses ont besoin, ce ne sont pas tellement d'aides extérieures, mais de courage. A savoir oser observer attentivement la vie des individus et de la communauté ecclésiale du lieu et, à partir de là, sentir et soigner ce qui ne demande qu'à éclore.» (Eva-Maria Faber).*

Sont prioritaires pour l'Eglise catholique en Suisse:

- une prise en considération plus nette du fait que la crédibilité et l'avenir de l'Eglise dépendent de manière déterminante des charismes personnels de leurs représentantes et représentants;
- un renforcement de l'engagement pour la jeunesse et la transmission de la foi à la nouvelle génération, ce qui suppose l'existence de lieux d'expériences intenses de foi (au sein de la famille, mais aussi de groupes, de paroisses, etc.), ainsi que des «events» marquants;
- une affirmation plus claire du profil et de l'identité de l'Eglise catholique, ce qui implique le courage de «nager à contre-courant» dans maints domaines;
- un renforcement de la communication au sein du réseau ecclésial et entre l'Eglise et l'environnement sociétal.

Le contenu de ces quatre perspectives est concrétisé et développé ci-après.

### **3.1 Etre une Eglise humaine – les personnes sont plus importantes que les structures**

Au cours des années qui ont suivi le Concile et le Synode, le milieu catholique et le catholicisme associatif d'antan ont fait place progressivement à un catholicisme de commissions, d'offices spécialisés et d'institutions. Or, cette époque touche elle aussi à son terme. Les structures mises en place ne pourront plus être financées dans toute leur diversité, et il apparaît qu'elles ne parviennent plus à recruter en suffisance le personnel qualifié dont elles ont besoin pour fonctionner. Par ailleurs, ces organismes sont souvent trop anonymes, trop rigides et trop peu profilés pour incarner la présence de l'Eglise en tant qu'institution auprès des fidèles et au sein de la société.

Pour être proche des personnes et se tourner résolument vers l'avenir, l'Eglise a besoin:

- de faire preuve d'ouverture et de sensibilité à l'égard des fidèles catholiques et des individus qui composent la société d'aujourd'hui, de se montrer prête à les accueillir tels qu'ils sont, avec leurs expériences de vie multiples et contradictoires, et à écouter avec respect leurs points de vue et leurs questions;
- de compter dans ses rangs des personnes qui témoignent de l'Evangile avec un engagement total et incarnent l'Eglise au sein de la société;
- de disposer de lieux où ces personnes puissent découvrir leur vocation, apprendre leur métier d'homme ou de femme au service de l'Eglise, être soutenus dans leur activité et continuer à se former ;

- de pouvoir mettre à disposition de celles et ceux qui sont appelés à s'exprimer et à agir quotidiennement au nom de l'Eglise en tant que collaborateurs ecclésiaux rémunérés ou que bénévoles fortement engagés des espaces où ils se sentent auditeurs et auditrices de la Parole de Dieu et en intimité avec Lui, cette proximité étant vécue comme une grâce.

### **3.2 Etre une Eglise qui prend les devants – transmettre la foi activement**

Dans une société marquée toujours davantage par le pluralisme culturel et religieux, le rattachement au christianisme repose de plus en plus sur un choix conscient et relève beaucoup moins d'une «évidence» liée à l'entourage dans lequel la vie vous a placé (famille, Etat, école, milieu social, etc.). A l'instar de ce qui se passe en France et en Allemagne, l'Eglise catholique en Suisse découvre la dimension missionnaire et la «nouvelle évangélisation». La transmission de la foi au sein de la famille ne fonctionnant plus «automatiquement», l'Eglise est appelée à développer de nouvelles formes de pastorale des familles qui tiennent compte de la multiplicité des schémas familiaux actuels.

- Les jeunes parents et les familles doivent être encouragés à transmettre aux enfants leurs convictions religieuses et des principes de vie portant la sceau de la foi chrétienne, ainsi que les valeurs proposées par l'Evangile et la tradition de l'Eglise. Il faut leur en donner les moyens et les accompagner sur cette voie exigeante.
- Il faut s'adresser aux enfants et aux jeunes et les intégrer de manière ciblée.
- Des possibilités de s'insérer dans la vie de l'Eglise doivent exister pour les adultes, jeunes et moins jeunes, qui ne se sont pas trouvés en contact étroit avec l'Eglise et la foi chrétienne dans leur enfance et leur adolescence.
- Des liturgies et célébrations soigneusement préparées et parlantes doivent engendrer chez les personnes en recherche et les croyants qui y assistent le sentiment que c'est de leur vie devant Dieu qu'il s'agit, et que la parole biblique et les sacrements sont des réponses à leurs aspirations et leurs angoisses profondes.
- Par des d'activités organisées à l'échelon local et des manifestations d'envergure, l'Eglise doit attirer l'attention sur son message et ce qu'elle a à offrir. Un message qui doit être ancré dans la vie quotidienne si l'on veut garantir un impact durable.

### **3.3 Etre une Eglise profilée – défendre l'Evangile en tant que la vérité**

Dans un monde où beaucoup de choses semblent être laissées à la liberté de l'individu, dans une société où nombre de personnes sont à la recherche de valeurs, dans un paysage religieux caractérisé par une sorte de «grand marché» des croyances aux



contours mal définis, on attend de l'Eglise qu'elle réponde à cette question: quel est son combat? Dans une telle situation, «être proche de l'homme» ne peut en aucun cas signifier satisfaire toutes les attentes et contenter tout le monde. Aussi, l'Eglise est appelée d'une nouvelle manière à se remémorer la mission que lui a confiée Jésus-Christ, même si cela peut signifier devoir ramer à contre-courant. Elle le fera:

- En témoignant de l'amour créateur et salvifique de Dieu pour les hommes et pour le monde, en confessant sa foi en Jésus-Christ en qui l'amitié de Dieu pour l'humanité s'est manifestée parmi nous sous une forme unique, en existant par la force de l'Esprit-Saint, qui est un esprit de vérité et d'amour;
- En proclamant avec confiance et audace le Dieu biblique de la vie, cela dans un monde où de nombreuses forces de destruction se prennent pour Dieu lui-même et prétendent vouloir et pouvoir régir toutes choses;
- En affirmant clairement la dignité fondamentale de la personne humaine, en particulier des pauvres et des sans droit, cela dans un monde qui soumet toutes choses au principe de l'utilité et de la rentabilité: de l'enfant à naître au «facteur de coûts» qu'est la personne âgée ou malade, en passant par l'adulte considéré comme un «facteur économique»;
- En luttant pour la justice, la paix et la sauvegarde de la Création, cela dans un monde où règne la violence, l'oppression et la dilapidation des ressources naturelles;
- En donnant le témoignage d'engagements fermes dans des projets de vie pris par des paroisses et des communautés, des titulaires de charges au sein de l'Eglise, des personnes ordonnées, des couples, des familles ou des individus, cela dans un monde où nombre de gens font l'expérience de la fragilité des relations et de l'inconstance, alors qu'ils rêvent de vie communautaire et de fidélité;
- En offrant la démonstration d'une continuité à travers les siècles et de liens tissés à l'échelle planétaire au travers d'une profession de foi commune, de formes liturgiques communes et d'une autorité suprême commune incarnée par le pape et le collège des évêques, cela dans un monde marqué à la fois par une perte de conscience du poids de l'histoire et de la tradition, par les phénomènes de cloisonnement et le manque de solidarité;
- En se montrant prête, en tant que «peuple de Dieu en pèlerinage sur la Terre», à se remettre sans cesse en quête du message de l'Evangile pour aujourd'hui et pour demain, ainsi qu'à se laisser convertir et renouveler encore et toujours.

### 3.4 Etre une Eglise de dialogue – promouvoir la communication

La «communio(n)» dans l'Eglise ne saurait exister sans la «communicatio(n)». Dans une société caractérisée de plus en plus par la communication, le dialogue et les échanges au sein même de l'Eglise ainsi qu'entre l'Eglise et le monde qui l'entoure revêt une importance décisive. Cela implique:

- Une communication complète et transparente dans toutes les directions et à tous les niveaux;
- Une présence pastorale dans les médias adaptée à notre temps et des relations publiques crédibles, qui soient aussi capables de gérer les crises et les conflits avec professionnalisme et ne véhiculent pas l'image d'une Eglise qui se prétendrait au-dessus de tout soupçon;
- La formation et la promotion de personnes appelées à représenter l'Eglise dans les médias, et parmi lesquelles doivent figurer, au-delà des titulaires de charges au sein de l'Eglise, également des jeunes, des théologiens de pointe, des collaborateurs pastoraux et des laïcs engagés, hommes ou femmes;
- La volonté de dépasser la focalisation sur l'intérieur de l'Eglise et de compléter, corriger et élargir la vision de l'intérieur par des regards portés de l'extérieur et le dialogue avec des personnes et le monde d'aujourd'hui.

## 4 FINANCEMENT

Les questions de financement occuperont l'Eglise catholique en Suisse à l'avenir plus fortement que ce n'a été le cas au cours des dernières décennies.

### 4.1 Formes de financement de l'Eglise

Fondamentalement, on distingue les formes de financement de l'Eglise suivantes:

1. Financement au travers des impôts et contributions ecclésiastiques<sup>3</sup> des membres
2. Financement par l'Etat<sup>4</sup>
3. Financement par des dons et des collectes
4. Financement par le rendement de la fortune

Les principales ressources financières de l'Eglise sont les recettes provenant des impôts et contributions ecclésiastiques (environ 1 milliard de francs par an) et des contributions des pouvoirs publics (cantons et communes).

### 4.2 Développements dans le domaine du financement de l'Eglise

Les pronostics divergent en ce qui concerne l'avenir du statut de droit public des corporations de droit public ecclésiastique et de leur droit de percevoir des impôts. Les uns pensent que ce système est stable et a de bonnes chances de perdurer, voire qu'il pourrait être étendu à d'autres communautés religieuses sous certaines conditions, ce qui serait un avantage dans une société de plus en plus bigarrée sur le plan religieux. Les

---

<sup>3</sup> Il y a lieu de parler d'«impôts ecclésiastiques» dans les cantons où ces redevances sont dues obligatoirement par les membres de l'Eglise (soit la plupart des cantons alémaniques ainsi que FR et JU). Le terme de «contributions ecclésiastiques» s'applique aux redevances que l'Etat est disposé à prélever auprès des membres de l'Eglise, mais que ces derniers ont toutefois le libre choix de payer ou non, que ce soit entièrement ou partiellement (c'est le cas pour GE et NE). L'imposition des personnes morales s'applique indistinctement à toute cette catégorie de contribuables (ZH, BE, LU, UR, SZ, OW, NW, GL, ZG, FR, SO, BL, AI, SG, GR, TG, JU). Le produit de l'imposition des personnes morales est réparti entre les Eglises et les communautés religieuses reconnues en fonction du nombre respectif de leurs membres.

<sup>4</sup> Le système du financement par l'Etat occupe la première place dans le canton de VD. Dans ce canton, de nombreux postes d'ecclésiastiques sont rémunérés par l'Etat. Des contributions étatiques (couvertes par les deniers publics) à l'Eglise existent dans de nombreux autres cantons encore. Dans le canton du VS et dans certaines parties du TI, les dépenses de l'Eglise sont financées partiellement par le budget communal.

autres en revanche s'attendent plutôt à ce que le droit de prélever des impôts soit réduit (limitation aux personnes physiques), voire supprimé totalement. En réalité, la tournure que prendront les choses dépendra étroitement du climat politique dans lequel évolueront les rapports entre l'Eglise et l'Etat et du développement du système fiscal.

Quelle que soit l'appréciation que l'on porte sur la situation, force est de constater ceci: sans impôts ecclésiastiques ou sans contributions étatiques comparables, l'Eglise devrait se contenter de moyens financiers très inférieurs. Cela réduirait non seulement sa capacité d'assumer sa mission pastorale, faute de pouvoir engager et rémunérer des collaborateurs qualifiés en suffisance, mais aussi ses activités dans le domaine de la diaconie et sa présence dans la société. Si l'on veut mettre autant que possible l'action de l'Eglise à l'abri de restrictions et de contraintes financières, le maintien de la souveraineté fiscale des corporations ecclésiastiques et de l'engagement de l'Etat à financer l'Eglise revêt une importance cruciale.

Outre le risque que l'impôt ecclésiastique et les contributions évoluent dans un sens défavorable pour l'Eglise, les autres développements suivants sont importants pour ses ressources financières:

- la croissance du nombre des personnes prenant leurs distances d'avec l'Eglise, avec pour corollaires la multiplication des sorties d'Eglise et la tendance toujours plus forte des parents à renoncer à faire baptiser leurs enfants et à soustraire ces derniers à toute éducation religieuse;
- l'évolution démographique qui conduit à un vieillissement de la population et entraînera, à terme, un recul massif du nombre des membres des Eglises officielles par rapport au chiffre de population;
- les difficultés économiques entraînant une aggravation de la situation sociale.

Toutes ces évolutions ont des incidences négatives non seulement sur le produit de l'impôt ecclésiastique, mais encore sur les dons et les collectes. Si les paroisses étaient réduites à devoir couvrir leurs dépenses au premier chef avec des dons et le produit de collectes, les sommes recueillies de cette manière – et qui sont affectées aujourd'hui à d'autres buts (diaconie, tâches particulières de l'Eglise, missions et aide au développement) – diminueraient d'autant.

### **4.3 Nouvelles sources de financement**

Compte tenu des évolutions qui se dessinent dans le domaine des impôts ecclésiastiques et des contributions étatiques, d'autres sources de revenus sont destinées à prendre de l'importance. La conception répandue pendant un certain temps selon laquelle il y

aurait lieu de financer tous les besoins importants de l'Eglise au travers de l'impôt ecclésiastique ou des contributions de l'Etat doit être revue. Ces ressources financières sont destinées au premier chef à la couverture des besoins de base de la pastorale et doivent donc profiter prioritairement à l'échelon local et cantonal. En outre, il ne faut pas favoriser l'exode des fidèles par une charge fiscale exagérément lourde.

Notamment pour les tâches et projets spéciaux, d'autres ressources financières sont à rechercher, respectivement à développer, pour remplacer partiellement ou totalement le recours au produit de l'impôt ecclésiastique:

- dons, contributions volontaires et sponsoring;
- versement de contre-prestations par ceux qui font usage des offres de l'Eglise;
- contributions uniques affectées des à tâches et projets spécifiques.

Une propagande plus intense en faveur des offres et des services de l'Eglise («marketing»), de nouvelles méthodes de recueil de fonds («fundraising») ainsi qu'une gestion plus économe et orientée sur l'efficacité des moyens financiers à disposition impliquent de développer les outils nécessaires et de faire appel à des spécialistes ou de former les personnes indispensables. Les questions de management et de marketing ne sont plus des préoccupations des œuvres d'entraide seulement, mais aussi de l'Eglise en général.

