

Point 4 à l'ordre du jour

Programme de législature

Rapport du Conseil synodal

Mobilisée par l'Évangile de Jésus-Christ, notre Eglise participe activement à l'humanisation de la société au sein d'une Création à soigner. Le monde dans le cœur de l'Eglise.

Une introduction

Au moment de présenter son programme de législature sous forme de Tableau de Bord Prospectif avec ses objectifs stratégiques déclinés en initiatives stratégiques et actions, le Conseil synodal juge utile de préciser ce qui a été à la base de son travail avec les différents partenaires.

L'EERV face à la société plurielle et individualisée

Aujourd'hui plusieurs facteurs caractéristiques de notre société ont un impact sur l'EERV et sur les Eglises protestantes en Europe en général : ce sont essentiellement l'individualisation et la multiplication des offres et des propositions. En effet, les personnes décident seules de leurs liens et relations. Elles choisissent leur orientation de vie et elles décident librement avec quelles institutions elles veulent entretenir quels liens et comment elles entendent les vivre et les pratiquer. L'individu est devenu l'instance déterminante de la vie. La subjectivité prime.

Le deuxième élément est la multiplication des offres et des propositions qui nous sont faites. Les choix sont infinis face auxquels nous pouvons, mais aussi nous devons continuellement nous décider.

La combinaison de ces deux facteurs constitue le plus grand défi pour l'Eglise, parce que dans son histoire séculaire, il était évident d'appartenir à l'Eglise dont on était issu et de pratiquer la religion, la foi tel que l'institution le prescrivait (hiérarchies institutionnelles, vies linéaires et synchronisées, rites partagés). Aujourd'hui les gens décident eux-mêmes comment ils veulent pratiquer leur religion et même s'ils veulent dans l'absolu appartenir à une religion ou à une Eglise. L'Eglise est donc dans une position très différente face aux gens. Malgré cela, elle a maintenu des formes, des orientations et des structures qui répondent à une appartenance évidente et incontestée. C'est une situation nouvelle pour l'Eglise, et pourtant, elle ressemble fortement à la situation de l'Eglise primitive où le christianisme était une forme parmi beaucoup d'autres de pratiquer la religion.

Les nouveaux défis

C'est donc un défi majeur et une pression nouvelle que de devoir être plausible et pertinent pour les personnes et de devoir l'être toujours à nouveau. En effet, de plus en plus aujourd'hui les liens avec une institution se font et se défont, une croyance est adoptée un temps et rejetée pour en adopter une autre au gré d'événements et d'expériences de vie ou de rencontres. L'EERV n'est pas très exercée dans ce domaine et elle n'a pas le fonctionnement et les structures qui pourraient l'aider à relever ce défi dans ce contexte.

Le message chrétien dans son expression réformée est plausible et pertinent pour les personnes d'aujourd'hui, et il concerne la vie des gens, c'est une prétention justifiée de notre Eglise. Mais le plus grand défi est de le montrer clairement, non seulement par des paroles, mais surtout par des expériences et du vécu.

Un changement inéluctable

Le Conseil synodal partage l'avis exprimé au sein de l'EERV et dans d'autres Eglises de Suisse et d'Europe qu'il n'est plus possible de continuer comme jusqu'à présent. Il est essentiel de remettre en question notre manière de faire, de penser, d'être Eglise au moment où les ressources financières comme humaines, ministérielles et laïques, professionnelles et bénévoles sont en baisse. Cette conscience du besoin de changement, de déplacement, de transformation, de mouvement a fortement grandi au sein de l'EERV. Cependant, on peut observer que la ligne qui est maintenue est celle de conserver et d'entretenir les structures, les fonctionnements, les activités, etc. aussi longtemps que cela est encore possible. Cela empêche souvent de regarder en avant, d'imaginer du neuf, de prendre du temps pour être créatif et simplement pour explorer, expérimenter, prospecter.

La réorientation est à placer dans le cadre de la mission de l'Eglise telle que le Conseil synodal l'a précisée dans sa Vision-Mission-Objectifs stratégiques : humaniser la société passe par la communication de l'Evangile dans le sens d'une communication verbale comme non-verbale.

