

## Commission de gestion – synode extraordinaire du 13 décembre 2018

### Rapport sur la gestion RH 2018 du Conseil synodal

#### Rappel du mandat de la Commission de gestion

Le 15 juin 2018, durant la session du Synode, le Conseiller synodal John Christin a remis sa démission avec effet immédiat à la Présidente du Synode, Sylvie Arnaud. Cette annonce a été précédée d'une allocution de John Christin faisant état d'un certain nombre de dysfonctionnements au sein du Conseil synodal (ci-après CS) et explicitant les raisons de sa démission.

La Commission de gestion du Synode (ci-après Cogest) a demandé et obtenu de la part du Synode un mandat extraordinaire l'autorisant à intervenir sur l'année en cours.

Le 3 juillet, la Cogest a rencontré le Bureau du Synode qui lui a précisé son mandat en la chargeant d'analyser le fonctionnement (le cas échéant les dysfonctionnements) du Conseil synodal dans la gestion RH, et de rapporter au Synode de novembre 2018 : la Cogest « analysera autant les éléments qui ont conduit John Christin à la démission que la gestion générale du Conseil synodal en matière RH. »<sup>1</sup>. La Cogest et le bureau du Synode ont ensuite rencontré le Conseil synodal afin de lui faire part du mandat de la Cogest et de la démarche qu'elle poursuivrait. Une fois son rapport établi et transmis au Conseil synodal par l'intermédiaire du Bureau du Synode (le 5 octobre 2018), la Cogest a rencontré le CS *in corpore* et une délégation du BS. Suite aux remarques du CS, la Cogest a apporté des modifications à son rapport.

#### Nombre de réunions, personnes rencontrées etc.

La Cogest, composée de Yael Saugy, laïc, Président, Florence Clerc Aegerter, pasteure, Michel Dind, laïc, Christian Pittet, pasteur, et Herijao Randretsaniolo, laïc, s'est réunie à 15 reprises entre le 20 juin et le 6 novembre 2018.

Son travail d'analyse s'est effectué sur les bases suivantes :

- allocution de John Christin au Synode
- déclarations de Xavier Paillard parues dans le journal 24heures du 29 juin 2018
- lecture des procès-verbaux et notes du CS
- entretiens individuels avec chacun des six Conseillers synodaux restants, le responsable de l'ORH Nicolas Besson, la responsable de l'OCF Florence Baudraz, ainsi qu'avec le Conseiller synodal démissionnaire John Christin
- entretien avec une délégation de la CRH (Commission consultative de l'ORH)

Les entretiens individuels ont été enregistrés et transcrits mot à mot. Ils sont strictement confidentiels et à usage exclusif de la Cogest ; aucune citation nominative n'en figurera dans le présent rapport.

#### Introduction

La Cogest s'est attachée à clarifier une situation complexe où des éléments de nature différente s'entremêlent. Elle a dû le faire dans des délais très courts, avec des outils parfois peu maniables (le système de classement ELO des documents du CS est difficile à utiliser).

La Cogest s'est concentrée sur cinq éléments que John Christin, dans son allocution au Synode, a présentés comme déterminants dans sa décision de démissionner ; ils nous ont également parus emblématiques de certains dysfonctionnements et dissensions au sein du CS.

---

<sup>1</sup> Mandat extraordinaire donné à la Commission de gestion par le bureau du Synode le 5 juillet 2018.

De plus, comme tous les délégués au Synode ont eu connaissance de ces accusations, il nous était indispensable de faire la lumière à leur sujet : le mandat qui nous a été confié l'exigeait. La première partie du rapport présente ces éléments et donne l'appréciation de la Cogest sur leur gestion.

La seconde partie du rapport donne une vision plus générale des difficultés et dysfonctionnements qui affectent la direction de notre Eglise. Pour la Cogest, une remédiation devrait être mise en place au cours des années à venir.

## 1. Eléments mentionnés par John Christin dans son allocution au Synode

### « Intention de démissionner de Xavier Paillard à la suite d'une décision du CS »

Dans son allocution au Synode de juin 2018, John Christin a exposé un épisode datant de l'automne 2017, dans lequel, à la suite d'une décision difficile, « Xavier Paillard a annoncé son intention de démissionner, parce qu'il ne pouvait accepter la décision qui venait d'être prise à la majorité contre son avis. Un autre membre du CS s'en est ému et a contacté tous les autres pour leur demander d'accepter de reprendre la discussion. A la suite de plusieurs étapes, un nouveau vote a eu lieu qui a donné le résultat inverse ». Pour John Christin, ces événements ont notoirement contribué à aggraver la confrontation entre lui et certains membres du CS.