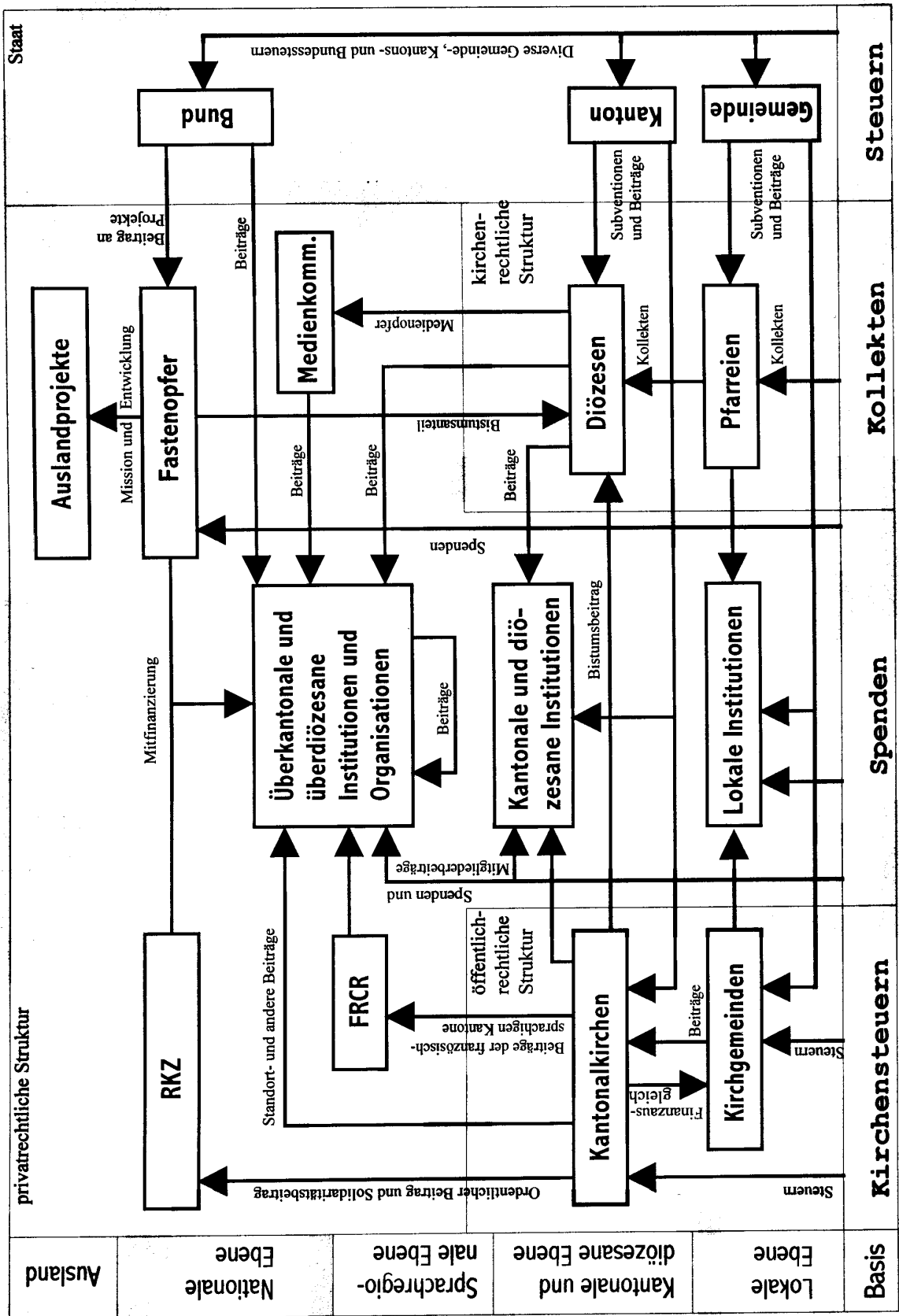
#### **4.4 Complexité des flux financiers à l'échelon suisse**

Les flux financiers au sein de l'Eglise catholique en Suisse sont éminemment compliqués<sup>5</sup>. A cela s'ajoute que l'autonomie financière au niveau communal et cantonal des corporations de droit public ecclésiastique limite considérablement la possibilité d'instituer une organisation financière à l'échelon diocésain et supra diocésain. Cela vaut aussi bien pour les évêques et la Conférence des évêques suisses que pour la Conférence centrale en tant qu'organe regroupant les organisations ecclésiastiques cantonales. Des solutions consensuelles doivent être recherchées au travers d'accords dûment négociés.

Dans ce système de financement de l'Eglise propre à la Suisse, il est important que non seulement les organes compétents des organisations ecclésiastiques cantonales et des

---

<sup>5</sup> Cf. le schéma reproduit à la page suivante extrait du travail de J.-M. Fries: «Die überkantonale und überdiözesane Finanzierung der römisch-katholischen Kirche in der Schweiz. Studie im Auftrag der RKZ, Freiburg 1997» (page 64).



communes ecclésiastiques / paroisses, mais aussi les fidèles soient renseignés sur les tâches qui incombent à l'Eglise à l'échelon diocésain et les coûts qu'elles impliquent. Autrement dit, que tout un chacun soit rendu conscient de ses responsabilités financières. Si des économies se révèlent nécessaires, elles sauraient être faites aveuglément sur le dos des tâches supra paroissiales et supra cantonales de l'Eglise.

Par ailleurs, l'évaluation de la situation en matière de financement de l'Eglise et, notamment, l'élaboration de perspectives d'avenir sous la forme d'une planification financière pour l'ensemble de la Suisse se révèlent être d'autant plus difficiles:

- qu'il n'existe pas de centrale des données,
- que maints domaines ne sont pas transparents (par exemple, les revenus et la fortune des paroisses, fondations ecclésiastiques, communautés religieuses et œuvres financées par des dons),
- que les pronostics comportent de nombreux impondérables (dans le domaine des recettes fiscales aussi!),
- que les choses évoluent de manière différente selon les régions, et à des rythmes variables aussi.

#### **4.5 Evolutions nécessaires**

Pour améliorer la situation, les démarches suivantes sont prioritaires:

- Veiller à ce que l'on affecte les fonds importants existant à l'échelon communal et cantonal avec plus de sens des proportions et d'esprit d'économie, cela en se conformant de manière claire aux priorités pastorales et en tenant compte beaucoup plus nettement des besoins financiers qu'impliquent l'accomplissement des tâches de l'Eglise à l'échelon supra paroissial et supra cantonal.
- Recueillir et relever de manière plus complète à l'échelle de l'ensemble du pays les données concernant le financement de l'Eglise à tous les échelons, à savoir communal/paroissial, cantonal, diocésain et supra diocésain; ces données incluront aussi bien les recettes fiscales que les contributions étatiques, dons, produits de collecte, versements à des œuvres d'entraide, etc.
- Clarifier et simplifier les flux financiers dans le but de mieux définir les compétences et d'accroître la transparence.
- Etablir des directives claires en ce qui concerne le rapport financier des institutions cofinancées (mention des contributions et dons reçus, des réserves, etc.).

- Poursuivre le développement de la collaboration entre la Conférence des évêques, l'Action de Carême, la Mission Intérieure et la Conférence centrale dans le domaine du cofinancement de l'Eglise.
- Engagement de la Conférence des évêques et des responsables pastoraux à inciter les fidèles, les communes ecclésiastiques/paroisses et les Eglises cantonales à la solidarité financière.
- Informer, sensibiliser et motiver les collaborateurs pastoraux et les paroisses à propos du sens et de la nécessité des quêtes dominicales et autres campagnes de collecte de fonds pour le financement de tâches intéressant l'ensemble de l'Eglise à l'échelon diocésain et supra diocésain.
- Renforcer les compétences dans le domaine du management, de l'organisation, du financement et de la collecte de fonds.
- Accorder une place plus forte au volet financier et «entrepreneurial» dans la planification et le développement d'offres et de projets de l'Eglise.
- Veiller à plus de souplesse, afin de permettre l'octroi en temps utile des moyens financiers nécessaires pour des initiatives, des manifestations particulières («events») et des projets ayant un caractère expérimental, ce qui implique de réduire les sommes engagées pour le financement de postes et de structures permanents.

Pour mettre à disposition les fonds nécessaires à la vie ecclésiale et asseoir son financement sur une base très large, l'impôt ecclésiastique demeure le système le plus efficace et le plus juste. Dès lors, tant les organisations ecclésiastiques cantonales que les autorités pastorales sont appelées à veiller à son maintien, cela de la manière qui leur est propre et dans le cadre des compétences qui sont les leurs.

Les constatations faites à propos des priorités pastorales valent aussi pour le domaine des finances, à savoir que le développement d'un état d'esprit nouveau est tout aussi important que des mesures spécifiques. Sinon, le risque existe que des obstacles financiers conduisent tout droit à une perte générale du sens des perspectives, à l'amertume et au développement d'une mentalité consistant à vouloir maintenir à tout prix les acquis, rendant impossible toutes solutions novatrices orientées vers l'avenir. C'est une tâche importante des responsables, précisément en des temps de mutations brutales et d'indispensables processus de changements, de veiller à ce que les esprits ne soient pas dominés par la nostalgie du passé et une fuite devant les nécessités du présent,



mais au contraire par la conviction que le remodelage de la vie de l'Eglise contribuera à accroître sa crédibilité et sa pérennité.

## 5 ORGANISATION

L'organisation actuelle est marquée par une multitude de cénacles et de commissions aux mécanismes de fonctionnement lourds et par un nombre relativement grand de petits offices centraux et spécialisés (en majorité dotés d'un poste et demi à deux postes et demi).

### 5.1 Besoin général de développement de l'organisation

Les organes de conseil et les commissions, de même que le recours à des spécialistes sont une nécessité pour assurer la conduite de l'Eglise. Mais il faut aussi avoir le courage et l'honnêteté de supprimer des structures devenues obsolètes, de remettre radicalement en question des habitudes et d'apporter des correctifs à des procédures mal définies. De nombreuses structures pourraient être à la fois plus légères, moins coûteuses et plus efficaces. Pour d'innombrables questions, on pourrait se contenter d'une petite task force activée uniquement en cas de besoin et susceptible d'être élargie pour une période provisoire lorsque des processus de clarification de thèmes fondamentaux s'avèrent nécessaires. Les structures en place doivent être encouragées à changer leur mode de fonctionnement pour des manières de travailler à la fois plus souples, plus claires et plus ciblées, comportant moins de paperasse et avec une orientation plus systématique sur des projets.

En même temps, il faut veiller à ce que les processus de décision portant sur des questions importantes continuent à inclure la participation des intéressés directs et reposent sur un large consensus, condition pour que les choix arrêtés soient soutenus et mis en application.

Dans le domaine organisationnel, les mesures et changements suivants sont à viser à l'échelon suisse:

- Réexamen du nombre, des objectifs, des mandats, de la taille et de la composition des commissions ainsi que des organes de conseil et de décision actifs à l'échelon de la Suisse et des régions linguistiques.
- Clarification des structures et développement de compétences dans le domaine de la direction d'organisation, cela bien au sein des organes dirigeants de l'Eglise que dans les institutions cofinancées et les organismes qui les chapeautent.
- Exploitation plus systématique des découvertes et des méthodes mises au point dans le domaine du développement et du management d'organisations à but non lucratif.

- Renforcement du partage des tâches et de la coopération entre les divers niveaux de l'action de l'Eglise (commune/paroisse, canton, région, diocèse, région linguistique, pays), mais aussi au même échelon (entre cantons, diocèses, etc.) afin d'éviter le travail à double et de concentrer les ressources.
- Fusion de petites institutions pour réduire les coûts de leur maintien et pour promouvoir la coordination entre des domaines d'activité proches.
- Développement accru de formes de travail qui favorisent le contact direct, et qui renforcent et encouragent les personnes dans le terrain.
- Concentration du travail sur des projets.

Là aussi, au-delà des changements d'ordre structurel, une évolution des esprits est indispensable. Si l'on considère l'Eglise comme un réseau où la communication est primordiale, les personnes situées aux «carrefours» sont appelées à jouer un rôle clé. Certes, les structures sont toujours faites d'individus, mais les modifications structurelles à elles seules ne suffisent pas à les changer. Ainsi, ce doit être une préoccupation centrale que d'assurer qu'aux différents niveaux de direction de l'Eglise, on place les bonnes personnes au bon endroit. Celles-ci auront la mission de faire appel à d'autres et de les motiver.

Facteurs importants propres à garantir la qualité en matière de direction:

- Lors de l'attribution d'un poste, prendre en considération les aptitudes à remplir une fonction dirigeante (au-delà des compétences purement intellectuelles et des convictions religieuses).
- Accepter le principe de la formation continue et garantir la mise à disposition des ressources nécessaires.
- Etre prêt à remplacer par d'autres les personnes qui ne se révèlent pas à la hauteur de leur tâche.

## **5.2 Clarification des compétences entre la Conférence des évêques, les commissions ainsi que les offices centraux et spécialisés**

Pour aborder avec réalisme et efficacité les tâches de l'Eglise catholique en Suisse, il est essentiel de tirer préalablement au clair quelles compétences et responsabilités relèvent de la Conférence des évêques (y compris de la DOK et de la COR), de ses commissions, de son secrétariat et des divers offices centraux et spécialisés. A cet égard, on remarquera ceci:

- Le secrétariat de la Conférence des évêques suisses (CES) soutient cette dernière dans la planification, la coordination, la communication et la mise en œuvre de ses décisions. Le secrétaire général assure la conduite des dossiers.
- Les commissions ont la mission de conseiller les évêques, à savoir qu'elles élaborent les bases de décision et attirent leur attention sur des évolutions importantes. La qualité du travail accompli par les commissions dépend étroitement de l'éventail des compétences que peuvent y faire valoir leurs membres et aussi de la diversité des points de vue et angles d'attaque qui y sont pris en compte. En plus des mandats et questions de la Conférence des évêques, ces commissions peuvent, avec l'accord de cette dernière, traiter de thèmes choisis de leur propre initiative.
- Les offices centraux et secrétariats des commissions ont la responsabilité des tâches à accomplir en amont et en aval des séances des commissions, tant en ce qui concerne le travail de fond que les aspects administratifs. Parallèlement, leurs collaborateurs spécialisés sont au service direct des évêques responsables des ressorts concernés et jouent les personnes de contact pour la CES.