Les formats pour une communication de l'Evangile

Si on réfléchit à partir de la « communication de l'Evangile », les questions qui se posent sont : comment l'Evangile peut-il aujourd'hui atteindre le mieux les personnes, le plus grand nombre de personnes et les personnes les plus diverses ? Comment les gens entrent-ils en contact avec l'Evangile et qu'est-ce que cela leur apporte ?

Or, l'orientation principale vers une forme structurelle et organisationnelle dominante comme la paroisse locale pour répondre à cette question devient problématique. Il est indéniable que la paroisse ou la communauté locale a des avantages et des points forts mais pour une portion réduite de la population. Les statistiques et les données empiriques des paroisses le démontrent : 5 à 10% au maximum des personnes se sentent concernées, attirées, séduites par les propositions, les offres, les activités et les réunions des différents groupes paroissiaux. En cela, l'EERV se trouve dans la même situation que les autres Eglises protestantes de Suisse et d'Europe.

Il s'agit dès lors de réorienter la dynamique de l'Eglise dans un mouvement d'expérimentation. Aujourd'hui, personne n'a de solution clé en main. Aucune Eglise ne peut s'en prévaloir. Mais les dynamiques prometteuses, que l'on peut observer dans certaines Eglises sont celles de l'exploration et de l'expérimentation communautaires. Il s'agit avec des formes innovantes d'Eglise d'entrer plus largement et plus profondément en lien avec la société. Ces nouvelles communautés se forment à l'intérieur des réseaux de la société et ne vont pas d'emblée inviter les personnes dans les structures ecclésiales existantes. Le mouvement est celui du questionnement communautaire sur les besoins des gens dans tel quartier ou tel village, sur les possibilités de communication de l'Evangile, sur les actions possibles de solidarité et d'entraide, sur les pratiques spirituelles, sur les engagements autour de thématiques telles que la transition écologique, l'inclusivité, etc.

Ce mouvement d'aller vers a déjà existé par le passé en Suisse comme en Allemagne et aux Pays-Bas, par exemple, mais il avait souvent pour objectif de créer des liens pour finalement faire venir ou revenir dans les structures existantes. Or, il s'agit de créer du neuf ailleurs avec dans l'esprit l'envoi de Rowan Williams, ancien archevêque de Cantorbéry : « La mission, c'est de trouver où Dieu est déjà à l'œuvre et l'y rejoindre ».

Il ne s'agit en aucune manière de provoquer une situation concurrentielle voire conflictuelle entre les communautés paroissiales et les communautés extra-paroissiales. Si un regard dans le rétroviseur nous oblige à constater que dans la longue histoire de l'Eglise ce face-à-face entre Eglise territoriale et non-territoriale, entre paroisse et mouvements, entre structure définie et

choix personnel s'est toujours exprimé par une forme de concurrence, il est d'autant plus nécessaire d'y être attentifs et de trouver le juste ton du partenariat et de la collaboration. Mieux : de la reconnaissance mutuelle et de la délégation fraternelle.

Pour une biodiversité ecclésiale

Pour le Conseil synodal, il s'agit pour l'EERV de se laisser inspirer par un modèle qui a fait ses preuves dans l'Eglise d'Angleterre et qui, ces dernières années, a été présenté à plusieurs occasions et en plusieurs lieux de notre Eglise : « Mixed Economy of Church », l'économie mixte que l'on peut aussi appeler biodiversité ecclésiale. On le sait, « l'Esprit souffle où il veut », selon une formule que l'on trouve dans l'Evangile de Jean, et il ne se laisse enfermer dans aucune stratégie humaine, ni aucune forme d'Eglise. Cela oblige à la fois à une grande humilité et à se donner les moyens du discernement communautaire. Une Eglise en économie mixte est donc une Eglise qui, à travers des processus de discernement menés de manière concertée avec les différents acteurs, reconnaît, favorise et soutient autant des formes innovantes de communautés ecclésiales que des communautés paroissiales. Pour l'EERV, cela pourrait signifier un renouvellement de sa vie à la fois au sein des paroisses où de nouveaux projets avec une nouvelle population pourraient émerger, mais aussi hors paroisse, voire hors réseaux régionaux, dans des lieux ou avec des populations sans aucune connexion avec le terrain ordinaire.