La Cogest s'est penchée sur cette affaire, résumée en quelques lignes par John Christin. Il s'est agi d'une décision difficile à prendre, sur un dossier complexe qui a occupé longtemps le CS. Le collège était très partagé, la courte majorité qui a prévalu lors des deux votes en témoigne.

Nous en avons discuté avec John Christin, avec chaque membre du CS et avec l'équipe du CS dans son ensemble, et nous avons constaté que l'exposition et l'appréciation des faits différait selon les personnes interrogées. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons exposer cet épisode en détail, mais voici les points problématiques que nous pouvons relever sur la base des documents mis à notre disposition<sup>2</sup> et des entretiens que nous avons menés :

- Le Président du CS, après le premier vote, qui eut lieu le 3 octobre 2017, a fait part du conflit de conscience que lui posait cette décision si certains éléments du dossier devaient être révélés publiquement : il serait alors appelé soit à rompre la collégialité soit à démissionner.

Cette déclaration, faite après que la décision ait été prise, a été diversement interprétée : pour les uns, Xavier Paillard n'a pas annoncé son intention de démissionner suite à un vote où il a été minorisé, comme l'a exprimé John Christin, mais il a énoncé les conséquences possibles pour la poursuite de son mandat au CS en cas de révélations publiques sur ce dossier, qu'il n'aurait pu assumer pour des motifs de conscience. Pour les autres, il s'agissait bel et bien d'une menace de démission suite à une décision avec laquelle il n'était pas en accord pour des motifs de conscience.

Qu'on privilégie l'une ou l'autre interprétation, la Cogest estime qu'il y a eu un dysfonctionnement dans ce processus, auquel il conviendrait de remédier si un cas similaire devait se représenter.

---

<sup>2</sup> Notamment un *Historique du processus*, transmis le 20 septembre 2018 par le Président du CS, Xavier Paillard, sur demande de la Cogest.

1. Nous comprenons fort bien qu'un membre du collège puisse avoir un conflit de conscience face à une décision. Le CS devrait se demander comment procéder en un tel cas : ce problème doit être pris au sérieux et traité avant qu'une décision soit prise. En l'occurrence, signalons que cette question n'a pu être résolue par le CS avant le vote car Xavier Paillard n'en avait pas fait part pendant la discussion qui a précédé la décision.
  2. Les conséquences possibles d'une décision délicate doivent être discutées par le collège ; si elles l'ont été, la décision doit être entièrement assumée par tous. On ne peut évoquer des motifs de conscience a posteriori sans risquer d'invalider toute décision prise par le CS.
- Les notes préparatoires, transmises au CS en vue de la décision, ont été considérées par les uns comme suffisantes pour se prononcer au moment du premier vote ; les autres ont au contraire estimé qu'elles étaient insuffisantes. Nous avons été troublés que ces notes, d'abord qualifiées « d'incomplètes » ou « d'insuffisantes » par ceux qui les estimaient telles, aient par la suite été taxées « d'erronées », ce qui constitue un reproche plus sérieux. Nous ne sommes pas en mesure d'en juger et laissons ce soin à l'avis des spécialistes ; nous nous étonnons toutefois qu'une décision ait été prise si les notes préparatoires étaient insuffisantes pour le faire, surtout dans une affaire sensible : cela témoignerait d'une légèreté inquiétante de la part de l'ensemble du collège. Nous relevons que les membres du CS, lors du premier vote, ont majoritairement estimé disposer de suffisamment d'éléments sûrs pour se prononcer valablement ; la plupart d'entre eux ont d'ailleurs confirmé leur décision au moment du second vote. Nous ne voulons mettre en doute ni leurs compétences, ni leur bonne foi. A ce stade, nous ne pouvons faire part au Synode que de notre incompréhension ; tout autre commentaire relèverait de l'interprétation, voire du procès d'intention.
  - Après le premier vote, le bureau du Conseil synodal, le 5 octobre, a proposé de surseoir à l'exécution de la décision. A notre connaissance, le CS ne s'est pas définitivement prononcé sur cette proposition avant le 14 novembre, où, après de nombreuses étapes et discussions en CS, un second vote a eu lieu ; il a été précédé d'une note du bureau du Conseil synodal<sup>3</sup>. Cette note présentait plusieurs options, avec deux choix successifs qui devaient préliminer à une décision finale. La décision finale proposée par la note du BCS a été refusée à une courte majorité ; ainsi, la décision qui avait été votée quelques semaines auparavant a été renversée. La Cogest s'est étonnée de ce résultat : la formulation de la note laissait supposer que le BCS se rallierait à la décision prise le 3 octobre et qu'une large majorité confirmerait dès lors le premier vote. Or, ce fut l'inverse. Cela signifie donc que les membres du BCS ont voté de façon contraire à leur propre proposition. Pour la Cogest, cela est incompréhensible.

