

# Conseil stratégique

## 1. An DEUX après l'adoption de la stratégie

«*Par le biais des églises locales de l'EEM Suisse-France, de plus en plus de personnes seront amenées à devenir des disciples de Jésus-Christ.* », il s'agit là d'une préoccupation d'ordre spirituel. Le mot «stratégie» est quant à lui un terme technique provenant du monde moderne du management. Les deux pôles font partie intégrante de la stratégie l'EEM Suisse-France, mais leur valeur est inégale. La préoccupation spirituelle désigne l'objectif, alors que la stratégie est la boîte à outils qui en permet la réalisation, Tant la motivation pour l'objectif que sa réalisation doivent reposer sur un fondement spirituel, à savoir la foi individuelle et commune en Jésus-Christ.

En l'an DEUX après l'adoption de la stratégie, l'équipe chargée du processus stratégique a rappelé aux circuits, dans une lettre qui vous était adressée à vous en tant que membres de la Conférence annuelle, et aux organes de la Conférence annuelle, dans un courrier envoyé aux présidences de ceux-ci, quelques points essentiels pour la mise en œuvre de la stratégie, Nous vous remercions pour toutes vos réactions. En ce qui concerne l'objectif «*amener de plus en plus de personnes à devenir des disciples de Jésus-Christ*», la réalisation sur place est encore plus importante qu'au niveau des organes de la Conférence annuelle, même si dans les chapitres ci-après on ne parle pratiquement plus que de ces derniers, ce qui doit également nous conduire à nous interroger, en tant qu'ensemble de la Conférence annuelle, sur l'utilisation de nos moyens: combien de temps, d'argent et de forces investissons-nous dans les églises locales pour vivre la communauté conformément à la mission que Dieu nous a confiée?

## 2. Etre une organisation apprenante

En tant que conseil stratégique, nous nous trouvons nous-mêmes en phase d'apprentissage. Lors de notre retraite de septembre, Craig Robertson, des Etats-Unis, nous a présenté son travail à l'Institut de conduite spirituelle (*Spiritual Leadership Inc., SLI*). Depuis des années, il conseille et accompagne des églises locales, dont plusieurs des églises EEM ayant la plus forte croissance, ainsi que, de plus en plus, des Cabinets et des Conférences annuelles, sans compter bien sûr, des communautés d'autres dénominations. Suite à cette formation, trois personnes de notre Conférence annuelle, Claudia Haslebacher, Marc Nussbaumer et Andreas Benz ont entamé début 2012 un premier module de formation pour les «coaches», Nous espérons que cela nous donnera de nouvelles idées pour exercer notre tâche en faisant résonner harmonieusement «amour - apprentissage - conduite» (les trois éléments fondamentaux du SLI). Une première application pratique apparaît déjà au niveau de la formation au *Turnaround*. La méthode de travail du SLI sera en effet intégrée tant à l'accompagnement des églises en voie de *Turnaround* qu'au prochain cours de *Turnaround* dont le début est prévu pour le second semestre 2012.

## 3. Informations de l'équipe chargée du processus stratégique

Il nous reste encore six ans pour atteindre nos objectifs stratégiques, en 2018, Nous pouvons donc continuer à travailler avec la même constance à leur réalisation, sans pour autant être mis sous pression. L'équipe chargée du

processus stratégique recommande que les églises et organes poursuivent leur travail à leur propre rythme, sans se relâcher ni se surmener. Une stratégie n'est viable que dans la mesure où les personnes auxquelles incombe sa mise en œuvre aspirent vraiment à sa réalisation, Ce soutien «intérieur» venu du cœur ne peut être créé par une stratégie. Une personne qui n'a pas envie d'amener des gens à suivre le Christ ne le fera pas, Quelqu'un qui voit des gens découvrir en Christ un nouveau sens à leur vie fera en revanche exactement ce que définit la stratégie: amener de plus en plus de personnes à devenir des disciples de Jésus-Christ. Dans le courrier envoyé à l'automne 2011 par l'équipe chargée du processus stratégique figurait une liste des programmes et offres proposées à cette fin aux organes et aux circuits. Ceux de ces «outils» qui viennent d'être créés sont énumérés et commentés dans le rapport des surintendants.