Manifestement, en Eglise, les termes du monde de l'économie sont souvent le sujet d'inquiétude, de débat ou de rejet. En l'occurrence le terme de « mixed economy » n'est pas une métaphore empruntée au vocabulaire de l'économie de marché, mais se veut ancré bibliquement dans le terme grec οἰκονομία et fait référence au plan divin du salut décrit dans Ephésiens 1 à 3. L'économie mixte permet un développement et un élargissement de l'ecclésiologie : l'Eglise peut être diverse, multiforme et avec des structures variables.

Le Conseil synodal est donc convaincu qu'il s'agit dorénavant de travailler à cette biodiversité ecclésiale et d'y mettre les moyens nécessaires. Elle est à établir au sein et à l'extérieur des formes communautaires connues, cela pour tenir compte des modes et des changements sociétaux tels que la mobilité, la constitution de réseaux, la fragmentation, l'individualisation et l'observation que chacun évolue et se lie dans des territoires moins prévisibles.

Varier les modèles communautaires et « créer du neuf ailleurs »

Le Conseil synodal est reconnaissant pour les nombreux engagements féconds qui existent dans et déjà hors paroisse (en lien notamment avec les services communautaires), mais il est convaincu qu'il faut passer rapidement aujourd'hui à une autre étape, une mutation en profondeur dans notre vision d'Eglise : le système paroissial, en tant que modèle principal, ne répond qu'à une partie des exigences d'une société plurielle et individualisée. Les statistiques présentées lors d'une session précédente, les données empiriques et les observations des développements de ces dernières années démontrent que ce qu'on pourrait appeler « l'approvisionnement de base paroissial ou pastoral » ne touche plus qu'une minorité de la population qu'elle soit réformée ou vaudoise en général et il absorbe une majorité de nos ressources financières autant qu'humaines.

Aussi, le Conseil synodal dans sa Vision-Mission a-t-il mis l'accent sur l'équilibre à établir dans les trois piliers que sont *accompagner ce qui existe, transformer ou renouveler ce qui existe et créer du neuf ailleurs*. Il est convaincu, dans le sens de la biodiversité ecclésiale, que l'approvisionnement de base paroissial doit être complété par des nouvelles manières de faire Eglise.

Par voie de conséquence, la formation des ministres autant que celle des laïcs occupe une place importante dans le programme de législation du Conseil synodal. En effet, le Conseil synodal est convaincu du trésor humain de l'EERV, professionnels comme bénévoles, ministres comme laïcs,

mais il est également convaincu que l'Église pourrait engager ce trésor de manière beaucoup plus productive si elle savait exactement qui fait quoi et où, quels sont les compétences et charismes des uns et des autres et comment promouvoir ces talents et les engager autant dans le territoire traditionnel de la paroisse que dans des formes innovantes de communautés.

La mise en place d'une biodiversité ecclésiale comprenant des formes traditionnelles et des formes nouvelles de communautés vise à répondre aux changements sociétaux. L'objectif étant de développer des relations entre partenaires, et non des concurrences intra-ecclésiales, et de promouvoir autant les paroisses que les nouvelles expressions d'Église et de communautés. Dans l'économie mixte une collaboration étroite et en partenariat entre ministres et laïcs, professionnels et bénévoles, est incontournable. La responsabilité doit être partagée. Il s'agit là d'une mise en pratique du sacerdoce universel dans lequel les ministres ont une fonction maïeutique permettant par le dialogue de faire apparaître la compréhension et la compétence théologiques des laïcs comme des ministres elles-mêmes.

La mise en place d'une économie mixte est probablement un exercice de funambule, mais il permet de promouvoir la naissance et le développement de nouvelles communautés ecclésiales diversifiées tout en maintenant des offres d'une Église classique dans ses structures traditionnelles. La base pour une réalisation réussie d'économie mixte est une bienveillance mutuelle et une vision ecclésiologique large et généreuse.