La Cogest tient à souligner qu'au moment de l'examen de la gestion 2017, elle n'a pas été en mesure de prendre en compte l'ampleur des dissensions au sein du Conseil synodal. En effet, elle ne disposait pas de suffisamment d'éléments concrets pour poser des questions pertinentes à ce sujet, et investiguer plus avant la gestion de l'année 2017, comme l'a regretté John Christin dans son allocution au Synode. Sur le traitement de l'affaire évoquée ci-dessus en particulier, le CS a d'emblée imposé une stricte confidentialité. Si l'on peut comprendre que certaines données doivent être protégées, on reste surpris par le souci de ne rien laisser

---

<sup>3</sup> Ci-après BCS. Il est composé du Président du CS Xavier Paillard, de la vice-Présidente Pascale Gilgien et de la trésorière Myriam Karlström

transparente des délibérations du Conseil, ni dans les PV mis à disposition de la Cogest, ni dans le cadre de l'entretien habituel entre la Cogest et le Conseil synodal.

## **Changement de dicastère**

### *Exposition succincte de la situation*

En mai 2018, dans une note au CS, deux membres du CS demandent à ce qu'un entretien de collaboration soit mené avec le responsable de l'Office des ressources humaines (RORH) afin d'envisager un changement de poste.

Le CS discute cette note et décide d'un entretien de collaboration avec le RORH préparé autour de la relation de travail et évoquant avec lui les possibilités de solutions, y compris un audit, un changement de poste, une réorganisation de l'ORH.

Le RORH, convoqué par le CS, participe à un entretien de collaboration mené par trois membres du CS, en présence d'un tiers sollicité par le responsable de l'ORH. Au vu de l'esprit dans lequel l'entretien s'est déroulé, le CS estime qu'un changement de poste [du RORH] n'est plus à l'ordre du jour.

Une note avec deux séries de propositions divergentes, faute d'un accord commun, est adressée au CS par les trois membres du CS ayant assisté à l'entretien de collaboration avec le RORH ; un des membres recommande au CS d'adopter un certain nombre de mesures pour améliorer l'efficacité des relations de travail entre le CS et le RORH. Les deux autres membres recommandent au CS un changement de dicastères : reprise de l'ORH par Xavier Paillard, reprise de Recherche & Développement par John Christin.

Dans sa séance du 5 juin, le CS vote cette rocade de dicastères à la majorité, mais non à l'unanimité, sans le consentement de John Christin.