A l'automne 2011, une douzaine de circuits ont adressé directement à l'équipe chargée du processus stratégique des rapports détaillés sur la manière dont ils se sont attelés à la mise en œuvre de la stratégie, Nous les remercions très sincèrement pour ces contributions, que l'équipe reprendra dans le but de donner des idées aux circuits dans ce domaine. En France, la réalisation de la stratégie a été abordée en lien avec le «Projet VIE» lors de l'Assemblée générale de l'UEEMF (Union de l'Eglise Evangelique Methodiste de France) en avril 2011, d'abord, puis dans le cadre de différents conseils de circuit.

Cette année, les réactions concernant la concrétisation de la stratégie dans les circuits seront surtout exprimées par la surintendante et les surintendants sur la base de leur appréciation subjective des assemblées de circuit du printemps 2012, Elles porteront avant tout sur les

développements stratégiques particulièrement positifs ou au contraire problématiques observés dans les Circuits, commentés en une ou deux phrases, ce qui permettra à l'équipe du processus stratégique d'apporter une aide ciblée aux différents circuits, Comment prévoit-on la suite de la stratégie? le tableau présenté en annexe repose sur le projet distribué sur les tables lors de la Conférence annuelle 2011 et adapté à la situation de mars 2012.

## **4. Mise en œuvre de la stratégie dans les services centraux**

L'objectif de résultat e) déclare: *«Dans deux ans, les structures de l'Eglise seront réexaminées dans la perspective de l'objectif fondamental et de l'objectif-cadre et, si nécessaire, adaptées en conséquence dans un délai maximal de quatre ans,»* le Comité directeur Suisse (CDS) a démarré un processus de consultation en organisation qui comprend également une réflexion commune sur la structure de direction du conseil stratégique, du Cabinet et des deux comités directeurs (Suisse et France). Vous trouverez des informations à ce sujet dans le rapport du CDS. Le chapitre sur la réalisation de la stratégie dans les services centraux ci-après concerne quant à lui exclusivement l'EEM suisse, l'EEM en France n'ayant pas les moyens de créer des postes communs à l'ensemble de l'Eglise. Après la présentation par le conseil stratégique d'une motion visant à plafonner les coûts des services centraux (a), en 2009, deux autres décisions arrêtées par la Conférence annuelle (b+c) demeurent en suspens; toutes deux ont trait à la limitation des moyens financiers et à la fixation de priorités:

- Conférence annuelle 2009: «La Conférence annuelle se prononce en faveur de la décision de principe du conseil stratégique, selon laquelle les coûts des services centraux doivent être maintenus à leur niveau actuel, exception faite du renchérissement des salaires,»
- Conférence annuelle 2009: «Le conseil stratégique élabore à l'intention de la Conférence annuelle 2010 un plan des effectifs des services centraux, Ce faisant, il définit pour chacun des secteurs la marge accordée en termes de coûts et de pourcentages de postes,»
- Conférence annuelle 2011: «Dans le cadre du mandat du conseil stratégique concernant la marge accordée en termes de pourcentages de postes communs à l'ensemble de l'Eglise, l'objectif visé consiste aussi à ce qu'à compter de 2013, les coûts inhérents à l'ensemble de l'Eglise calculés sur la base des membres de celle-ci ne dépassent pas CHF 400,00 par membre et par an.»

Tous les organes de la Conférence annuelle, tout du moins dans la partie germanophone de la Suisse, ont été priés l'année dernière d'expliquer «comment gérer votre mandat fondamental avec 20 % à 30 % de ressources (en personnel, infrastructure, finances et temps) en moins, de manière à pouvoir utiliser les ressources ainsi dégagées pour d'autres tâches stratégiques».

Certains des organes ont fourni des réponses très détaillées et décrit les processus mis en place pour pouvoir mettre en œuvre la stratégie. De nombreux groupes de travail et secteurs partiels ont été réduits, en termes de personnel, ces dernières années pour économiser des ressources. Aucun organe n'a cependant pu présenter spontanément des propositions permettant d'accomplir son mandat fondamental avec 20 % à 30 % de ressources en moins, ce qui montre bien à quel point la tâche ambitieuse et controversée

consistant à fixer des priorités parmi toutes les bonnes choses effectuées depuis des années par les services centraux est difficile.