Ce que le confinement a révélé

Sachant que l'« approvisionnement de base paroissial et pastoral » ne touche qu'une toute petite partie de la population, le Conseil synodal est convaincu que la question du renoncement est une question essentielle dans la stratégie de transition. Il n'est pas possible de maintenir le fonctionnement actuel avec toutes ses offres et vouloir en même temps « renouveler ce qui existe » et « créer du neuf » davantage en lien avec les individus de la société qui ne sont plus en lien avec l'Église. Se basant sur l'expérience de ces cinq dernières années, le Conseil synodal observe que bien des lieux d'Église ont désiré, imaginé, discuté des changements mais n'ont pu les déclencher parce qu'ils ont été rattrapés par les obligations liées aux offres de l'approvisionnement de base paroissial et qu'il ne restait ni temps ni énergie ni ressources pour les mettre en œuvre. En effet, l'offre de base est considérée comme « exercice imposé » et l'innovation est de l'ordre de l'« exercice libre ».

Il s'agit donc à tous les niveaux de travailler avec le triangle des trois P de l'analyse transactionnelle : Protection, Permission et Puissance. Si la Permission va encourager et autoriser l'exploration et l'expérimentation et accepter l'erreur, elle doit absolument être accompagnée d'une Protection des instances responsables qui assure une sécurité à celles et ceux qui se lancent dans l'innovation. Plus la Permission et la Protection seront fortes, plus les innovateurs·trices pourront entrer dans une Puissance créative.

Le Conseil synodal s'est réjoui de voir les innovations et nouvelles manières de faire que le confinement a imposées. Il constate que la raison en était que l'« exercice imposé » était stoppé net. En fait, une bonne partie de ces nouvelles activités culturelles, diaconales et autres étaient techniquement possibles depuis longtemps. Mais la raison principale pour laquelle cela a si bien fonctionné en matière d'innovation et de renouvellement est le simple fait que l'« ancien », le « traditionnel », n'était plus possible en raison de la pandémie. Il y a eu soudain de l'espace et du temps pour déployer de la créativité, imaginer du neuf, mobiliser des énergies et des ressources.

En conséquence, le Conseil synodal propose de réfléchir à la manière de réduire les offres et activités pastorales traditionnelles afin de donner du temps, de l'espace et de l'énergie pour des manières innovantes de vivre l'Église. Ainsi l'EERV pourra-t-elle entrer dans le mouvement de l'affirmation paradoxale de Laurent Schlumberger, ancien président de l'Église protestante unie de France : « L'Église existe d'abord pour ceux qui n'y sont pas ».

Une nouvelle manière de vivre le modèle presbytéro-synodal

Le Conseil Synodal sait que ces changements exigent une manière renouvelée d'être Eglise ensemble ; de travailler, de communiquer, de discerner et de prendre des décisions autrement, cela à tous les échelons.

Il porte alors un regard renouvelé sur le modèle presbytéro-synodal de l'EERV et, en particulier, sa dimension synodale à vivre de manière plus quotidienne et décentrée qu'aujourd'hui, pour notamment permettre cette biodiversité ecclésiale qui nécessite stimulations, discussions et discernements communautaires, souvent de manière plus locale. En effet, comment le fonctionnement et le rythme traditionnels de notre Synode pourraient faire de la place à des initiatives fécondes ou des communautés émergentes ? Il s'agit de faire de la synodalité une vraie occasion d'échanges, de progression commune et de partage de compétences, d'idées et d'expériences.

Que cela soit, sous sa forme organique, notamment dans les Régions appelées à faire des choix propres et décidant d'options pour elles. Une synodalité qui renforce le sentiment d'appartenance et celui de participation au destin du corps ecclésial.

Ou que cela soit sous une structure moins formelle, dans des occasions de travail partagées : ici une synodalité basée sur la proximité des acteurs professionnels et bénévoles, ministres et laïcs, sur la valorisation des projets novateurs, sur l'ouverture à d'autres formes et courants d'Églises, sur l'encouragement mutuel et la formation réciproque. En résumé, une synodalité propre à tisser des liens au-delà des structures et de développer une activité et une culture communes.