### *Appréciation de la Cogest*

- Le changement de poste du responsable de l'ORH est proposé par deux membres du CS avant que l'entretien de collaboration ait lieu : on annonce donc le verdict avant d'avoir instruit l'affaire, ce qui n'est pas admissible.
- D'après le PV de l'entretien, la Cogest estime qu'aucune raison suffisante n'a été invoquée pour justifier une demande de changement de poste du RORH. Les exemples cités portaient essentiellement sur les priorités en matière RH et sur des points de détail. La Cogest précise qu'elle n'a pas reçu le mandat d'estimer le travail du RORH. Elle n'en a d'ailleurs pas les capacités : seul un audit, mené par des professionnels, le permettrait. La Cogest ne s'étendra donc pas sur ce point. Son commentaire est basé sur son examen du PV de l'entretien, ainsi que sur les PV du CS.
- Un suivi du RORH avait été prévu en été 2017, à la suite d'un entretien de collaboration ; le CS a lui-même reconnu que ce suivi n'a pas été effectué. Le Président du CS n'a lui-même adressé aucun reproche au RORH depuis l'été 2017.
- Le laps de temps écoulé entre la recommandation de la note adressée au CS et la séance du CS a été beaucoup trop court<sup>4</sup> pour permettre aux membres du CS de réfléchir suffisamment à cette proposition de changement de dicastère, à sa légitimité et aux conséquences qu'elle pourrait entraîner. De plus, aucune urgence ne justifiait ce changement.
- Nous avons demandé aux membres du CS de nous donner des exemples précis de reproches adressés à John Christin : nous n'en avons eu que quelques-uns, qui nous

---

<sup>4</sup> La note a été envoyée un jeudi aux membres du CS, et le CS a pris sa décision le mardi suivant.

sont apparus comme peu importants. Les critiques les plus fréquentes portaient sur les retards de certains dossiers et sur la rédaction de ses notes de séance, qui auraient fréquemment été incomplètes, ainsi que sur son rôle de répondant de l'ORH : il aurait été davantage un défenseur de l'ORH qu'un porte-parole du CS auprès de cet Office. La Cogest n'est évidemment pas en mesure de juger la pertinence de ces accusations ; elle relève toutefois, sur la base des déclarations de plusieurs membres du CS, que les notes incomplètes n'étaient pas le fait du seul John Christin et qu'une information orale permettait de les compléter pendant la réunion du CS. De plus, il ne nous a pas paru qu'il y ait un consensus au sein du collège sur la teneur minimale des notes de séance. Quant à la fonction de répondant d'un Office au CS, comme elle n'est pas définie, elle est laissée à la libre appréciation de chacun. On peut donc difficilement faire le reproche à John Christin d'avoir eu une compréhension de son rôle de répondant différente de celle qu'auraient d'autres membres du CS.

- En conséquence, la Cogest estime que les accusations envers John Christin n'étaient pas suffisantes pour justifier qu'on lui retire son dicastère.
- Il n'y a pas eu de concertation avec John Christin. L'intéressé a décidé de s'abstenir pendant la discussion ; à notre connaissance, il n'a pas été prié de donner son avis par l'un ou l'autre membre du collège. Le changement de dicastère a été opéré sans son consentement.
- La décision a été prise sans qu'aucune attention n'ait été portée à l'atteinte personnelle que cela pouvait représenter pour un membre du collège : sentiments de désaveu, d'humiliation, d'injustice, d'être lâché par ses pairs, etc.  
La Cogest estime que ce manque de sollicitude, dans une institution ecclésiastique, est hautement préoccupant.
- La rocade de dicastères a été justifiée comme une prise de responsabilité par le CS dans les difficultés en matière de gestion RH<sup>5</sup>, suite à une remarque du RORH stipulant qu'il n'était pas au clair sur les attentes du CS à son égard. Or concrètement, seul John Christin a fait les frais de cette prétendue responsabilité collective.
- Retirer le dicastère des RH à John Christin a été considéré par le CS comme un « signe fort » à donner afin de retrouver la confiance et d'améliorer les relations dans la maison des Cèdres et dans l'Eglise, comme l'a mentionné lui-même John Christin dans son allocution au Synode. Nous avons demandé à tous les membres du CS de nous dire en quoi consistait exactement ce « signe fort » ; nous n'avons pas obtenu de réponse unanime. Nous en déduisons que ce signe n'est pas explicite pour l'ensemble du CS.

En conclusion, selon les informations dont elle dispose, la Cogest estime que la décision de retirer le dicastère de l'ORH à John Christin a été prise de manière précipitée, insuffisamment réfléchie et pour des raisons difficilement justifiables. Nous avons été frappés par la focalisation qui s'est soudainement opérée sur la répondance, sinon sur la personne même de John Christin, alors que l'attention se portait jusqu'alors uniquement sur le RORH. Nous ne saurions imputer ce changement à de seules insatisfactions sur la qualité du travail de John Christin ; il nous apparaît que, d'une part, son rôle de répondant d'un Office traitant de questions sensibles l'exposait particulièrement à la critique ; d'autre part, les relations personnelles très tendues entre lui et certains membres du CS n'ont pu être apaisées. Ces

---

<sup>5</sup> Selon deux membres du CS, le CS devait se donner les moyens d'un réel changement dans la dynamique de la relation. Ils en concluaient que le CS devait essayer de changer le répondant ORH afin de donner un autre vis-à-vis au RORH et une nouvelle perspective à la collaboration.