Afin que les commissions et leur secrétariats soient à même de travailler efficacement, il est indispensable que l'on organise de manière claire et simple la coordination entre ces organismes et les évêques responsables des ressorts concernés, respectivement Conférence des évêques, de même que la coordination entre les commissions elles-mêmes. Dans ce contexte, il y a lieu d'examiner s'il ne serait pas judicieux de désigner pour chaque domaine d'activité de la CES un ou une spécialiste qui remplira la fonction de personne de référence. Ces collaborateurs pourraient également servir de personne de contact pour le secrétaire général de la CES et le soulager dans sa tâche. Pour certains domaines, il faudrait examiner s'ils ne devraient pas être rattachés directement au secrétariat. Pour d'autres, un rattachement à l'institution qui assure le secrétariat de la commission constituerait une meilleure solution.

## 6 CRITÈRES POUR LA MISE EN ŒUVRE CONCRÈTE

On peut résumer les considérations assez générales émises plus haut en des critères utiles pour la définition de mesures concrètes. Ces critères sont les suivants:

### 6.1 Responsabilités dirigeantes

Les tâches suivantes comptent au nombre des responsabilités des organes de direction et de coordination à l'échelon supra cantonal et supra diocésain:

- Etablir des priorités et définir des objectifs
- Concentrer les forces ainsi que simplifier les structures et les procédures
- Faire le lien entre les questions de fond et les questions organisationnelles et financières
- Prévenir le travail à double et de l'étude parallèle de mêmes questions à divers échelons
- Clarifier les compétences respectives des organes canoniques et des organes de droit public ecclésiastique et définir des rapports de collaboration sur une base consensuelle
- Contrôler à intervalles réguliers que les buts fixés sont atteints et que l'action menée est efficace, ainsi que réviser les priorités, buts et manières de procéder au gré des circonstances
- Veiller à la garantie des ressources humaines et matérielles nécessaires à la vie de l'Eglise.

### 6.2 Priorités de fond

Dans l'affectation des ressources humaines et financières limitées à disposition, les activités suivantes sont jugées prioritaires:

- Celles menées au profit des personnes salariées ou bénévoles appelées à témoigner de l'Evangile et à incarner l'Eglise au sein de la société
- Celles visant à inciter des personnes, en particulier des enfants, des jeunes et des familles à embrasser la foi chrétienne et ses valeurs et à s'insérer dans la communauté ecclésiale
- Celles visant à donner à l'Eglise et à son message un profil clair et convainquant dans le monde d'aujourd'hui

- Celles visant à promouvoir le dialogue et la communication au sein même de l'Eglise ainsi qu'entre l'Eglise et la société

### **6.3 Organisation et financement**

Au niveau de la Suisse ou des régions linguistiques, seules seront soutenues financièrement les organisations (ou des projets) qui

- sont considérées comme indispensables à la planification, la coordination et la prise de décisions concernant les activités menées à cet échelon
- sont bien ancrées dans les structures de l'Eglise catholique en Suisse et assurent l'accomplissement de tâches dans de meilleures conditions à l'échelon national et régional que dans le cadre diocésain et cantonal
- correspondent quant à leurs objectifs, leur organisation et leur mode de travail aux priorités de fond
- remplissent des tâches bien définies et sont à même de prouver l'efficacité du travail accompli
- travaillent de manière professionnelle tant sous l'angle du domaine d'activité concerné que d'un point de vue organisationnel et financier
- utilisent les ressources humaines et matérielles à disposition à bon escient et dans le respect des principes d'économie.

#### 6.4 Grille d'évaluation des institutions et projets<sup>6</sup>

Critères de fond	Critères organisationnels et financiers
Une institution ou un projet bénéficiera d'un soutien financier à l'échelon suisse ...	
1. s'il est utile à la direction de l'Eglise (planification, préparation de décisions, coordination)	a) si son ancrage à l'échelon de la Suisse ou d'une région linguistique est judicieux
2. s'il constitue une aide pour les personnes engagées dans l'Eglise (être une Eglise humaine)	b) s'il s'inscrit parfaitement dans la stratégie globale et les structures de l'Eglise
3. s'il sert à la transmission de la foi (être une Eglise qui prend les devants)	c) si les tâches sont clairement définies et débouchent sur des résultats tangibles
4. s'il contribue à donner un profil convaincant à l'Eglise (être une Eglise profilée)	d) si le travail satisfait à des critères professionnels et que des compétences de management sont réunies
5. s'il promeut la communication (être une Eglise de dialogue)	e) si les ressources humaines et financières sont utilisées en fonction du but visé et dans le respect des principes d'économie

#### 6.5 Mise en œuvre concrète

Le rapport intermédiaire, la consultation et le hearing consacrés au projet PaPriKa ont mis en évidence l'existence d'un besoin de changement à un double égard:

- La conduite, respectivement l'exercice des responsabilités de direction doivent être renforcés. Cette observation concerne tout d'abord la conduite et la coordination des questions de fond, à savoir des tâches relevant de la compétence de la Conférence des évêques et pour l'accomplissement desquelles elle s'appuie sur les tra-

---

<sup>6</sup> A l'échelon national, des institutions aux structures organisationnelles diverses sont soutenues financièrement: secrétariats, offices spécialisés et offices centraux, associations et directions d'associations, offices de médias, etc. Pour simplifier, tous ces organismes sont désignés par le terme général d'«institutions». Par «projets», on entend des entreprises limitées dans le temps (par exemple, Rencontre nationale des jeunes catholiques, Année de la Bible, Consultation œcuménique).

vaux préalables et les recommandations de ses commissions (y compris leurs secrétariats respectifs). Mais elle touche aussi des aspects organisationnels et financiers dont la responsabilité principale incombe à la Conférence centrale, à l'Action de Carême et à la Mission Intérieure, cela en collaboration avec la direction de l'Eglise. Le chapitre suivant est consacré à ces questions (chapitre 7).

- Les priorités pastorales et les critères organisationnels et financiers mis au point (cf. la grille ci-dessus au point 6.4) doivent être appliqués concrètement aux divers projets et institutions. A ce propos, la Conférence des évêques, la Conférence centrale, l'Action de Carême et la Mission Intérieure, en tant que promoteurs du projet PaPriKa, de même que les participants à la procédure de consultation ont demandé des propositions directement applicables. Alors que les recommandations du rapport intermédiaire étaient souvent formulées en des termes généraux et impersonnels, celles du rapport final ont toujours un destinataire concret. C'est à ce dernier qu'il appartiendra, lors de l'élaboration de mesures, de prendre en compte les propositions du rapport intermédiaire et le résultat de la consultation. Parallèlement, il faut relever qu'il est impossible, dans le cadre d'un rapport tel que celui-ci, de proposer des mesures détaillées. On ne peut se borner qu'à des recommandations générales d'ordre financier et organisationnel. De plus, il va de soi que l'application concrète implique obligatoirement la participation active des personnes concernées ainsi qu'une collaboration entre la direction de l'Eglise et les organes du cofinancement.
- Pour atténuer les problèmes financiers et structurels, le groupe de travail a certes constaté à diverses occasions la nécessité de prendre des mesures particulières précises touchant aussi bien les organes de direction, de planification et de coordination de la Conférence des évêques que des institutions supra cantonales et supra diocésaines cofinancées par l'Action de Carême et la Conférence centrale. Toutefois, cet angle de vue est trop étroit pour dégager des perspectives de développement à plus long terme. D'un côté, les échelons locaux, cantonaux et diocésains – à bien des égards d'un bien plus grand poids – doivent être pris en considération tout autant que le financement de l'Eglise à l'échelon suisse. De l'autre, il existe d'autres forces et organisations qui influencent également la vie de l'Eglise et qui ne doivent pas être négligées: ordres religieux, œuvres d'entraide, mouvements religieux, centres de formation, etc. Enfin, on ne saurait oublier que les priorités pastorales et les réalités financières dans l'Eglise dépendent aussi pour une part très importante des évolutions qui se produisent à l'échelon de l'Eglise universelle et de la société dans son ensemble. Quand bien même ces questions sortent



du cadre du mandat confié au groupe de travail «PaPriKa» et de ses possibilités d'investigation, il se devait de les aborder dans un chapitre consacré aux perspectives d'avenir (voir le chapitre 9.)

## **Ile partie: Mesures**

### **7 MESURES POUR UN MEILLEUR EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ DIRIGEANTE**

#### **7.1 Conduite des questions de fond: les organes, offices spécialisés et commissions de la CES**

La Conférence des évêques suisses (CES) et les conférences des ordinaires (COR et DOK) sont les organes les plus importants en charge de la conduite, de la planification et de la coordination de la vie de l'Eglise à l'échelon national et à celui des régions linguistiques considérées dans leur ensemble. Non seulement leurs décisions mais encore leur manière de travailler marquent l'orientation de fond et l'esprit dans lequel les tâches doivent être entreprises et menées à chef. Plus ces conférences considèrent de facto l'aménagement de la vie de l'Eglise en Suisse comme une mission commune qui leur est confiée (et non pas comme l'affaire exclusive des diocèses et des ressorts), plus l'élaboration et la mise en œuvre de priorités pastorales prendront un tour concret. Ce qui, par-là même, simplifiera le financement des institutions concernées. Par ailleurs, pour ce qui est des aspects financiers et organisationnels, le dialogue et la collaboration dans un esprit de partenariat avec les organisations ecclésiastiques cantonales, la Conférence centrale et les œuvres d'entraide concernées sont indispensables.

Pour être en mesure d'accomplir leur tâche exigeante, la Conférence des évêques suisses, ainsi que la COR et la DOK, sont tributaires d'une administration qui gère les dossiers avec tout le professionnalisme voulu, à savoir qu'il prépare les bases de décision, coordonne les développements dans les différents domaines d'activités, communique les décisions et surveille leur mise en œuvre. Cette tâche implique, au delà des connaissances théologiques et de l'expérience pastorale, des compétences poussées dans les domaines organisationnels et administratifs.

Une revalorisation des secrétariats respectifs de la COR et de la DOK et la coordination de leur travail (au niveau du lieu et du contenu des activités) avec celui du secrétariat de la CES apporterait des améliorations considérables et permettraient des simplifications.

**M 1 Commissions de la CES et leurs secrétariats respectifs**

*Remarque préalable: parallèlement à l'élaboration de ce rapport, la Conférence des évêques suisses a décidé de procéder à une restructuration de son secrétariat et a initié des mesures à cet effet. Pour ce faire, elle s'est entourée de l'aide d'un conseiller en organisation. Au vu des propositions soumises par le présent rapport, il serait judicieux d'étendre le mandat de cet expert externe au domaine des commissions de la CES. Du côté de la Conférence des évêques, un petit groupe de travail est chargé d'étudier les changements envisagés. Il appartiendra également à ce dernier d'associer de manière adéquate à ce processus de restructuration les organismes en charge du cofinancement ainsi que d'autres institutions concernées.*

*Lors de l'examen des diverses commissions, il y aura lieu de partir non pas des structures existantes, mais des tâches à accomplir. Par ailleurs, cette analyse inclura non seulement les institutions cofinancées, mais encore d'autres entités susceptibles d'assumer maintes tâches (ordinariats, couvents, etc.).*

La Conférence des évêques réorganise ses commissions et leurs secrétariats respectifs afin d'être soutenue plus efficacement dans l'exercice de ses responsabilités dirigeantes en matière pastorale. Les objectifs suivants doivent notamment être atteints:

- Nette réduction du nombre des organes et des séances.
- Mise au point de structures et d'instruments de direction permettant une planification stratégique à moyen terme et une coordination renforcée, et grâce auxquels il est possible de prendre des décisions claires et dont la mise en œuvre soit susceptible d'être contrôlée.
- Clarification de la collaboration et de la répartition des tâches entre les évêques responsables de ressort, les spécialistes, respectivement les secrétariats de commissions et le secrétaire général de la CES.
- Attribution de compétences et de mandats clairs aux commissions.
- Procédures de décision participatives et fondées sur le dialogue.
- Engagement plus ciblé des ressources financières et humaines, en particulier pour ce qui touche les offices spécialisés.

Au vu de l'importance cruciale de cette structure de direction, ces recommandations sont concrétisées ci-après point par point.

**a) Renforcement de la planification stratégique du travail au sein de la CES**

Les points forts de l'activité de la Conférence des évêques suisses (CES) et de ses organes (COR, DOK, secrétariat, commissions, groupes de travail, offices spécialisés et offices centraux) sont déterminés par:

- l'actualité ecclésiale et sociale qui doit être prise en considération par la CES (par exemple, questions fondamentales de l'Eglise universelle, processus législatifs importants ayant des incidences des points de vue l'éthique ou religieux, débats publics touchant la politique en matière religieuse).
- Décisions propres sur la question des priorités à fixer.
- Thèmes et sujets de préoccupation permanents de la direction de l'Eglise à l'échelon suisse.

La création de commissions et de groupes de travail ainsi que leurs programmes d'activité doivent être arrêtés en fonction de ces trois dimensions. Par ailleurs, l'objectif d'une orientation stratégique plus marquée et, avec lui, celui d'une amélioration de la coordination thématique pourront être atteints au travers de l'élaboration d'un programme de travail sur plusieurs années par la CES, ce programme devant laisser toutefois suffisamment de place à l'inprévisible.

Ce programme de travail sur la longue durée est appelé à constituer un précieux instrument de conduite et de gestion<sup>7</sup> pour plusieurs acteurs de la vie ecclésiale, à savoir pour la CES elle-même et ses organes, pour d'autres institutions au service de la direction de l'Eglise, ainsi que pour les organismes en charge du cofinancement.

**b) Renforcement de l'orientation sur les domaines d'activité de la CES**

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2004, la Conférence des évêques suisses a défini cinq domaines d'activité pour chacun desquels un coordinateur est prévu. Les évêques compétents pour un domaine d'activité donné travaillent ensemble de manière intensive et allègent ainsi la charge de la Conférence. Dans la perspective d'un renforcement de la coordination, une personne de référence devra être désignée pour chaque domaine d'activité. Elle sera appelée à soutenir et à décharger dans leurs tâches respectives tant le coordinateur que les évêques responsables et le secrétaire général de la CES. Ces référents pourront soit se confondre avec le ou la secrétaire d'une commission soit être rattachées au secrétariat de la CES.

---

<sup>7</sup> Cette manière de faire est comparable avec les programmes de législature des autorités politiques ou les business plans sur plusieurs années des entreprises.

**c) Mandat, objectifs, taille, composition et mode de travail**

On utilisera une grille unique pour présenter le mandat, les objectifs, la taille, la composition et le mode de travail des diverses commissions, groupes de travail et task forces. Les mandats seront évalués et adaptés périodiquement en lien avec la planification stratégique de la CES. Grâce à cette vision d'ensemble des commissions, groupes de travail et autres organismes, le travail à double et les chevauchements pourront être évités.