Le Tableau de Bord Prospectif, un outil pour tous les niveaux de conduite

Le Conseil synodal considère que pour le changement de cap qu'il a présenté dans sa Vision-Mission-Stratégie et dans les Objectifs stratégiques qu'il présente ci-après, un instrument de conduite adéquat et efficace est indispensable. Il a choisi le « Tableau de Bord Prospectif », présenté ci-après, avec lequel le Conseil synodal entend d'une part atteindre les objectifs stratégiques proposés et d'autre part assumer et honorer son rôle d'employeur en offrant une structure et une dynamique dans laquelle chacun.e peut accomplir une activité à travers une Vision-Mission pour le bien commun dans le canton de Vaud.

Remerciements

Le Conseil synodal a travaillé en mode collaboratif avec plusieurs équipes de personnes représentatives des milieux d'Eglise pour définir les axes stratégiques et les initiatives de ce Tableau de Bord Prospectif. Il a, en outre et suite à la décision du Synode, pu bénéficier de la contribution d'une délégation du Synode pour affiner et parachever le document. Il tient à remercier vivement toutes ces personnes qui ont participé à cette démarche, commencée il y a un an, et qui ont contribué de multiples manières au résultat qui est soumis aujourd'hui au Synode de l'EERV.

Le Tableau de Bord Prospectif : un outil de conduite fédérateur et favorisant la cohérence

Afin d'élaborer et de mettre en musique la stratégie découlant de sa Vision et sa Mission, le Conseil Synodal propose de mettre en place un instrument de conduite permettant d'insuffler une cohérence et un rôle unificateur autour du mouvement institutionnel et des nouvelles actions qu'il compte instaurer au cours des quatre prochaines années de son mandat.

Le Tableau de Bord Prospectif (TBP) est un système de planification et de gestion stratégique qui est largement utilisé dans les entreprises et l'industrie, les gouvernements et surtout dans les organisations à but non lucratif du monde entier depuis plus de 20 ans, afin d'aligner les activités concrètes sur la vision et la stratégie de l'institution, améliorer la communication interne et externe et veiller à l'adéquation de l'organisation par rapport aux objectifs stratégiques. A la base, il a été élaboré et travaillé par les Drs. Robert Kaplan et David Norton à la fin des années 90, et présente l'avantage de pouvoir assembler et mettre en lien des objectifs issus de diverses perspectives, tant ecclésiales et immatérielles que financières et structurelles. L'appellation anglaise, Balanced Scorecard, souligne la possibilité d'établir une vision « équilibrée » de l'efficacité d'une organisation au moyen du TBP. Il peut ainsi parfaitement être adapté au monde d'une Eglise.

Une élaboration en trois piliers et quatre perspectives

Les objectifs stratégiques que l'on trouve déclinés au sein de la carte stratégique ci-dessous se rapportent aux trois piliers découlant de la Mission : **Relier, Construire et Evangéliser** et se recourent sur les quatre axes que représentent les perspectives stratégiques propres à un TBP :

- **Les parties prenantes** : sous cette perspective, sont pris en considération les points de vue des personnes ou des publics-cibles à qui s'adressent nos actions. Ce que nous leur apportons correspond-il à leurs besoins ou sollicitations ? Et comment nous y répondons-nous concrètement ?
- **Les ressources et finances** : cet axe pose la question des ressources, autant financières qu'humaines, dont nous disposons et dont nous aurons besoin dans nos avancées : d'où proviennent-elles et comment les engageons-nous ?
- **Les processus internes** : cette perspective se réfère aux processus métier internes. Quels sont les rouages essentiels et pertinents qui permettent d'accomplir les actions, tout en déployant le soutien et l'accompagnement nécessaires aux projets ? Comment peut-on en spécifier l'impact et l'efficacité ?
- **L'apprentissage et la progression** : cet axe se réfère à l'acquisition des savoir-faire nécessaires permettant la progression vers nos buts stratégiques. Quelles sont les formations nécessaires pour nos collaboratrices et collaborateurs ? Mais également qu'elles doivent être les attitudes culturelles et spirituelles à implémenter (nb : le plus difficile et long à faire dans toute organisation humaine) ? Au-delà des formations, l'impact de mentors, pionniers ou tuteurs, ainsi que la facilité de communication entre tous les acteurs sollicités via le TBP sont à prendre en compte.