éléments ont à notre avis joué un rôle non négligeable dans cette décision de retirer à John Christin le dicastère des RH.

### **Relations entre Conseil synodal et Office des ressources humaines**

Dans son allocution au Synode, John Christin disait que « les reproches du CS à l'égard du RORH se sont accumulés ». Nous avons entendu que les reproches adressés à l'ORH portaient essentiellement sur des questions administratives et procédurales ; l'explicitation des processus, initiée par le rapport Beurrier afin permettre une amélioration, est en cours<sup>6</sup>, mais elle prend beaucoup de temps et d'énergie à l'ORH. Force nous est de constater que la charge de travail de cet Office, et celle du RORH en particulier, est trop lourde : il faudrait clairement des forces supplémentaires pour l'ORH. Le cahier des charges du RORH, qui a considérablement augmenté ces dernières années, doit être redimensionné, allégé, et les priorités en matière RH mieux déterminées par le CS, en collaboration étroite avec les principaux acteurs de l'ORH.

Selon certains membres du CS, le RORH formerait, avec d'autres acteurs, un contre-pouvoir au CS. Nous n'avons pas pu obtenir d'explications claires de la part des auteurs de ce reproche ; fondée sur des impressions, des interprétations et des commérages, une telle accusation nous apparaît comme étant non seulement particulièrement confuse, mais encore de nature à entacher gravement la collaboration entre ceux qui la profèrent et l'ORH.

John Christin a également dénoncé « l'acharnement du CS à l'encontre du responsable de l'ORH » et la pression indue mise sur ce collaborateur, qui est de nature à lui faire commettre des erreurs. La Cogest possède suffisamment d'éléments pour attester le bien-fondé de cette opinion. D'autre part, elle est extrêmement inquiète de l'état de santé, très préoccupant, des collaborateurs de l'ORH, qui est en lien direct avec les conditions de travail délétères auxquelles ils font face. Elle a reçu à ce sujet un rapport oral alarmant du Docteur Praz-Christinaz, médecin du travail, transmis avec l'accord des personnes qui l'ont consultée. Le Docteur Praz-Christinaz nous a autorisé à faire part de son appréciation.

### **Gouvernance de l'Eglise**

Selon John Christin, deux visions de gouvernance s'affrontent au sein du CS : « D'une part, certains défendent le principe d'un CS fort, qui veut prendre des décisions préparées par un ou deux membres du collège qui en font part ensuite aux premiers collaborateurs qui peuvent faire ici ou là des remarques. Au nom de cette vision, il faudrait pouvoir contrôler et maîtriser tout ce qui se passe au sein de l'EERV.

L'autre vision imagine une équipe élargie autour du CS, responsables d'offices, coordinateurs de services et de Régions qui planche sur les dossiers principaux engageant notre Eglise. Le CS pourrait alors bénéficier des compétences indiscutables des collaborateurs qui sont les principaux moteurs de la réflexion et de la vision pour l'avenir.

Pour l'heure, le refus de changer de fonctionnement par le CS crée un fossé entre le discours officiel et la réflexion qui se fait néanmoins en Régions, au sein du colloque des coordinateurs et des Conseils, tant cantonaux que régionaux. »

Sur la base des PV du CS et des entretiens menés avec ses membres, la Cogest souscrit à cette analyse (voir infra, sous « Difficultés d'ordre structurel », premier paragraphe).

« **PV secrets** »

---

<sup>6</sup> Précisons que le rapport Beurrier n'était pas encore achevé quand le changement de dicastères a été effectué.

La Cogest a pu prendre connaissance des PV du premier semestre 2018 « à usage exclusif du CS », que John Christin a nommés « PV secrets » dans son allocution au Synode. Ces PV, comme John Christin l'a précisé, retracent les points de divergence entre membres du CS. Ils sont à distinguer de ceux qui abordent les questions personnelles RH et sont soumis à la protection des données : ces derniers ne sont pas à la disposition de la Cogest, ce qui est tout à fait normal. Les PV « à usage exclusif du CS » ont commencé d'exister en 2017 avec l'affaire de décision délicate évoquée plus haut.