**d) Action conjointe des évêques responsables de ressort, du secrétariat de la CES, des présidences et secrétariats de commissions**

Afin de pouvoir coordonner le travail accompli avec efficacité et de manière directe, la collaboration doit être intensifiée et le partage des tâches clarifié. Parallèlement, on peut éviter ainsi que le secrétaire général de la CES doive siéger en personne dans toutes les commissions. Une combinaison judicieuse entre le rattachement des personnes de référence au secrétariat de la CES et la concentration de structures décentralisées dans quelques lieux seulement (par exemple Fribourg, Lausanne, Lugano, Lucerne et Saint-Gall) permettra une amélioration de la situation, sans que tout doive être centralisé. Compte tenu de la culture plurilingue et fédéraliste propre à la Suisse, une centralisation non seulement entraînerait des difficultés financières mais encore affaiblirait la solidarité et les liens avec les diverses parties du pays, diocèses et organisations ecclésiastiques cantonales, etc.

Dans les dossiers importants, il est indispensable aussi que les secrétariats et les présidences de commissions non confiées à des évêques aient un accès direct à la CES ou sa présidence. En effet, des informations fournies uniquement par écrit ou transmises par le secrétaire général de la CES peuvent être à l'origine de malentendus et de divergences de vues inutiles.

**e) Nombre et organisation des commissions et groupes de travail**

L'attribution des postes, la formulation des objectifs, la prise de connaissance des résultats des travaux, leur discussion et leur mise en œuvre ainsi que la coordination de plus de vingt commissions et groupes de travail posent à la CES et à son secrétariat des exigences difficiles à remplir pour des raisons structurelles.

Une réduction du nombre de ces organismes et une concentration des forces à l'intérieur même des domaines d'activité par une meilleure coordination faciliteront à la CES l'exercice de sa tâche de direction. Cela simplifiera aussi le travail des commissions dans la mesure où les objectifs qui leur sont assignés seront plus clairs et la collaboration avec la CES sera meilleure.

Au-delà d'une nouvelle répartition des domaines de tâches, le concept organisationnel suivant est proposé:

- Commissions permanentes: ces commissions sont compétentes pour des domaines d'activité relativement vastes. Taille idéale: 12 à 20 membres. L'évêque auquel la responsabilité principale du domaine a été confiée participe à toutes les assemblées plénières et, dans la mesure du possible, également aux séances de comité. Ces commissions sont dotées d'un secrétariat travaillant selon des critères professionnels ainsi que d'un comité directeur dans lequel siègent également les présidents des groupes de travail et des groupes de dialogue permanents.
- Groupes de travail et groupes de dialogue<sup>8</sup>: sous-groupes des commissions compétents pour un secteur donné du domaine d'activité concerné. Taille idéale: 4 à 8 membres. Le président du groupe de travail est membre du comité directeur; le secrétariat et la préparation des dossiers sont assurés par le secrétariat de la commission. Les résultats du travail du groupe sont inclus dans celui de la commission et c'est via cette dernière qu'ils remontent jusqu'à la Conférence des évêques. L'évêque compétent participe en principe une fois par année aux séances du groupe de travail. Mais cette participation pourra être plus fréquente aussi si le sujet traité est délicat ou revêt une importance particulière.
- Task forces: petits groupes de travail dont les mandats sont limités quant à leur contenu ou dans le temps, et qui sont constitués ou activés au gré des circonstances. Leur taille et leur mode de travail sont fixés en fonction des besoins. La coordination avec l'activité de la commission et celui des groupes de travail est assurée par le comité directeur.

Pour les sujets empiétant sur divers domaines d'activité (telles ForModula ou PaPriKa) ou des tâches à caractère extraordinaire limitées dans le temps (par exemple, la Rencontre nationale des jeunes catholiques, la Consultation œcuménique, la réorganisation de Migratio, etc.), des organisations de projet sont à mettre sur pied. Celles-ci seront dotées d'un plan de projet contraignant définissant en termes clairs le mandat, les ressources humaines et financières mises à disposition pour sa réalisation, ainsi que les interfaces avec les commissions et les organes de la CES.

---

<sup>8</sup> Des personnes non membres de la commission peuvent également être appelées à collaborer au sein de groupes de travail ou de task forces.

***f) Travail spécialisé et soutien administratif assurés par les secrétariats de commission***

Pour les travaux précédant et suivant les séances ainsi que pour la mise en œuvre des décisions, les commissions, respectivement leurs présidences et les évêques compétents ont besoin d'une aide spécialisée au niveau de la préparation des dossiers et d'un soutien administratif. Pour accomplir un travail bien ciblé et efficace, il y a lieu de veiller d'une part aux compétences des personnes appelées à assurer cet appui et à ce que les exigences d'ordre organisationnel soient remplies.

***g) Aspects financiers***

On le sait, de nos jours, les spécialistes de l'extérieur mais aussi les membres de commissions et les secrétaires de commissions employés à temps partiel n'ont généralement ni l'intention ni la possibilité d'assumer gratuitement des mandats impliquant un engagement d'une certaine importance. Aussi, la question du versement de jetons de présence ou de l'indemnisation de particuliers ou de sous-commissions pour des travaux qui leur sont confiés (par exemple, rédaction de documents ou recherches d'envergure) se pose avec toujours plus d'acuité.

La manière dont ces questions sont réglées variant considérablement d'une région à l'autre, voire d'un canton à l'autre, tout comme la composition des commissions aussi, il est difficile de concevoir un régime uniforme. En outre, des jetons de présence même relativement modestes (par exemple Fr. 200.- pour des séances d'une journée) entraînent des frais considérables, ce d'autant que les organismes sont souvent formés d'un nombre important de personnes.

D'un côté, ne serait-ce que pour des raisons d'équité (par exemple, si l'on tient compte des barèmes d'honoraires appliqués au sein des grandes organisations ecclésiastiques cantonales et des moyens financiers qui sont les leurs) et de garantie de qualité, on ne saurait ériger en principe le refus de toute indemnisation. De l'autre, créer des cas particuliers pour certaines commissions ou certaines personnes ne serait pas heureux non plus. Aussi, dans le cadre d'une réorganisation des commissions dans leur ensemble, il y aura lieu d'accorder à cette question toute l'attention qu'elle mérite.

***h) Procédure***

La mise en œuvre concrète de la réorganisation qui s'impose impliquera le recours à un spécialiste de l'extérieur. Il sera appelé à lancer un authentique processus de développement d'organisation dont la Conférence des évêques devra définir les conditions cadre.

Les tableaux ci-après, qui donnent un aperçu de la situation actuelle et énoncent des propositions d'optimisation, ne sont qu'une première esquisse de solutions possibles.

Incidences financières: si l'on en vient à prévoir l'indemnisation de l'activité des commissions dans certains cas, on ne parviendra à une solution «neutre» sur le plan des coûts qu'en réduisant drastiquement le nombre des organismes et en limitant l'effectif de leurs membres.



**Domaines d'activité, commissions et groupes de travaux actuels de la CES**

<b>Foi, annonce de l'Évangile et formation</b>	<b>Ministères et services ecclésiaux</b>	<b>Pastorale</b>	<b>Eglise et société</b>	<b>Direction et administration</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commission théologique</li> <li>- Commission bioéthique</li> <li>- Commission catéchétique</li> <li>- Commission pour la formation (en projet)</li> <li>- Commission suisse de liturgie (direction/secrétariat: Centre romand de pastorale liturgique, Bex)</li> <li>- Groupe de travail ForModula (direction/ secrétariat: SPI, Saint-Gall)</li> <li>- Commission œcuménique</li> <li>- Commission de dialogue catholiques romains/ catholiques-chrétiens de Suisse</li> <li>- Commission de dialogue orthodoxes / catholiques romains</li> <li>- Commission de dialogue juifs/catholiques romains</li> <li>- Groupe de travail Islam</li> <li>- Centre catholique suisse «Nouveaux mouvements religieux» - les activités du groupe de travail œcuménique sont suspendues actuellement (direction/ secrétariat: Joachim Müller, curé, Balgach SG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commission Evêques-Prêtres</li> <li>- Commission «Sapientia christiana»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commission de planification pastorale (direction/secrétariat: SPI, Saint-Gall)</li> <li>- Commission «Couple et famille» (direction/secrétariat: SPI, Saint-Gall)</li> <li>- Comité suisse de coordination pour l'Apostolat des Laïcs (secrétariat: CRAL, Fribourg)</li> <li>- Commission de la Conférence des évêques suisses pour les migrants, (direction/secrétariat: office central propre à Lucerne)</li> <li>- Commissions régionales pour la pastorale du tourisme et des loisirs (direction/secrétariat: abbayes de Saint-Maurice et d'Einsiedeln)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil missionnaire catholique suisse</li> <li>- Commission nationale suisse Justice et Paix (direction/secrétariat: office central propre à Berne)</li> <li>- Groupe de dialogue interdiocésain «Eglise et culture»</li> <li>- Commission des médias (direction/secrétariat: Ligue catholique suisse pour la presse, Fribourg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commission d'experts de la CES «Abus sexuels dans le cadre de la pastorale»</li> <li>- Commission «Femmes dans l'Eglise» (direction/ secrétariat: SPI, Saint-Gall)</li> <li>- Groupe de travail PaPriKa (direction/ secrétariat: Administration des projets AdC/Conférence centrale pour le secteur suisse)</li> </ul>

## 7.2 Mesures financières et organisationnelles

Les discussions au sein du groupe de travail PaPriKa et les résultats de la consultation ont fait apparaître clairement qu'en matière organisationnelle et financière, des changements se révèlent nécessaires à bien des égards:

- On manque de données et d'informations sur la situation financière de l'Eglise catholique en Suisse ainsi que de bases pour une planification (M 2-3)
- La coordination entre les organismes appelés à prendre des décisions ayant des implications financières fait défaut (M 4-8)
- La conscience des défis financiers auxquels l'Eglise est confrontée, en particulier à l'échelon supra cantonal, doit être rendue plus vive, et l'on prêtera une attention plus soutenue à la récolte de fonds pour le financement de l'échelon suisse (M 8-9)
- Des améliorations sont nécessaires dans le domaine administratif (M 10)
- En cas d'adaptation de structures ou de lancement de nouveaux projets à l'avenir, la concentration des forces devra être une préoccupation prioritaire (M 11-12)

### M 2 Amélioration du rassemblement des données et de l'information

La Conférence centrale catholique romaine de Suisse se chargera de brosser un tableau complet de la situation financière de l'Eglise et de son évolution prévisible au cours des années à venir au vu des constatations faites. Si elle ne peut pas assumer cette tâche elle-même, elle la confiera à un tiers (éventuellement au SPI). L'objectif auquel il faudra tendre est au premier chef une présentation des finances des cantons, diocèses et institutions en charge du cofinancement qui soit transparente et réponde à un schéma uniforme. Autant que possible, les contributions étatiques, l'échelon communal/paroissial, ainsi que les grandes œuvres d'entraide seront intégrés dans ce tableau.

Incidences financières: le travail de fond et la mise à jour des données chiffrées impliquent un surcroît de dépenses.

### M 3 Plan financier

Sur la base des conclusions du projet PaPriKa, des décisions prises dans le cadre de l'agenda des contrats de prestation et des évolutions prévisibles s'agissant des recettes, l'Administration des projets AdC/Conférence centrale mettra au point un plan financier pour les quatre années suivantes ainsi que des instruments pour une planification financière pluriannuelle. Ces planifications, qui seront soumises aux organismes responsa-

bles du cofinancement, serviront de base aux décisions de la Conférence centrale, respectivement des organisations ecclésiastiques cantonales, sur les montants des contributions à verser pour le cofinancement.

Un tel plan financier permettra d'arrêter des décisions plus solidement étayées en matière pastorale et organisationnelle parce que la marge de manœuvre sera clairement définie. Parallèlement, les organisations cofinancées pourront planifier avec plus de sûreté leurs activités, car l'avenir financier leur paraîtra moins incertain.

L'évolution des coûts de personnel fera l'objet d'une attention soutenue. La politique salariale ne saurait être guidée uniquement par un souci d'économies. Elle doit réserver la possibilité d'engager des personnes expérimentées et donc «chères», ou de payer des spécialistes aux conditions du marché (par exemple, des journalistes). Pour cette raison, les organes dirigeants des institutions responsables de l'engagement devront être autorisés à fixer eux-mêmes les salaires, les organismes en charge du cofinancement demeurant néanmoins libres de comparer les montants convenus à la rémunération usuellement allouée dans la branche ou à l'échelle salariale en vigueur au sein de l'Eglise du canton du siège de l'institution concernée, et de tenir compte du résultat de leurs constatations dans la fixation des subsides accordés.

Lorsque des suppressions de postes seront à envisager, on devra garantir des conditions sociales acceptables, ce qui suppose la mise sur pied de régimes transitoires.

Incidences financières: sur la base d'un plan financier, le renchérissement et la hausse des coûts de personnel peuvent être pris en considération de manière adéquate au moyen d'une indexation des contributions versées à la Conférence centrale.
--

#### **M 4 Collaboration entre la CES, l'AdC, la Conférence centrale et la MI**

La préparation des décisions portant sur des questions structurelles et financières dans le cadre de l'organisation de cofinancement (par exemple, les contrats de prestation) est une procédure complexe et lourde. Y sont associés actuellement: la CES, la COR, la DOK, la CPP, la commission d'experts mixte, l'Action de Carême, la Conférence centrale ainsi que, selon les domaines concernés, certains conseils spécialisés de la CES (par exemple, la Commission des médias). Ces organismes comptant souvent de nombreux membres et ne se réunissant que rarement, les processus décisionnels n'en sont que plus longs.

Au vu de ce constat, la création d'un organisme aux contours bien définis et doté des compétences voulues est souhaitable. Celui-ci serait composé paritairement de représentants de la Conférence des évêques et des partenaires du cofinancement, soit

l'Action de Carême et la Conférence centrale. Certains de ces représentants devraient parallèlement être membres de la commission d'experts mixte AdC/Conférence centrale pour le secteur suisse.

L'institution d'un tel groupe de travail pour les questions de planification et de financement, ainsi que le strict respect des compétences des uns et des autres sont susceptibles de renforcer, simplifier et accélérer la coopération entre la CES, l'AdC et la Conférence centrale (en incluant aussi au besoin la MI). Sa création rendrait superflues les «tables rondes» dont l'organisation s'est révélée de plus en plus souvent nécessaire ces dernières années pour traiter ce type de dossiers. Ce groupe de travail aurait pour tâche:

- d'assurer et de mettre en œuvre les résultats du processus PaPriKa
- d'émettre des considérations fondamentales sur l'avenir du financement de l'Eglise
- de poursuivre et d'accompagner des projets à long terme
- d'élaborer et de renouveler les contrats de prestation
- de rendre un avis sur de nouveaux projets ou des modifications de structures.

Le groupe de travail PaPriKa sera chargé d'élaborer un projet de règlement interne d'un tel organisme à créer.