Ainsi, quatorze objectifs stratégiques ont été recueillis et considérés comme la base du programme de législature. Le Conseil synodal est bien conscient de l'ambition d'un tel programme. Cependant, il est impératif d'aborder l'ensemble du fonctionnement de l'institution de front, et d'en fixer les priorités. A ce jour, au vu de l'ampleur de certaines problématiques, le

Conseil synodal se réserve la flexibilité d'établir ces dernières au fur et à mesure de l'avancement des mesures et projets.

Une détermination pour lancer des actions concrètes, ordonnées et mesurables

L'objectif principal du TBP est de pouvoir coordonner des actions concrètes et mesurables au moyen d'indicateurs et d'en assurer le suivi.

Derrière chaque **objectif stratégique** se déclinent des **initiatives stratégiques**, qui les décrivent plus précisément, et auxquelles se rattachent des **projets opérationnels**. Ces actions concrètes sont définies dans leur déroulement et leur durée au moyen d'indicateurs spécifiques. L'instrument du TBP permet de les relier entre elles, d'en mesurer les interrelations et les incidences des unes sur les autres. Dans une logique de liens de causes à effets, une priorisation temporelle s'opère.

Une priorisation temporelle des objectifs stratégiques

Le TBP est conçu de manière à ce qu'une vue d'ensemble puisse être posée sur tous les objectifs nécessaires à la réussite de la stratégie. En cela, et comme déjà décrit plus haut, il n'y a pas de priorisation d'importance de certains objectifs sur d'autres. Par contre, la planification des actions implique une priorisation temporelle afin que l'ordre des causes à effets et des hypothèses stratégiques puissent être respectés.

En lien avec la Mission et Vision décrite ci-dessus, les trois objectifs stratégiques suivants sont considérés comme des priorités de planification à la date de ce rapport :

- **Développer les Régions comme « fédératrices » des paroisses, lieux d'Eglise et communautés innovantes (obj.9)**
Dans le but de décentraliser et de rapprocher du terrain les décisions et les moyens, tout en maintenant la dimension synodale suffisante, le développement des Régions, sous une forme qui reste largement à définir en tant que « fédératrices » des paroisses, lieux d'Eglise et communautés innovantes, dans une logique de terrain, représente pour le Conseil synodal la mesure la plus adéquate et la plus pragmatique dans le contexte actuel.
- **Prioriser et investir des thématiques porteuses (obj.11)**
Pouvoir déterminer et investir prioritairement un nombre limité (dans la pratique, au maximum 4 ou 5) de thématiques porteuses d'avenir représente un élément essentiel afin de recentrer les forces et la position de notre Eglise. Une thématique porteuse est définie comme un ensemble organisé de sujets et d'idées autour desquels se constituent des actions entraînant des effets importants pour l'Institution.
- **Investir dans une communication proactive (obj.3)**
La stratégie de communication a souvent dû se contenter d'être réactive face aux événements, dans les médias notamment. L'organisation actuelle ne permet pas une connaissance mutuelle suffisante entre activités de terrain et actions cantonales, par manque de moyens, notamment pédagogiques. Une communication au sens large (interne et externe), proactive, créative et alimentée par les diverses actions stratégiques est un point central de notre stratégie.

Le programme de législature est incarné dans le TBP.

C'est avec cet outil que le Conseil synodal entend non seulement atteindre les objectifs stratégiques proposés, mais surtout assumer et honorer son rôle d'institution importante dans le canton de Vaud, en offrant une structure et une dynamique dans laquelle chacune et chacun peut accomplir une activité à travers une Vision-Mission dédiée au bien commun. Entre autres, son statut d'employeur doit être consolidé de manière substantielle.