La Cogest estime que cette pratique doit être abandonnée, car le risque est trop grand qu'un usage excessif en soit fait.

## 2. Difficultés et dysfonctionnements, analyse de la Cogest

Certaines difficultés relèvent de la responsabilité du CS ; d'autres trouvent leur origine dans les structures mêmes de notre Eglise. Il nous a semblé nécessaire de dresser une liste des difficultés et dysfonctionnements que nous avons repérés afin de permettre une remédiation.

### **Difficultés d'ordre structurel**

Certains membres du CS sont tributaires d'une vision d'Eglise qui ne peut être opérante : en effet le paradigme utilisé par ces personnes est entrepreneurial (une direction fonctionnant comme un Conseil d'administration mené par son Président, des chefs de service et des employés soumis à une hiérarchie de type pyramidal), alors que l'institution est organisée selon un modèle politique, démocratique, pourvu d'un législatif et d'un exécutif, le second étant subordonné au premier. L'autorité supérieure de l'Eglise est détenue par le Synode et non par le Conseil synodal.

Les fonctions et les champs de compétence respectifs du CS et du Synode demanderaient à être mieux définis, afin que le législatif puisse être un vrai lieu de débat et non une simple chambre d'enregistrement ou de refus des décisions prises par l'exécutif.

Les structures de l'échelon cantonal sont complexes : les Services sont pourvus d'un Conseil de service cantonal, formé de délégués laïcs ; les Offices dépendent directement du CS, principalement via leur répondant. Cette différence ne contribue pas à clarifier le rôle de répondant au CS et crée des disparités entre les dicastères au sein du collège exécutif.

### **Difficultés et dysfonctionnements d'ordre organisationnel**

*Imprécisions dans la détermination de différents rôles :*

- Le CS peine à définir quel doit être son rôle de direction.
- Le rôle de répondant au CS n'est pas explicite.
- Le rôle de la présidence du CS n'est pas clair : s'agit-il de présider les séances ? de faciliter les débats ? de diriger un conseil d'administration comme le ferait un PDG, en imposant sa volonté en cas de désaccord ? de représenter l'EERV ?

*Problèmes dans la gestion des collaborations par le CS.*

Nous avons appris que des entretiens individuels de collaboration avec les coordinateurs de Services ont été conduits durant l'été par deux membres du CS sans médiation d'un tiers (responsable RH ou autre) et en précisant que les propos des collaborateurs figureraient dans leur dossier personnel : cette démarche a été menée dans le but d'apaiser les tensions à la

Maison des Cèdres. Elle nous paraît inadéquate : comment le CS peut-il valablement diriger un entretien alors qu'il est lui-même impliqué dans les tensions à la Maison des Cèdres ?

D'autre part, des mesures de contrôle interne (CSI), exigées par l'Etat suite au changement de statut de l'EERV, ont été mises en place par le CS sans que les collaborateurs n'y aient été préparés. Ce changement de culture et de procédures aurait nécessité un accompagnement adéquat, qui aurait sans doute permis aux collaborateurs d'adopter plus facilement cette nouvelle manière de fonctionner et d'éviter que ce cadre plus strict ne soit perçu comme trop contrôlant, trop bureaucratique et signe d'une défiance à leur égard. Les frustrations et les mécontentements générés par ces changements mal accompagnés ont en effet été une source importante de tensions interpersonnelles, qui ont contribué à altérer l'ambiance de travail à la Maison des Cèdres.

Il nous semble encore qu'il manque une base commune et consensuelle pour une bonne collaboration entre les Offices et le CS. Les Offices accomplissent un énorme travail, mais ils le font de manière très séparée. Il nous est apparu que les responsables d'Office travaillent essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, avec leur répondant au CS, et inversement. Ce cloisonnement risque de générer une perte de la vision d'ensemble et de diminuer l'efficacité de la collaboration ; améliorer cette dernière sera un enjeu majeur pour les années qui viennent.