Incidences financières: réduction des frais de séance et d'administration.
--

### **M 5 Simplification des flux financiers**

A l'occasion de l'introduction d'une nouvelle clé de répartition des contributions versées à la Conférence centrale, cette dernière et la Fédération romande se sont réparties l'attribution des subsides: dès 2006, les institutions dépendront soit de l'une soit de l'autre, les financements mixtes étant supprimés. Parallèlement, le droit de participation aux décisions reconnu à la Fédération romande et de la COR dans le secteur des tâches accomplies à l'échelon romand a été réaménagé.

Les responsables des ordinariats représentés au sein de la DOK et l'Administration des projets pour le secteur suisse élaboreront en collaboration avec l'Action de Carême une proposition de suppression des financements mixtes en Suisse alémanique aussi. L'objectif visé: parvenir à une séparation des financements sans réduire pour autant les possibilités pour la DOK de procéder à des aménagements sur le plan pastoral.

La question de savoir si le calcul des subsides alloués devra être revu sera à clarifier dans le cadre du nouveau régime (via les contributions des organisations ecclésiasti-

ques cantonales versées aux diocèses ou via la quote-part diocésaine de l'AdC à la DOK, respectivement via les contributions versées à la Conférence centrale et la participation de l'Action de Carême au cofinancement).

Incidences financières: la clarification des compétences permettra d'affecter plus judicieusement les fonds.

### **M 6 Rapport entre les produits de collectes, respectivement de fonds, et les subsides ordinaires destinés à la couverture de frais d'exploitation**

Les dons et produits de collectes doivent, autant que possible, revenir directement à des projets poursuivant des buts spécifiques et non pas servir à la couverture de frais d'infrastructures. Leur attribution doit avoir lieu de manière transparente et sur la base de critères clairs, tout en s'assurant que les institutions qui touchent les fonds n'ont pas la possibilité d'exercer une influence directe sur leur répartition.

Lors de la conclusion de contrats de prestation avec des institutions financées partiellement par des collectes ou des fonds, le montant probable encaissé devra être pris en compte dans le calcul du subside alloué. La procédure à suivre en la matière sera définie par l'Administration des projets AdC/Conférence centrale en accord avec les organes décisionnels compétents.

S'agissant de la collecte du Dimanche des médias, la CES prévoira, en accord avec l'organisation de cofinancement AdC/Conférence centrale, de répartir un montant donné ou un pourcentage fixe des recettes entre les institutions cofinancées selon une clé de répartition à définir. Quant au surplus des recettes, il sera attribué à des projets *qui n'émanent pas* d'institutions cofinancées.

Incidences financières: coordination des subsides.

### **M 7 Nouveau positionnement de la Mission Intérieure**

Dans le cadre d'un bilan de situation réalisé en 2004 avec la Conférence des évêques suisses, la raison d'être de la Mission Intérieure a été formulée en ces termes: «La Mission Intérieure est l'œuvre d'entraide des catholiques suisses pour soutenir le travail pastoral au sein des paroisses et les tâches accomplies à l'échelon supra paroissial. A côté de l'Action de Carême et de la Conférence centrale, la MI constitue une organisation autonome de financement ponctuel de tâches pastorales importantes dont le fonctionnement repose sur la solidarité entre paroisses à l'échelon suisse. Dans ce contexte elle fournit aussi des aides dans le domaine immobilier sous diverses formes.»

La Conférence des évêques suisses a continué de confier à la Mission Intérieure, en tant qu'œuvre d'entraide des paroisses de notre pays, la tâche fondamentale de venir au secours de paroisses nécessiteuses et de soutenir matériellement des activités pastorales, mais ce uniquement à défaut de toute autre source de fonds. Selon cette conception, le soutien matériel des prêtres dans le besoin doit être assuré autant que possible par l'aide sociale publique et celui des paroisses nécessiteuses par une participation financière des organisations ecclésiastiques cantonales.

Les fonds libérés du fait de cette redéfinition du mandat de la MI, mais aussi les ressources supplémentaires obtenues grâce à une meilleure information des paroisses et des donateurs potentiels sont destinés à être affectés au financement de tâches et de projets pastoraux à l'échelon supra paroissial, régional, diocésain ou supra diocésain. Lors de l'octroi de subsides, il y aura lieu d'exclure tout chevauchement avec des domaines dont le soutien financier relève du cofinancement AdC/Conférence centrale (par exemple, direction de l'Eglise, animation pastorale, médias, associations, etc.). Les organismes responsables du cofinancement et la MI veillent à se coordonner entre eux à cet égard.

Incidences financières: décharge de la MI et élargissement des possibilités d'affectation des fonds, ce qui offre des perspectives intéressantes du point de vue du fundraising aussi.

### **M 8 Renforcement de la solidarité financière**

Dans le contexte de la publication des résultats du rapport PaPriKa et du train de mesures qu'il propose, la Conférence des évêques suisses fera une déclaration de principe au sujet de l'importance de la solidarité en matière financière dont sont appelés à faire preuve tous les fidèles, quels qu'ils soient, mais aussi les paroisses, les communes ecclésiastiques et les organisations ecclésiastiques cantonales. Conjointement avec les organisations responsables de la récolte de fonds (AdC, MI, Conférence centrale), elle expliquera pour quels objectifs des fonds sont nécessaires et pourquoi les activités menées à l'échelon supra cantonal et supra diocésain revêtent une importance toujours plus grande pour la vie de l'Eglise.

Les collaborateurs et collaboratrices pastoraux seront rendus attentifs à l'importance du rôle qui est le leur – en particulier leur engagement et leur attitude cohérente – par rapport à la solidarité financière. Cette influence est cruciale notamment lorsqu'il s'agit du soutien à apporter aux œuvres d'entraide actives à l'échelon de la Suisse (Action de Carême, Caritas, Mission Intérieure) ou de la contribution à des collectes dominicales (collecte du Dimanche des médias, collectes diocésaines, etc.).

Les évêques compétents s'engagent à promouvoir une amélioration de la situation dans les cantons qui, jusqu'ici, n'ont participé que partiellement au financement des activités de l'Eglise à l'échelon national au travers du système de cofinancement AdC/Conférence centrale. Là où on ne peut pas y parvenir au moyen de l'impôt ecclésiastique, des appels aux dons et des collectes seront organisés afin de garantir la participation solidaire de tous au financement de la vie de l'Eglise au niveau suisse.

Incidences financières: une meilleure compréhension de la nécessité de verser des contributions pour les besoins supra cantonaux et un résultat supérieur des collectes et campagnes de récolte de fonds.

Si tous les cantons/diocèses versent leur dû conformément à la clé de répartition en vigueur pour les contributions à la Conférence centrale, il en résultera une augmentation des recettes de Fr. 650'000.- par an.

### **M 9 Engagement de l'Action de Carême pour le secteur suisse**

L'Action de Carême poursuivra les efforts qu'elle a déjà entrepris pour ancrer plus solidement le secteur suisse dans ses activités et sa stratégie de communication. Dans son travail d'information et de formation, elle expose son engagement en Suisse et sensibilise les paroisses ainsi que les donateurs et donatrices à l'importance de la solidarité avec les organisations de l'Eglise actives dans notre pays et les initiatives qui y sont lancées.

Cet engagement est conforme aux lignes directrices de l'Action de Carême du 17 juin 1998: *«L'Action de Carême participe au financement de tâches supra diocésaines en Suisse. En vue de promouvoir chez nous une Eglise porteuse d'avenir, elle met en valeur les enseignements et les stimulations qu'elle tire de ses liens de coopération internationale. Dans un contexte social et religieux en changement, le secteur suisse de l'Action de Carême favorise un renouveau spirituel et la mise en place de structures dynamiques au sein de l'Eglise en Suisse.»*

*Les critères appliqués dans le soutien aux projets des organisations partenaires à l'étranger inspirent également le cofinancement dans le secteur suisse et l'organisation interne de l'Action de Carême. Celle-ci s'efforce ainsi d'agir avec efficacité et esprit de coopération, en prêtant la plus grande attention à la personne humaine.»*

Cet engagement de l'Action de Carême pour les projets du secteur suisse est bénéfique

- pour les institutions et projets cofinancés, auxquels il est rappelé qu'ils doivent leur existence au soutien et aux dons librement versés par les donateurs et donatrices de l'Action de Carême. Ce rappel est aussi celui de l'obligation qui incombe à ces institutions d'utiliser les fonds conformément aux lignes directrices de l'Action de

Carême: à savoir comme une aide à des initiatives destinées à promouvoir un renouveau spirituel et la mise en place de structures dynamiques et travaillant avec efficacité dans un esprit de coopération et de respect de la personne humaine.

- pour l'Action de Carême qui, en tant qu'œuvre d'entraide, peut compter sur la collaboration et la participation à son travail d'information et de formation de ce vaste réseau très diversifié d'organisations que sont les institutions cofinancées.

Incidences financières: stabilisation, voire augmentation des fonds affectés au secteur suisse en raison d'un meilleur rendement de la récolte de fonds.

### ***M 10 Demandes de fonds, documents financiers, contrats de prestation, rapports***

L'Administration AdC/Conférence centrale sera chargée de revoir les exigences administratives et les procédures fixées dans ce domaine. L'objectif à viser sera double. A savoir, d'une part, concevoir des formes et des procédures qui soient aussi transparentes, simples et uniformisées que possible et épargnent aux organisations cofinancées tout travail inutile, et, d'autre part, assurer aux organismes appelés à prendre les décisions qu'ils disposent des données chiffrées et autres indications dont ils ont besoin.

Dans cette perspective, le système des contrats de prestation devra continuer à être développé de manière à faciliter la conduite concrète des opérations et à réduire la charge de travail.

Incidences financières: plus de transparence et réduction de la charge administrative.

### ***M 11 Fusion de structures et d'organisations***

La Conférence des évêques suisses, la Conférence centrale et l'Action de Carême veilleront à ce que les institutions exerçant des activités proches fusionnent dans toute la mesure du possible, cela afin de réduire les coûts d'infrastructures et le nombre des pourcentages de postes, et ainsi concentrer les forces.

En cas de changements apportés à des structures ou de définition de nouvelles tâches et priorités, les incidences financières seront toujours examinées de près. Les nouvelles tâches devront autant que possible être intégrées dans ce qui existe déjà ou prendre la place d'autres tâches accomplies jusque-là et qui seront abandonnées.

Incidences financières: engagement des fonds plus concentré sur des institutions importantes.



**M 12 Orientation plus marquée sur des projets**

L'Action de Carême et la Conférence centrale constitueront un fonds des «Projets» destiné au financement d'initiatives de grande envergure et limitées dans le temps. Mais les organisations de projet et les financements liés à des projets ne seront envisagés qu'à titre supplétif. Ils ne constitueront en aucun cas une alternative à la mise à disposition d'offices et d'infrastructures susceptibles de réaliser ces projets. Ce que l'on visera, c'est un rapport raisonnable entre des infrastructures de base assurées financièrement et la possibilité de mettre à disposition des ressources pour des projets de durée limitée.

Incidences financières: réduction des subsides destinés à couvrir des frais d'exploitation de quelque Fr. 250'000.- par an afin de rendre possible la réalisation de projets d'envergure ou de manifestations particulières.
--

## 8 CONCRÉTISATION DES PERSPECTIVES PASTORALES

Les recommandations qui suivent se réfèrent essentiellement

- au niveau régional et suisse
- aux aspects organisationnels et financiers.

Comme l'a fait apparaître plus particulièrement le hearing, cette limitation a pour conséquence que des aspects importants, voire essentiels, ne sont pas traités:

- Par exemple, les possibilités de formation de base et de formation continue ne constituent qu'un aspect des choses si l'on se penche sur la question de la motivation et de l'identification des collaborateurs de l'Eglise à leur tâche, et la portée réelle des recommandations sera d'autant plus limitée que les institutions cofinancées actives dans le domaine de la formation représentent en réalité un petit segment de l'ensemble de l'offre.
- S'agissant de la pastorale des familles et de la transmission de la foi aux enfants et aux jeunes, les communautés locales (paroisses, groupes), dans la mesure où elles sont crédibles et solides, ainsi que les offres des centres de formation pour des activités plus intenses dans le domaine du cheminement de foi (par exemple, pour la préparation à la première communion) ont incontestablement un rôle central à jouer. Les prestations proposées à l'échelon régional et suisse peuvent uniquement consister en des suggestions ou permettre des échanges d'expérience ou un apprentissage mutuel.
- Pour le profil de l'Eglise, tant le message concret qu'elle diffuse, au niveau du fond et de la forme, que la crédibilité et le rayonnement de ses représentants, ou encore son engagement social (diaconie) sont cruciaux. Or, de ce point de vue aussi, les mesures organisationnelles et financières proposées sont de peu de poids, ce d'autant que, notamment, l'engagement des œuvres d'entraide de l'Eglise (Caritas, Action de Carême, Brücke/Le Pont, Elisabethenwerk, etc.) et des institutions missionnaires en faveur des défavorisés et pour un monde plus juste n'est pas pris en considération.
- Pour la communication de l'Eglise, à l'intérieur comme à l'extérieur de celle-ci, il est bon de disposer de canaux de qualité. Néanmoins, ce qui est décisif, c'est le contenu de la communication et le style adopté.

En outre, il faut rappeler que les recommandations du groupe de travail PaPriKa se limitent aux institutions pour lesquelles il a repéré un besoin de changement et une possibilité d'agir. Un tableau complet de toutes les institutions actives à l'échelon suisse et régional et de leur importance pastorale n'a pas été visé. Si ce rapport ne les aborde pas, cela ne signifie pas qu'elles soient moins importantes.

### **8.1 Soutenir les personnes engagées**

Pour développer les capacités et la motivation des personnes qui incarnent l'Eglise au travers de leur engagement rémunéré ou bénévole, les offres de formation de base et de formation complémentaire sont d'une grande importance. Outre les institutions de formation proprement dites, d'autres offices spécialisés fournissent des prestations, en particulier dans le domaine de la liturgie ou de la pastorale biblique. On mentionnera aussi les associations de jeunesse qui investissent beaucoup dans la formation de base et la formation complémentaire de monitrices et de moniteurs ou de leurs dirigeants. Sont également d'une grande importance les offres des centres de formation et des centres spirituels, l'encadrement et le conseil des équipes pastorales et des responsables communautaires, les offres destinées aux membres des conseils paroissiaux et pastoraux ainsi qu'aux bénévoles, etc.

Au niveau institutionnel, on est frappé par l'énorme éventail de l'offre dans le domaine de la formation de base et de la formation continue, et ce à plusieurs échelons: cantons (p. ex. centres catéchétiques), diocèses (p. ex. grands séminaires et offres de formation permanente) et régions linguistiques (par ex. filières de formation non universitaires). A ces offres s'ajoutent celles des facultés/hautes écoles de théologie catholique, qui proposent une palette sans cesse plus large de programmes de formation post-diplôme aussi. Enfin, il existe des possibilités de spécialisation, p. ex. dans le domaine de l'aumônerie des hôpitaux (CPT), ou les formations complémentaires, p. ex. le Bibliodrama, qui ne reçoivent aucunes subventions.