Les clarifications visant à déterminer qui a défini quel poste des services centraux et quand, et qui doit rendre des comptes à QUI et comment ont révélé une diversité et une marge de variations empêchant de fixer des priorités de manière judicieuse et gérable. Aussi le conseil stratégique demande-t-il à la Conférence annuelle de lui accorder le pouvoir de décision sur les postes des services centraux dans la mesure où ceux-ci ont un lien avec la part B des contributions. La motion se limite aux postes concernant l'aspect financier de la part B des contributions'. Ces dix dernières années, le nombre de ces postes a augmenté d'un peu moins de 10 à un peu moins de 15. Il existe par ailleurs des postes inhérents à l'Eglise financés par d'autres moyens (p.ex. la trésorerie, Connexio, le compte de projets) et donc exclus des motions du conseil stratégique.

Tant le Cabinet que le conseil stratégique ont déjà veillé ces dernières années à ce que le plafonnement à 2,4 millions des coûts de la part B ne soit pas contourné par un financement de postes par le biais du compte de projets. Les organes compétents continueront à être vigilants à cet égard, La motion du conseil stratégique définit les critères de base qui le guideront dans la mise en œuvre. La cession de compétences demandée soulève naturellement d'autres questions concernant les critères utilisés par le conseil stratégique pour évaluer le travail des organes, fixer des priorités et décider de la réduction des coûts. Tout cela est nouveau pour tout le monde. Dans le cadre d'un cours de perfectionnement professionnel, un membre de l'EEM s'est penché sur ces questions et proposera au conseil stratégique,

durant le premier semestre 2012, plusieurs possibilités de critères d'évaluation dans la perspective de la stratégie de l'EEM. Ces propositions aideront le conseil stratégique à élaborer des critères pouvant être utilisés pour évaluer les dépenses de la part B des contributions.

Les décisions de la Conférence annuelle concernant le plafonnement des coûts mentionnées dans la motion se réfèrent aux deux décisions (a) et (c) ci-dessus. Au vu des structures participatives et du système de milice largement étayé de l'EEM, répondre à la motion de la Conférence annuelle 2011 d'ici l'élaboration du budget 2013 constituera un grand défi. A cet égard, le conseil stratégique travaillera en étroite collaboration avec le CDS.

### **Motions à la Conférence annuelle:**

**Le conseil stratégique reçoit la compétence de fixer les priorités et pourcentages de postes des services centraux relatifs à la part B des contributions, Ce faisant, il tient compte des décisions de la Conférence annuelle concernant le plafonnement des coûts,**

**Sur l'ensemble des postes, une réorganisation de postes peut porter sur 0 à 35 % et une réduction de postes aller jusqu'à 500 pour cent de postes,**

**Les critères et les mesures d'accompagnement sont applicables durant la période de mise en œuvre de la stratégie (2010-2015) et seront révisés au plus tard en 2017.**

Pour réaliser cette motion, le conseil stratégique se fondera sur les critères suivants:

- les postes bénéficiant au service de l'ensemble de l'Eglise (garantie des démarches juridiques et administratives centrales nécessaires) ont la priorité;

- les postes destinés à la mise en œuvre directe de la stratégie ont la priorité;
- le conseil stratégique élabore des critères d'évaluation des postes et les applique en collaboration avec l'organe concerné;
- le conseil stratégique détermine, dans le cadre du budget relatif à la part B, les prestations et services proposés par l'Eglise elle-même et ceux «achetés» à l'extérieur et payés sous une forme directe.

*1 Suivant la taille et la capacité financière d'un circuit, ses contributions comprennent un maximum de trois parts:*

*la part A correspondant aux frais de personnel des membres pastoraux actifs dans le Circuit; elle est calculée sur la base de leur degré d'occupation dans le circuit.*

*La part B correspondant aux coûts liés aux services centraux, dans la mesure où ils ne sont pas financés par d'autres moyens; elle est calculée sur la base du nombre de membres.*

*La part C constituant un montant de solidarité entre les circuits; elle est calculée sur la base de la capacité financière d'un circuit.*