Nous avons aussi relevé que certains Conseillers synodaux travaillaient davantage par notes, rapports et directives que par des discussions avec les collaborateurs ou les acteurs de terrain (Conseils, coordinateurs...). Recourir à l'écrit est certes nécessaire, mais le faire au détriment du dialogue et des contacts directs finit par créer l'impression d'une direction distante, autoritaire et peu à l'écoute. Le risque en est de voir émerger de fortes résistances au CS, voire des gestions parallèles.

Enfin, il nous est apparu que les priorités des Offices étaient insuffisamment explicitées par le CS, de même que les champs de compétences des responsables d'Offices et des coordinateurs de Services : quelle est leur marge d'autonomie ? à quel moment doivent-ils en référer au CS ? Déterminer ces priorités et ces champs de compétences, et s'y tenir, est essentiel pour un travail efficace et respectueux des collaborateurs.

#### *Appréciation de la démission de John Christin par le CS*

La Cogest se demande si le CS a vraiment mesuré l'ampleur de la crise générée par cette démission, au sein du collège exécutif et au sein de l'Eglise. Dans le PV de la séance du CS qui a suivi le Synode des 15-16 juin 2018, nous avons été surpris d'apprendre que le CS ne s'est pas réuni *in corpore* avant le 25 juin, soit dix jours après les événements, en raison d'une « semaine très chargée en délégations diverses », notamment la venue du pape. La démission d'un membre du collège n'aurait-elle pas dû recevoir un traitement prioritaire ?

Nous déplorons également que la communication du CS concernant la démission de John Christin n'ait été faite dans l'EERV-Flash que le 29 juin, deux semaines après le Synode, ce qui a laissé le temps au journal 24heures de faire paraître un article sur le sujet le même jour ! De nombreux acteurs de la vie de l'Eglise, et la grande majorité de ses membres, ont ainsi appréhendé la démission de John Christin à travers la vision des journalistes avant de recevoir le point de vue officiel de l'exécutif de l'EERV ; ces circonstances n'ont assurément pas contribué à améliorer l'image de notre Eglise.

Le manque de réactivité d'un CS confronté à une crise majeure nous interroge et nous inquiète.



## Difficultés et dysfonctionnements d'ordre personnel

Dans ce chapitre, nous nous sommes refusé à rapporter nommément les propos ou attitudes de tel ou tel membre du CS, dont nous avons eu connaissance à la lecture des différents documents ou lors des entretiens individuels. Nous avons préféré évoquer « le CS » de manière générale, car les dysfonctionnements de l'un ou l'autre de ses membres affecte l'ensemble du collège.

Nous avons remarqué que la collaboration au sein du CS est contrariée par des mécanismes de concurrence, d'antagonismes, de rapport de forces et de recherche d'alliances, propres à générer des crises en cas d'opinions contraires à celle de la majorité et à favoriser la soumission plutôt que la cooptation.

Nous relevons également que, face à un problème, la tendance du CS est de rechercher des coupables plutôt que des solutions. Il en découle une difficulté certaine de la direction à assumer ses responsabilités : par exemple, la non-entrée en matière sur le dossier « Dotations » est systématiquement imputée à l'incompréhension des délégués au Synode, voire à leur incompétence, sans que la qualité du travail du CS soit jamais remise en question<sup>7</sup>. Cette politique du bouc émissaire entraîne également de nombreuses accusations de complot, de contre-pouvoir, de direction parallèle, de cogestion etc. qui nous semblent relever davantage d'une suspicion excessive que d'une analyse objective de la réalité.

Le CS peine aussi à distinguer entre les problématiques d'ordre organisationnel (champs de compétence des Offices et Services mal explicités, p.e.), professionnel (compétences des collaborateurs, nombre de forces de travail disponibles) et personnel (tensions relationnelles, inimitiés ; impressions, perceptions et émotions des uns et des autres) : cette confusion ne permet pas de régler les problèmes.

Parmi les dysfonctionnements d'ordre personnel, nous avons entre autres constaté, dans les PV du CS et dans les entretiens que nous avons menés, que des commérages ont été considérés par le CS comme des reproches légitimes, sans vérification ni confrontation des personnes concernées ; qu'il est fait un emploi excessif de la critique négative et peu d'usage de la critique constructive ; que, de la part de certains membres du CS, les témoignages de reconnaissance sont fort rares : cet état de fait, ajouté à des exigences parfois imprécises, met les collaborateurs sous pression ou les démotive ; que des affirmations à propos d'un même événement changent en fonction des interlocuteurs et rendent difficile l'établissement des faits.