Les mesures recommandées visent à concentrer les forces à l'échelon des régions linguistiques au moins. A long terme toutefois, il serait souhaitable que, de leur côté aussi, les cantons, les diocèses, les séminaires et les facultés coordonnent et concentrent beaucoup plus nettement leurs offres.

### **M 13 Engagement de la Conférence des évêques suisses dans le domaine de la formation**

Le processus de réflexion lancé à propos de l'orientation future du Centre pédagogique des catholiques suisses (ABSK) a mis en évidence la nécessité pour la Conférence des évêques suisses d'instituer une commission pour la formation. Son secrétariat/sa direction sera très probablement confié à l'ABSK. Parallèlement, les activités de cet organisme devront être plus concentrées et financées dans une proportion accrue par ses bénéficiaires, soit les membres de l'ABSK. Il y aura lieu de veiller aussi à ce que la collaboration et la répartition des tâches entre les diverses commissions de la CES chargées de traiter de questions de formation soient tirées au clair.

Incidences financières: le subside alloué à l'ABSK sera réduit progressivement de Fr. 60'000.- en tout entre 2005 et 2008 (cf. le plan financier pour les contrats de prestation dans le domaine de la formation).
--

### **M 14 Formation de base et formation continue**

Dans la perspective du recrutement de collaborateurs pastoraux, la Conférence des évêques suisses et l'organisation de cofinancement Action de Carême/Conférence centrale mettront l'accent sur la formation de base et la formation complémentaire. Cette priorité concerne aussi bien la coordination et le développement permanent du contenu des offres que les efforts à consentir sur le plan financier.

Toutes les mesures possibles doivent être entreprises pour accroître l'attrait de l'Eglise en tant que champ d'activité professionnel, ainsi que celui des «métiers» qui lui sont propres. L'effort sera porté dans deux directions: à savoir, d'une part, améliorer les passerelles offertes vers d'autres formations de base et formations continues (p.ex. au travers de la reconnaissance officielle d'établissements de formation en tant que haute école spécialisée ou école supérieure, ou au travers de la certification EduQua) et, d'autre part, promouvoir les possibilités de développement professionnel à l'intérieur de l'Eglise afin de motiver les collaborateurs à rester longtemps à son service.

Des profils professionnels clairement dessinés et une pastorale crédible des vocations se compléteront mutuellement.

Incidences financières: les fonds libérés grâce à la coordination des offres et la suppression du travail à double, etc., doivent être non pas épargnés, mais investis à tous les niveaux dans l'amélioration de la qualité des offres de formation de base et de formation continue.
---

### ***M 15 Avenir de la formation de base et de la formation continue des prêtres, des diacres et des assistants/tes pastorales***

Dans la perspective du développement de l'offre des grands séminaires, mais aussi de celle des universités et facultés (filiales de formation post-diplôme; formations en marge de la pratique du style de celles proposées par les hautes écoles spécialisées etc.), on épuisera toutes les possibilités de répartition des tâches et de coopération entre les différentes institutions.

S'agissant de la formation non universitaire des collaboratrices et collaborateurs pastoraux se destinant à une activité exercée à titre principal au service de l'Eglise, et s'agissant aussi des nombreuses formations spécialisées, des solutions à l'échelon des régions linguistiques sont absolument indispensables. Les diocèses ne disposent en effet ni des moyens financiers ni du personnel nécessaires pour assumer ces tâches.

Les changements intervenus dans l'organisation pastorale (unités pastorales; création d'équipes pastorales plus nombreuses avec répartition des tâches) entraînent de nouvelles exigences à satisfaire en matière d'offre de formations complémentaires et de possibilités d'obtenir des qualifications supplémentaires (capacité de diriger; aptitude à animer des équipes; conduite de personnel; compétences spécifiques pour certains domaines particuliers de la pastorale). Il y a lieu de tirer au clair si ces nouvelles formations complémentaires et continues doivent être offertes à l'échelon des régions linguistiques et, si oui, à quelle(s) institution(s) il faudrait confier ce mandat.

Par ailleurs, le financement (complet ou quasi complet) par l'Etat des facultés de théologie étant de plus en plus remis en question, les organisations ecclésiastiques cantonales risquent de devoir passer à la caisse. Dans ce contexte, il faudra veiller à ce que les engagements financiers qu'elles prendront soient associés à l'exigence d'une extension des offres de formation de base et de formation continue en lien avec la pratique dans les établissements universitaires.

Pour procéder à l'indispensable planification de la formation de base et de la formation continue futures des prêtres, diacres et théologien(ne)s qu'impliquent les diverses évolutions évoquées la Conférence des évêques suisses instituera une task force dont la composition devra être débattue avec les autres organismes décisionnels et financiers (institutions chapeautant les facultés de théologie, commission Sapientia christiana, Conférence suisse des supérieurs de séminaires, AdC/Conférence centrale, etc.). Cette task force devra être chargée de présenter d'ici à fin 2007 des scénarios tenant compte

à la fois des besoins pastoraux, des effectifs probables d'étudiants, du modèle de Bologne et des perspectives financières<sup>9</sup>.

Incidences financières: les fonds libérés grâce à la coordination des activités et la suppression du travail à double, etc., libéreront des fonds qui pourront être investis pour l'amélioration de la qualité des offres de formation de base et de formation continue.

### **M 16 Modularisation**

La rapidité avec laquelle est mené le projet de modularisation des offres de formation est saluée. Parallèlement, il appartient aux organismes chargés d'embaucher le personnel et aux autorités pastorales de définir des profils contraignants pour les divers postes et secteurs d'activité. Le but de cette mesure est de garantir que les tâches ne seront attribuées qu'à des personnes remplissant les conditions fixées.

La commission ForModula sera soutenue dans ses efforts de conduire ses travaux à des fins bien déterminées et de présenter des propositions directement applicables d'ici fin 2006.

Incidences financières: les fonds libérés grâce à la coordination des offres et la suppression du travail à double, etc., doivent être non pas épargnés, mais investis à tous les niveaux dans l'amélioration de la qualité des offres de formation de base et de formation continue.

### **M 17 Promotion des professions et vocations ecclésiales**

Tandis qu'en Suisse romande la promotion des vocations est assurée par une unique institution, le Centre romand des vocations (CRV), il existe en Suisse alémanique, à l'échelon diocésain, des structures parallèles à l'organisme alémanique régional de promotion des vocations («Information kirchliche Berufe – IKB»). Si les ressources à disposition étaient réunies, on pourrait créer à l'échelon de l'ensemble de la Suisse alémanique un authentique centre de pastorale des vocations.

La question se pose de savoir comment cette tâche doit être conçue. Faut-il mettre l'accent sur du matériel et de la documentation pour les besoins des paroisses, sur des activités auprès des jeunes propres à favoriser les vocations, sur des offres directes à proposer aux intéressés ou sur la coordination du travail d'information accompli par les divers ordres et communautés religieuses et les centres de formation? Quelles sont les

---

<sup>9</sup> Cette mesure reprend les recommandations du rapport intermédiaire qui ont été largement approuvées. A l'évidence, les organismes en place et les activités sont considérés comme insuffisamment efficaces.

conséquences à tirer du fait qu'aujourd'hui, les gens se lancent un âge sensiblement plus avancé qu'autrefois dans des formations les préparant à travailler au service de l'Eglise?

Dans la perspective de la clôture de l'Année des vocations 2006, la Conférence des ordinaires de Suisse alémanique (DOK) clarifiera la question de savoir s'il y a lieu de concentrer les forces pour cette tâche à l'échelon des diocèses ou à celui des régions linguistiques. Parallèlement, elle fera la lumière sur les questions de principe évoquées plus haut.

Incidences financières: concentration des moyens financiers à l'échelon des diocèses ou à celui des régions linguistiques.

### ***M 18 Religionspädagogisches Institut (RPI) et Theologisches Seminar Dritter Bildungsweg (DBW)***

En accord avec les bailleurs de fonds ecclésiastiques (AdC/Conférence centrale, Eglise cantonale lucernoise), la DOK mènera des pourparlers avec l'Université de Lucerne dans le but de faire la lumière sur le point de savoir si le RPI et le DBW pourraient être placés sous une direction unique.

Incidences financières: des synergies dans la structure de direction libéreront des fonds qui permettront de combler les lacunes dans la couverture des besoins financiers du DBW.

### ***M 19 Institut für kirchliche Weiterbildung (IFOK)***

Avec la modularisation des filières de formation complémentaire, le développement des offres des hautes écoles spécialisées, écoles supérieures et instituts indépendants ainsi que le renforcement des centres de formation permanente des diocèses alémaniques, la question de la nécessité d'un tel institut de formation continue actif à l'échelon de l'ensemble de la Suisse alémanique et de son subventionnement se posera inmanquablement. Les modules répondant à une demande peuvent être proposés à prix couvrant les coûts. En outre, lors du hearing sur le rapport PaPriKa, le point de vue a été défendu selon lequel mieux vaut ancrer la formation permanente à l'échelon diocésain et cantonal, cela dans la mesure où les cours de formation continue destinés aux collaborateurs pastoraux exerçant leur activité à titre principal sont propices à une meilleure cohésion entre ces derniers et au développement de grands objectifs pastoraux communs (respectivement une «corporate identity»). Dans le cadre du projet ForModula, il y aura lieu

de prêter toute l'attention voulue aux institutions de formation continue ainsi qu'au financement des diverses offres.

Incidences financières: en matière de formation complémentaire, tant la modularisation des offres que la perception de finances de cours couvrant les coûts ou un système de financement basé sur le principe du bénéficiaire-payeur contribueront à moyen terme à soulager la charge financière à l'échelon des régions linguistiques.

### **M 20 Centre Catholique Romand de Formation permanente (CCRFP)**

Avec la modularisation des filières de formation complémentaire et le développement des offres des hautes écoles spécialisées, écoles supérieures et instituts indépendants, la question de la nécessité d'un tel établissement de formation continue actif à l'échelon de l'ensemble de la Suisse romande et de son subventionnement se posera immanquablement. Les modules répondant à une demande peuvent être proposés à prix couvrant les coûts, ce d'autant que la formation permanente est l'affaire des diocèses, des employeurs et des employés. Dans le cadre du projet ForModula, il y aura lieu de prêter toute l'attention voulue aux institutions de formation continue ainsi qu'au financement des diverses offres.

Incidences financières: en matière de formation complémentaire, tant la modularisation des offres que la perception de finances de cours couvrant les coûts ou un système de financement basé sur le principe du bénéficiaire-payeur contribueront à moyen terme à soulager la charge financière à l'échelon des régions linguistiques.

### **M 21 Filières de formation dans le domaine de la musique sacrée**

Les voies de formation non universitaires dans le domaine de la musique sacrée devront être intégrées dans le processus de modularisation. Dans ce cadre, la commission For-Modula devra étudier les possibilités de coopération entre ces filières proposées notamment à Lucerne, Saint-Gall et en Argovie. Selon le résultat des constatations qui seront faites, une fusion des offres devra être envisagée.

Incidences financières: la question de savoir s'il y a lieu de viser une méthode de subventionnement plus simple et plus équitable reste ouverte.

### **M 22 Associations actives dans le domaine de la musique sacrée**

Le soutien financier des associations et commissions actives dans le domaine de la musique sacrée (Commission romande de musique pour la liturgie, Procure romande pour la musique sacrée, Schweizerischer Kirchenmusikverband et Commissione di Musica sacra) devra être réglé à nouveau en tenant compte des particularismes régionaux, mais



aussi en visant un autofinancement plus étendu. La DOK, la COR et le diocèse de Lugano seront invités à élaborer de nouvelles solutions en accord avec les institutions concernées et les organismes responsables du cofinancement.

Incidences financières: alléger la charge financière de l'organisation de cofinancement AdC/Conférence centrale.
--

## 8.2 Permettre la transmission de la foi

Les recherches dans le domaine de la sociologie religieuse révèlent que les expériences religieuses vécues dans l'enfance et la jeunesse sont un facteur important d'attachement à la religion à l'âge adulte. Parallèlement, elles montrent aussi que les Eglises ont du mal à assurer la transmission de la foi et le sens de l'engagement religieux à la nouvelle génération. C'est la raison pour laquelle l'Eglise a décrété l'«option pour la jeunesse» et aussi l'«option pour la famille».

Parallèlement, il devient de plus en plus important pour les Eglises de s'adresser aussi aux adultes qui, dans leur vie, n'ont jamais eu d'accès à la foi ou en ont perdu le chemin.

La mise en œuvre de cette priorité pastorale concrète doit être assurée principalement là où l'Eglise est en contact direct avec les gens. A savoir au sein des paroisses et de groupements de divers types (groupes de parents, groupes de lecture de la bible ou groupes de rencontre et de prière s'inspirant souvent de la tradition spirituelle d'un ordre ou d'un mouvement religieux), ainsi que dans les centres de formation.

La catéchèse et les cours de religion à l'école constituent un autre lieu important de transmission de la foi. Cet enseignement connaît toutefois bien des bouleversements du fait des grandes mutations religieuses et sociales de notre société.

A l'échelon des régions linguistiques, ce sont les mouvements de jeunesse et d'adultes qui sont actifs en matière de transmission de la foi. Pour le rattachement à l'Eglise des jeunes et des familles, les mouvements Blauring, Jungwacht, les groupes scouts ainsi que les offres des associations féminines catholiques sont d'une grande importance. Cela justifie le maintien du subventionnement des organes de direction de ces associations et des offres de formation proposées.

Au cours des dernières années, les mouvements religieux («movimenti») ont gagné en importance. Comme ils n'ont pas de caractère institutionnel, il n'est pas judicieux de les soutenir financièrement en tant que tels malgré tout le poids qu'ils peuvent revêtir pour la vie de l'Eglise. Cependant, il est parfaitement concevable que des subsides liés à des projets soient accordés pour des initiatives lancées par ces mouvements, mais pour autant qu'elles profitent à des cercles de personnes plus large que celui des adhérents.

### ***M 23 Catéchèse et enseignement de la religion à l'école***

La coordination à l'échelon des régions linguistiques du secteur l'enseignement de la religion (essentiellement l'apanage des cantons) ainsi que des activités des offices spécialisés dans la formation de base et la formation permanente des catéchistes demeure une

nécessité. Toutefois, la poursuite de cet objectif n'exige pas la création d'une institution en Suisse alémanique. La Conférence des ordinaires de Suisse alémanique examinera quelles tâches assumées jusqu'ici par l'IKK resteront indispensables et quelles autres deviendront superflues du fait de la modularisation des filières de formation. Elle formulera un mandat précis en matière de coordination qui sera confié à une des institutions actives dans le domaine de la formation des responsables de l'enseignement de la religion et des catéchistes (RPI, offices cantonaux ou diocésains). De plus, les ressources disponibles seront mieux mises en valeur grâce à la collaboration entre offices spécialisés (IKADS).

Incidences financières: le subside alloué pour les tâches assumées jusqu'ici par l'IKK est réduit d'un montant de Fr. 70'000.- pour atteindre la somme de Fr. 120'000.- par an au plus.
---

#### **M 24 Catéchèse d'adultes**

Dans la période qui a suivi le Concile Vatican II, la formation des adultes a pris un essor important dans l'Eglise catholique. Les offres de formation s'adressaient essentiellement à des personnes déjà étroitement rattachées à l'Eglise et désireuses d'approfondir leur foi et en tirer les conséquences pour leur vie personnelle. De nos jours, au vu du nombre toujours plus grand de membres de l'Eglise qui entretiennent des rapports très superficiels avec la religion, au point de n'avoir pratiquement plus aucun lien avec la foi et l'Eglise, c'est plus en direction d'une catéchèse des adultes que s'orientent les besoins. La COR et la DOK élaboreront chacune de leur côté un concept pour les régions linguistiques romande et alémanique sur la base duquel les institutions de formation existantes (par exemple [theologiekurse.ch](http://theologiekurse.ch), Bibelpastorale Arbeitsstelle, Association biblique catholique, centres de formation, offices cantonaux de recherche pédagogique) et les offices catéchétiques élargiront leur offre dans le sens souhaité et modifieront l'affectation de leurs ressources en conséquence. Dans cette démarche, il y aura lieu de prendre également en considération le catéchuménat ainsi que l'accompagnement de projets de parcours de préparation à la confirmation pour de jeunes adultes.

Incidences financières: pour l'élaboration d'un concept, un subside de projet est à prévoir. On ne sait toutefois pas encore avec clarté si la catéchèse des adultes deviendra un nouvel axe d'activité important exigeant la mise à disposition de fonds supplémentaires ou si les offres envisagées devront être financées par un changement d'affectation des ressources disponibles.
--

### 8.3 Contribuer à un profil convaincant de l'Eglise

La Conférence des évêques suisses et ses membres déterminent pour une grande part le profil de l'Eglise catholique en Suisse et la manière dont l'institution est perçue par le public à l'échelon de l'ensemble du pays. A cet égard, ses commissions et ses organes de conseil jouent également un rôle important (voir plus haut le point 7.1). C'est la raison pour laquelle, les recommandations ci-après concernent ces organismes au premier chef.

Par ailleurs, et cela tombe sous le sens, l'image que les membres individuels de l'Eglise nourrissent de celle-ci est marquée très fortement aussi par les expériences personnelles vécues en rapport avec l'institution ecclésiale. A ce niveau, la communauté locale, les groupements d'Eglise et les collaborateurs et collaboratrices pastoraux exercent une influence prépondérante que les organismes actifs à l'échelon des régions linguistiques et du pays ne peuvent infléchir que de manière indirecte (voir le point 8.1.).

Par ailleurs, dans la mesure où bien des personnes n'entretiennent plus que de rares contacts directs avec l'Eglise, l'image de l'institution véhiculée par les médias est également essentielle pour son profil (voir le point 8.4.).

#### ***M 25 Planification pastorale***

Une Eglise qui entend assumer son rôle de guide, prendre les personnes au sérieux, formuler son message dans un langage adapté à notre temps, s'accorder sur un profil commun et promouvoir la communication (cf. les critères au point 6.4) doit disposer de lieux où des femmes et des hommes appartenant à divers secteurs de la vie ecclésiale se retrouvent pour réfléchir à la pratique pastorale, dégager des perspectives communes et débattre en connaissance de cause de l'évolution de la religion dans la société. Dans cette perspective, la Coordination interdiocésaine (IKO) entend proposer une plate-forme de discussion. Toutefois, la compétence de faire la lumière sur des questions concrètes de planification pastorale continuera à appartenir à la Commission de planification pastorale de la Conférence des évêques suisses et à son secrétariat, lequel est assuré par l'Institut de sociologie pastorale (SPI). Cette commission continuera dès lors à jouer un rôle de poids, même si son mode de travail est susceptible d'être amélioré.

En collaboration avec le comité directeur de la Commission de planification pastorale et le conseil d'administration de l'Institut suisse de sociologie pastorale à St-Gall, la Confé-

rence des évêques suisses définira le mandat confié à la Commission de planification pastorale (CPP) et à son secrétariat. Elle le fera en tenant compte des aspects ci-après.

Les questions de planification pastorale qui se posent à l'échelon supra diocésain et supra cantonal comportent souvent des volets organisationnels et financiers. Dans sa composition actuelle et avec le mode de travail qui est le sien, la CPP n'est pas à même d'établir les bases de décision nécessaires avec toute la compétence et l'efficacité voulues. Résultat: ce travail doit être assuré par des groupes de travail ad hoc (groupe de pilotage de l'Agenda des contrats de prestation, «tables rondes» dans le cadre de l'élaboration des contrats de prestation, «groupe de pilotage pour l'analyse du fonctionnement de Migratio», groupe de travail «PaPriKa», etc.) dans lesquels les responsables de ressort concernés de la Conférence des évêques, les organismes du cofinancement ou les commissions spécialisées (commission des médias, Forum pour le travail auprès des jeunes) sont beaucoup plus impliqués qu'au sein de la CPP elle-même.

Dans la conception qu'elle se fait d'elle-même, la CPP balance entre deux rôles. A savoir celui de «prestataire de services» de la direction de l'Eglise travaillant sur mandat ou sur instructions et celui de «forum» où les différentes tendances et groupes de l'Eglise peuvent échanger leurs points de vue entre eux ainsi qu'avec la direction de l'Eglise.

A ces deux fonctions s'en ajoute une troisième: celle de prendre acte et de faire l'analyse des résultats des études de sociologie pastorale menées par le SPI (lequel assure par ailleurs le secrétariat de la CPP). Sur ce troisième volet de l'action de la CPP, le mandat de prestation devra être clarifié, de même que les champs respectifs d'activité de la CES et de son secrétariat d'une part, et ceux de la CPP et du SPI d'autre part. A noter que le travail accompli par le SPI dans le domaine de la sociologie pastorale, de même que l'analyse des résultats d'enquêtes sociologiques en matière religieuse et la mise à disposition d'informations sur la vie et l'action de l'Eglise (statistiques ecclésiales, recueil de données sur le personnel ecclésiastique, finances, etc.) revêtent une importance cruciale tant pour les autorités pastorales que pour les organes dirigeants des entités de droit public ecclésiastique. C'est le SPI qui, en particulier, établit la documentation nécessaire, mène la réflexion scientifique et fournit des conseils pour les processus de planification pastorale entrepris à l'échelon communal/paroissial, cantonal ou diocésain, respectivement pour les divers champs de l'action pastorale. Les services à des tiers dans le domaine du conseil en organisation devront être fournis et facturés aux conditions usuelles du marché.

Les tâches seront réparties entre les divers organismes comme suit:

- La Coordination interdiocésaine (IKO) servira de plate-forme de discussion pour les questions touchant le niveau interdiocésain et suisse.
- La Commission de planification pastorale sera chargée d'une double mission: d'un côté, elle étudiera des questions précises à la demande de la CES et jouera un rôle de conseil auprès d'elle, et de l'autre, elle traitera de sa propre initiative des thèmes et fera connaître son opinion.
- Pour les tâches de planification et d'organisation ecclésiale au sens étroit, un organisme aux contours bien définis et doté des compétences voulues sera créé (voir plus haut sous M 4). Il pourra être élargi à des experts au gré des questions traitées.

Incidences financières: le subventionnement du secrétariat de la Commission pastorale doit rester à son niveau actuel. Le financement des travaux de sociologie pastorale dépendra des besoins en matière de recherche mais aussi de la possibilité d'obtenir des fonds au travers de la rétribution de mandats ou de contributions à des recherches (p. ex. Fonds national) pour des tiers.

### **M 26 Paix, justice et sauvegarde de la création**

L'engagement de l'Eglise, respectivement des Eglises, dans le domaine de la justice, de la paix et de la sauvegarde de la création fait aujourd'hui partie intégrante de leur profil et de leur champ d'action (cf. 4<sup>e</sup> critère au point 6.4). La doctrine sociale de l'Eglise et l'engagement du pape Jean-Paul II dans le domaine de l'éthique sociale et de la paix, les rassemblements œcuméniques de Bâle et de Graz, la Consultation œcuménique sur l'avenir social et économique de la Suisse avec le «Message des Eglises» et la signature de la «Charta œcumenica» montrent combien l'Eglise considère la promotion de la paix, de la justice et de la sauvegarde de la création comme une tâche essentielle. En outre, comme il s'agit d'un domaine dans lequel les diverses Eglises ont des opinions concordantes sur bien des questions, cet engagement commun prend la valeur de témoignage vivant d'un œcuménisme crédible.

Au niveau des institutions cofinancées, ces sujets de préoccupation sont abordés par Justice et Paix, la COTE, l'Institut social de l'ACO et, dans une certaine mesure aussi, par la commission pour la bioéthique. Ils sont aussi l'affaire des chaires universitaires d'éthique sociale et de certaines œuvres d'entraide (Caritas, AdC) qui mènent des travaux de réflexion de fond et organisent des activités.

S'agissant de la Commission Justice et Paix, la Conférence des évêques suisses reverra son mandat, sa composition et sa collaboration avec d'autres institutions. Les incidences organisationnelles et financières des changements envisagés devront être tirées au clair

d'entente avec les institutions intéressées et en dialogue avec les organismes responsables du cofinancement.

La Commission Justice et Paix sera chargée de présenter tous les deux ans un rapport global sur le domaine «Eglise et monde (éthique sociale)».

Incidences financières: obtenir des résultats plus importants avec les fonds mis à disposition jusqu'ici.

### **M 27 Pastorale des migrants**

L'intensification des mouvements migratoires à l'échelon mondial et le fait qu'en Suisse, plus d'un cinquième de la population catholique soit de nationalité étrangère et que plus d'un tiers ne vive dans ce pays que depuis une à deux générations constituent un défi pour la pastorale. Une Eglise qui se veut vivante et entend prendre les devants dépend de la cohabitation harmonieuse dans un esprit de dialogue entre ces de personnes de cultures et de formes d'expression religieuse différentes. Pour l'avenir de l'Eglise, l'intégration des immigrés ainsi que le maintien et le développement de leur vie religieuse sont une priorité pastorale. Cela vaut non seulement pour l'action de l'Eglise à l'échelon national, mais aussi pour celle menée au niveau des paroisses, des cantons et des diocèses.

Il est dès lors essentiel que Migratio, après une phase d'intense réflexion sur des questions de nature financière et organisationnelle, puisse à nouveau se consacrer plus fortement aux problèmes qui se posent dans le domaine de la pastorale des migrants.

La Conférence des évêques suisses, le comité de Migratio et la Conférence centrale mettront tout en œuvre pour que les résultats de l'analyse du fonctionnement de Migratio se traduisent à bref délai par des mesures concrètes, cela afin de contribuer à garantir la poursuite de cette tâche importante.

La clarification des compétences, la simplification des procédures et le transfert aux régions de tâches assumées jusqu'ici à l'échelon national allégera les charges liées à la gestion du secrétariat.

Incidences financières: stabilisation du subventionnement de la couverture des frais de gestion.

### **M 28 Nouveaux mouvements religieux**

Dans un paysage religieux toujours plus difficile à cerner, il appartient aussi à l'Eglise de se pencher sur les nouveaux mouvements qui voient le jour à l'intérieur, en marge ou à

l'extérieur de l'Eglise. Le groupe de travail «Nouveaux mouvements religieux» et son office spécialisé suivent les évolutions qui se dessinent à cet égard et exercent une activité de conseil auprès de la direction de l'Eglise. Ils assurent également du travail de formation et renseignent les particuliers aux prises avec la problématique des sectes ou de mouvements de type sectaire.

La Conférence des évêques suisses examinera comment, au niveau institutionnel, il serait possible de rattacher plus étroitement le groupe de travail «Nouveaux mouvements religieux» et son secrétariat au SPI ou à une faculté de théologie (dans le domaine des sciences religieuses). Le mandat, les lignes directrices, la dotation en personnel et les besoins financiers seront réexaminés dans cette perspective et clarifiés.

Incidences financières: une modeste économie serait éventuellement possible.
--

### **M 29 Organisations internationales**

L'Action de Carême est chargée de revoir les subsides alloués aux organisations internationales cofinancées. Il y aura lieu d'examiner notamment si le choix des institutions subventionnées est fondé, si celles-ci sont déjà au bénéfice d'aides financières de l'Eglise catholique en Suisse via d'autres canaux et si certaines ne pourraient pas être soutenues éventuellement par d'autres fonds de l'Action de Carême (non pas par ceux réservés au secteur suisse). La Conférence des évêques suisses et les organismes responsables du cofinancement devront être informés des résultats des investigations menées.

Incidences financières: aucune affirmation possible à ce stade.
---



#### 8.4 Promouvoir la communication

La présence de l'Eglise dans les médias n'est qu'une forme de promotion de la communication. Dans notre monde qui se définit de plus en plus comme «société de communication», le poids que revêt ce volet de l'action de l'Eglise ne saurait être sous-estimé. Aussi est-il d'autant plus important que les moyens financiers considérables qui lui sont affectés soient utilisés de manière bien ciblée.

Dans la formulation de la priorité pastorale «Etre une Eglise de dialogue – promouvoir la communication», on a aussi songé à la communication interne. A ce propos, il ne faut pas oublier que, dans une organisation de grande taille comme l'Eglise, tout message diffusé à «l'extérieur» (par exemple l'interview d'un évêque dans un journal) constitue aussi une communication «interne». De même, maintes communications «internes» (par exemple, une lettre importante adressée aux collaboratrices et collaborateurs au service de l'Eglise) ont des incidences «externes» indirectes (lorsque la lettre tombe aux mains des médias et donne lieu à des commentaires).

Dans ce domaine aussi, les recommandations de la commission de travail se limitent aux institutions financées actives à l'échelon des régions linguistiques ou de la Suisse. Dès lors, elles n'abordent pas des aspects essentiels du sujet.

#### ***M 30 Ouvrir la voie à des activités qui frappent l'opinion***

De nos jours, pour pouvoir attirer l'attention du public ou influencer l'opinion, les Eglises, comme d'autres institutions, n'échappent pas à la nécessité de mettre sur pied des manifestations de grande envergure ou d'organiser des campagnes à une vaste échelle. Ce principe vaut aussi bien pour exprimer au grand jour l'engagement spirituel et religieux (comme ce fut le cas lors de la Rencontre nationale des jeunes catholiques associée à une visite du pape en 2004) que pour la diffusion d'idées dans le domaine éthique ou social (par exemple, lors de votations populaires concernant des questions ayant des incidences importantes sous l'angle de la morale ou de l'éthique sociale).