Nous avons enfin relevé l'incapacité de nombreuses personnes impliquées dans cette crise à se remettre en question – il est vrai que c'est difficile quand on ne se sent pas en sécurité – ainsi qu'une pratique suivie du commérage au sein de la Maison des Cèdres : des commentaires sont faits occasionnellement sur les uns ou les autres à des tiers par des membres du CS ou par d'autres collaborateurs, ce qui contribue à instaurer un climat de méfiance et d'hostilité dans la Maison. Signalons que le RORH a élaboré un document sur la « communication vertueuse » à l'usage de tous ceux qui travaillent à la Maison des Cèdres, membres du CS compris<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Les délégués au Synode ont également pu entendre, le 3 novembre dernier, le Président du CS déclarer que les problèmes de collaboration à la Maison des Cèdres découlaient des critiques que le Synode a adressées à l'ORH lors de sa session à Vaumarcus. La Cogest refuse catégoriquement cette vision des choses qui dédouane de leurs responsabilités les personnes impliquées dans ces conflits.

<sup>8</sup> Nous nous permettons d'en citer le paragraphe qui concerne la direction : « Dans une institution, si chacun se doit de contribuer à un style de communication vertueux, la direction porte la responsabilité de donner le ton de cette communication. Elle est responsable, par son propre comportement, d'être un modèle en la matière et elle se doit d'assurer les conditions qui soutiennent une telle communication. Ménager des espaces sûres qui

Nous nous en réjouissons : si ces directives sont respectées, l'ambiance de travail ne peut que s'améliorer.

## Conclusion

Ce qui précède nous amène à déduire que ce qui doit être changé au sein du CS, c'est principalement un état d'esprit. Nous demandons au CS : d'appliquer les règles de la communication vertueuses décrites dans le document cité plus haut, intitulé *Et si nous nous exercions à la communication vertueuse ?* ; de mettre fin à la pratique des « PV secrets » ; d'abolir les mécanismes de concurrence, d'opposition et de rapports de forces ; de renforcer une collaboration avec les coordinateurs d'Offices et de Services reposant sur le respect de leurs compétences, le dialogue et la concertation.

Sans cette base minimale, notre institution ne saurait fonctionner valablement.

La Cogest renonce à proposer au Synode d'autres décisions que celles qui figurent ci-dessous ; en effet, la fin de la législature est trop proche pour exiger toutes sortes de changements qui risquent d'éreinter une équipe déjà très fatiguée. Néanmoins, nous encourageons vivement les membres du CS à tout mettre en œuvre pour que les conditions de travail s'améliorent : notamment, que la pression et la charge de travail qui pèsent sur les collaborateurs, ceux de l'ORH en particulier, soient diminuées, et pour que la fin de la législature se déroule dans l'apaisement, afin d'éviter de nouvelles démissions ou des atteintes sévères à la santé.

La Cogest espère qu'en juillet 2019, une direction renouvelée pourra se mettre au travail sur des bases plus saines et mener à bien les différents chantiers évoqués par son rapport. A cet effet, il serait souhaitable que le prochain CS se forme à la direction en équipe.

## Propositions de décisions

### Décision 1

Le Synode demande au Conseil synodal de lui communiquer en mars 2019 les mesures prises pour améliorer la collaboration à la Maison des Cèdres, au sein du Conseil synodal et avec les Offices.

### Décision 2

Le Synode demande au Conseil synodal de lui préciser le rôle et les compétences attendues de chaque Conseiller synodal en tant que répondant de son dicastère, et de lui communiquer ces données en mars 2019.

Noville, le 7 novembre 2018  
Pour la Commission de gestion du Synode



Yael Saugy, Président

---

favorisent la discussion, permettent la négociation et encouragent l'élaboration d'une compréhension mutuelle constitue la condition de possibilité d'une véritable culture de la communication. Il incombe, par ailleurs, à la direction de recadrer les dérapages en matière de communication, ou, dans le cas où la situation interne se serait gravement détériorée, de réinitialiser la culture institutionnelle en la matière. »