Si les œuvres d'entraide se sont adaptées à la situation en accroissant leurs efforts dans le domaine des campagnes d'information (et de collecte de fonds), l'Eglise catholique, en revanche, ne dispose ni de concepts ni de ressources pour ce domaine spécifique. La Commission des médias sera chargée de tirer au clair, en collaboration avec les responsables des relations publiques à l'échelon cantonal, diocésain et national, la manière

dont il y a lieu de concevoir, coordonner et financer les grandes manifestations et campagnes de l'Eglise catholique.

Incidences financières: les «events» ou campagnes doivent être organisés et financés de cas en cas en tant que projets. Mais l'expérience prouve qu'un travail préalable de réflexion peut contribuer à aider à prendre des dispositions en temps utile et à réduire les problèmes de financement.

### **M 31 Action de l'Eglise au sein des médias**

En matière de présence de l'Eglise dans les médias, l'engagement financier pour les activités accomplies à l'échelon national et à celui des régions linguistiques sera maintenu, voire accru, dans la mesure du possible. Dans le secteur de la radio et de la télévision de service public, une attention particulière sera vouée au maintien des bons rapports de collaboration noués avec les responsables des questions religieuses au sein des rédactions, à la conservation des heures d'antenne disponibles, ainsi qu'à la garantie de la qualité.

Pour être à même de s'adapter à l'environnement technique en constante évolution et de supporter les coûts d'infrastructures élevés qu'implique une présence dans les médias, et aussi pour concentrer les forces, il y a lieu de poursuivre les mouvements de fusion déjà initiés parmi les institutions actives dans le domaine des médias.

Dans l'Eglise catholique, le montant consacré globalement à la pastorale via les médias oscille entre 20 et 25 millions de francs par an. Il inclut les dépenses consenties à tous les échelons (communes ecclésiastiques/paroisses, cantons, diocèses et la Suisse), ainsi que celles des communautés religieuses. Pour le développement des offres d'information au niveau cantonal et diocésain (bulletins paroissiaux, délégués à l'information, présence sur Internet), le personnel et les moyens financiers mobilisés sont considérables. Ces derniers doivent être exploités plus efficacement, notamment dans le domaine des bulletins paroissiaux, en intensifiant et en structurant plus fortement les liens de collaboration et l'échange d'informations à l'échelon des régions linguistiques et au niveau national.

La Commission des médias veillera à l'amélioration de la coordination et à la garantie de la qualité dans ce secteur au travers d'un travail plus professionnel et plus centré sur une authentique politique des médias.

Incidences financières: une affectation des fonds plus ciblée et garante de plus d'efficacité.

### **M 32 Commission des médias**

La Conférence des évêques suisses examinera et définira le mandat de la Commission des médias en collaboration avec son comité directeur.

Le recueil et la diffusion d'informations concernant l'Eglise et la religion, la présence de l'Eglise dans les médias électroniques (TV, radio, Internet), ainsi que la conception de la communication officielle de l'Eglise et de ses organes dirigeants à l'échelon du pays et des régions linguistiques revêtent une importance stratégique pour l'Eglise. Elle est importante aussi bien pour la manière dont l'Eglise est perçue «de l'extérieur» que pour l'esprit de collaboration et l'atmosphère régnant «à l'intérieur» de celle-ci. Aussi, les activités dans le domaine de la communication comptent au nombre des quatre priorités proposées par le groupe de travail (voir plus haut point 3.4.).

Dans le cadre de son mandat actuel et compte tenu de son mode de travail, la Commission des médias n'est pas en mesure de relever tous ces défis. Elle remplit déjà une multitude de fonctions qui placent ses membres devant de nombreux conflits d'intérêts et objectifs contradictoires. En effet, elle est tout à la fois l'organe de conseil de la CES, la responsable de la collecte du Dimanche des médias et de sa répartition, l'interlocuteur des organismes en charge du cofinancement et la coordinatrice du travail des institutions actives à l'échelon des régions linguistiques et du pays dans le domaine des médias. A cela s'ajoute qu'au niveau institutionnel, des liens étroits existent entre le secrétariat de la Commission des médias et une institution qui, tout à la fois, est cofinancée par l'AdC/Conférence centrale et touche régulièrement des sommes importantes provenant du produit de la collecte du Dimanche des médias.

La solution suivante est proposée:

- Le mandat de la Commission des médias sera axé sur l'observation de l'évolution des médias et de leur importance pour l'Eglise, sur la révision du «Plan pastoral de la communication et des médias de l'Eglise catholique en Suisse», sur l'encadrement de la présence de la CES au sein des médias et sur la coordination entre les institutions actives à l'échelon de la Suisse et des régions linguistiques dans le domaine médiatique.
- Le secrétariat de la Commission des médias sera confié à une institution compétente dans le domaine de la politique des médias et qui pourra être en mesure d'assumer cette tâche en faisant montre de toute l'indépendance nécessaire à l'égard des institutions cofinancées. Dans le cadre de la coordination à assurer entre les subsides alloués par l'organisation de cofinancement AdC/Conférence cen-

trale et les contributions provenant de la Collecte du Dimanche des médias (voir plus haut sous M 6), on reverra également le financement de la Commission des médias et de son secrétariat.

- L'affectation et la répartition de la collecte du Dimanche des médias seront redéfinies. On veillera à ce que l'attribution des fonds soit coordonnée avec le cofinancement AdC/Conférence centrale et que les décisions en la matière ne soient plus prises avec la participation directe de bénéficiaires de montants importants provenant de cette collecte (voir plus haut sous M 6).

Incidences financières: la répartition des moyens financiers à disposition sera mieux coordonnée.

### **M 33 Présence dans les journaux, sur Internet, ainsi qu'à la radio et à la TV**

De nombreuses questions demeurent ouvertes en ce qui concerne le recueil d'informations, leur mise en forme et leur diffusion sous forme de textes et d'images au sein de l'Eglise. En particulier, on se demande si la manière dont le fait actuellement la KIPA/APIIC est encore adaptée à notre temps.

Quant à l'agence photo CIRIC, qui travaille dans les mêmes locaux que la KIPA/APIIC, mais tout en constituant une entité juridique séparée, des questions se posent aussi quant à sa pérennité.

Un autre aspect à ne pas négliger est le fait que les services des médias des trois régions linguistiques et la KIPA/APIIC ne travaillent pas exclusivement dans et pour l'Eglise. Leur activité s'insère dans le monde journalistique en général. Les subsides actuels destinés à couvrir les frais d'exploitation sont partiellement insuffisants, permettant tout juste de verser les salaires usuels dans la branche, ce qui rend difficile le recrutement de collaborateurs de qualité.

A moyen terme, les fonds mis à disposition actuellement ne suffiront plus à couvrir les besoins financiers des institutions existantes.

La Conférence des évêques suisses chargera un spécialiste extérieur d'analyser, avec l'appui de l'évêque en charge des médias et de personnes versées dans le domaine de la présence médiatique de l'Eglise, l'ensemble de la question du recueil et de la diffusion d'informations tant sur l'institution ecclésiale qu'à l'intérieur de celle-ci. Cette analyse sera assortie d'une proposition de nouvelle définition du mandat, du mode de travail et des besoins financiers. Le but sera de mettre sur pied des structures interrégionales incluant tous les types de médias (texte, photos, radio, TV, film). On visera en particulier la fusion de la KIPA/APIIC et du CIRIC, ainsi qu'une répartition des tâches et un aménagement

des institutions en fonction des défis actuels. Il s'agira d'exploiter toutes les synergies possibles et d'imaginer un financement garanti.

Incidences financières: optimisation des fonds affectés, si possible sans accroître le besoin global de financement.
--

## 9 PERSPECTIVES À LONG TERME

Depuis un certain temps, une multitude de signes indiquent que l'Eglise catholique en Suisse (à l'instar de ce qui se passe dans d'autres pays proches par l'histoire et la culture) connaît une mutation d'une grande ampleur. Cela se caractérise par

- des changements profonds du sentiment religieux et de ses modes d'expression,
- un repositionnement de l'Eglise/des Eglises dans la société,
- la naissance d'un nouveau rôle social de l'Eglise.

Cette mutation porte plusieurs noms: on parle de «nouvelle religiosité dans la société post-moderne», de «religion globalisée», de la «fin de l'Eglise multitudiniste» ou de la nécessité d'une «nouvelle évangélisation». Quelles que soient l'interprétation faite de ce processus de transformation et l'importance qui lui est accordée, on ne saurait en ignorer certains effets manifestes:

- La foi et la pratique religieuse de beaucoup de gens portent moins le sceau de l'institution ecclésiale pour prendre une dimension plus individuelle. Pour beaucoup, l'«expérience religieuse», «la quête du sens dans les moments de crise et lors de grands changements dans la vie», la «mystique» et la «spiritualité» occupent la première place.
- Quand bien même la société continue à reconnaître l'importance de l'Eglise/des Eglises et attend de leur part aussi qu'elles s'engagent dans la diaconie et incarnent des valeurs, celles-ci se trouvent de plus en plus souvent en concurrence avec d'autres «fournisseurs de sens». A cela s'ajoute l'influence croissante d'autres communautés religieuses en raison des flux migratoires (islam, religions orientales).
- Le lien avec l'Eglise s'est distendu. La transmission de la foi à la génération suivante ne relève plus de l'évidence. Il en résulte une diminution de l'effectif des fidèles et une fragilisation de la situation financière de l'Eglise.
- Nombre des personnes qui s'affichent en tant que «personnes engagées dans l'Eglise» ou que «catholiques croyants» ont des idées très arrêtées sur ce que signifie vivre en tant que chrétiens catholiques dans notre monde et incarner l'Eglise de manière crédible. Mais comme ces fidèles mettent souvent l'accent sur des aspects très différents de l'engagement chrétien, ce qui était autrefois le «milieu catholique» s'est mué en un paysage religieux catholique multiforme et donnant de lui-même une image beaucoup moins homogène que par le passé.

Face à cette évolution certes lente, mais profonde, le paysage institutionnel de l'Eglise en Suisse fait montre d'une solide capacité de résistance. Quelques particularismes helvétiques y contribuent fortement, notamment le principe de l'autonomie communale, le fédéralisme, la diversité des langues et l'existence parallèle de structures pastorales et de structures de droit public ecclésiastiques. Pendant longtemps, les moyens financiers et le personnel dont on disposait largement ont permis de maintenir cet appareil complexe. L'avantage de cette organisation de l'Eglise réside dans le fait que de très nombreuses personnes y sont associées concrètement, s'identifient à elle et, dès lors, sont prêtes à contribuer financièrement à la vie de la communauté ecclésiale locale, voir y prendre activement part. L'ombre au tableau est un énorme besoin de coordination, une forte tendance à rapporter tout à soi et une focalisation des activités et des débats de l'Eglise sur ce qui se passe dans l'environnement immédiat.

Aujourd'hui encore, peu nombreux sont ceux qui, dans l'Eglise, sont convaincus que les profonds changements auxquels on assiste posent des défis auxquels des réponses fondamentalement nouvelles devront être trouvées. On continue à traiter d'innombrables questions et thèmes particuliers au sein d'une nuée de cercles, commissions, offices spécialisés, etc., alors qu'il y aurait lieu de développer parallèlement des visions d'ensemble et d'en discuter, ce qui n'a guère été fait à ce jour. A cet égard, la situation est rendue d'autant plus difficile que l'Eglise catholique connaît depuis quelques décennies de fortes tensions internes.

Cette situation est aggravée par le fait que l'Eglise catholique connaît:

- entre les courants plutôt «réformistes» et ceux qui sont plutôt «conservateurs»;
- entre les tenants d'une «pastorale à large spectre» et ceux d'une «pastorale de la densité» (Medard Kehl);
- entre les tenants d'une conception de l'Eglise fondée sur des «certitudes» et les personnes aspirant à la reconnaissance d'autres manières de voir;
- entre les tenants d'une orientation plus axée sur les besoins et les aspirations profondes des individus et les tenants d'une orientation plus centrée sur les préceptes de la hiérarchie ecclésiastique;
- entre une vision de l'Eglise centrée sur la collectivité ecclésiale locale et fédéraliste (portant la marque du droit public ecclésiastique) et une vision marquée par une conception hiérarchique fondée sur la théologie, et qui met en avant l'appartenance à l'Eglise universelle et la conscience diocésaine, cela dans une optique de certitudes absolues.

Pour garantir sa pérennité, l'Eglise veillera à cultiver et à maintenir la vie ecclésiale à l'échelon communal/paroissial et au sein de petites communautés. Parallèlement, elle doit

- concentrer les forces et les ressources à disposition de manière beaucoup plus résolue que jusqu'ici,
- surmonter les tendances à se figer et à sombrer dans l'insignifiance et «l'illisibilité», parce que devenue une institution sans contours définis et sans profil,
- et se mettre face aux vrais défis.

Une telle concentration des forces doit – pour produire des effets sensibles – aller bien au-delà des recommandations émises dans ce rapport. Il appartient notamment aux responsables diocésains et aux organisations ecclésiastiques cantonales de participer activement à cet effort. Par ailleurs, un changement de mentalité doit se produire au sein des paroisses et communes ecclésiastiques, ainsi que dans les divers mouvements, associations et autres groupements. Cela suppose:

- d'être tout à la fois porté par l'Evangile et doué d'un esprit d'entreprise et de la capacité de voir une chance dans la limitation des moyens à disposition,
- de promouvoir une culture qui met en avant l'esprit d'équipe, plutôt que de se borner à se côtoyer, quand ce n'est à s'affronter,
- d'avoir le courage de faire des expériences, mais aussi de renoncer à ce qui paraît être des solutions éprouvées,
- de renoncer à ramener toute chose à sa petite dimension et à toujours vouloir maintenir les acquis,
- pour les milieux responsables du financement, d'être prêts à la solidarité et à de nouvelles priorités pour déplacer des fonds des niveaux «inférieurs» vers les niveaux «supérieurs» dans le but de les affecter à des tâches communes,
- pour la direction de l'Eglise, d'être prête à partager le pouvoir, à permettre une authentique participation et à reconnaître les droits de codécision du peuple de Dieu au sein de l'Eglise,
- de la part de tous, une volonté d'unité dans le respect d'une légitime diversité.

Les mesures financières et organisationnelles ne peuvent pas, à elles seules, donner vie à une telle vision d'avenir. Par ailleurs, elles ne mettront nullement l'Eglise à l'abri des conflits, pas plus qu'elles ne lui garantiront la sécurité et le confort matériel. Mais elles s'inscrivent dans la perspective de l'Evangile qui affirme que les disciples de Jésus sont



appelés à être la «lumière du monde» et le «sel de la Terre», et à donner ainsi un «goût relevé», voire du «piquant» à la vie de l'Eglise. Comme le paprika...