Par ailleurs, les objectifs stratégiques et leurs actions qui en découlent ne concernent qu'une petite partie de l'ensemble des activités déployées par l'Eglise.

Cependant, les moyens financiers envisagés, qui représentent environ 4% de nos ressources dans le budget 2021, constituent un signal très clair de la volonté du Conseil synodal d'engager des forces suffisamment solides pour déployer ce programme de législature.

Le Conseil synodal entend s'investir pleinement afin de mettre en place cette stratégie, lancer les projets les plus significatifs dans les meilleurs délais et veiller à leurs avancées.

Axes et objectifs stratégiques du TBP

DIMENSION PARTIES PRENANTES ET PUBLICS-CIBLES

1. Accroître l'engagement, la participation et le nombre de personnes en lien avec l'Eglise.

La redynamisation de notre Eglise passe par l'augmentation du nombre de personnes, qui sont en lien avec elle, et par la qualité de leur engagement.

1 bis. Exercer du lobbying auprès des décideurs.

L'Etat représente les intérêts de la population vaudoise, notamment au travers de la subvention. Il est donc nécessaire de veiller à un relais suffisant et explicite de nos actions auprès des décideurs-clefs politiques et/ou étatiques.

2. Créer ou augmenter les opportunités de contact avec les populations ciblées.

La plupart des actes ecclésiastiques et activités proposés actuellement ne touchent qu'une petite part de la population. Augmenter les contacts et créer/augmenter les liens et collaborations avec les populations-cibles, paroissiens, réformés désengagés, nouvelles populations, est prioritaire.

3. Investir dans une communication proactive.

La stratégie de communication a souvent dû se contenter d'être réactive face aux événements, dans les médias notamment. L'organisation actuelle ne permet pas une connaissance mutuelle suffisante entre activités de terrain et actions cantonales, par manque de moyens, notamment pédagogiques. Une communication au sens large (interne et externe), proactive, créative et alimentée par les diverses actions stratégiques est un point central de notre stratégie.

4. Offrir des contextes propices à des expériences spirituelles significatives et à la vie ecclésiale.

Pour rendre une approche de l'Évangile plus accessible et pertinente par le développement des thématiques porteuses (cf. objectif 11.), il y a lieu d'augmenter et renouveler les contextes, les conditions et les manières de faire permettant de vivre des expériences spirituelles significatives.

DIMENSION APPRENTISSAGE ET PROGRESSION

5. Accroître les compétences humaines (RH) organisationnelles et informationnelles.

Afin d'assumer son rôle d'employeur dans le monde d'aujourd'hui, l'Eglise doit se doter d'outils adaptés. Afin de les implémenter, des compétences adéquates, partiellement présentes au sein de l'institution, sont indispensables. Pour ce faire, il est nécessaire d'augmenter le niveau des compétences qui permettent de définir les problèmes et les besoins qui en découlent, afin de les structurer et les résoudre efficacement. Ces éléments sont étroitement liés à l'accompagnement au changement.

6. Accroître les compétences de conduite et d'organisation des coordinateurs.

Les coordinatrices·teurs ont un rôle-clé au sein de leur Région, sans en avoir les moyens et parfois les compétences pour l'assumer. Leur donner des compétences de leadership, d'organisation et relationnelles nécessaires pour mieux dynamiser les Régions leur permettra d'assumer leur rôle de manière plus efficace.

7. Former les actrices/teurs actives/tifs au sein des thématiques porteuses.

Repérer, préparer et former les actrices·teurs (ministres « 4.0 », animateurs laïcs professionnels et bénévoles) qui vont soutenir les thématiques porteuses sur le terrain est une mesure primordiale. Diversifier les formations des ministres afin d'augmenter les manières de créer des liens (pionniers par exemple) s'avère être approprié.

DIMENSION PROCESSUS INTERNES

8. Renforcer l'agilité et l'efficacité de notre organisation.

Notre structure organisationnelle est trop lourde pour pouvoir agir de manière adéquate et surtout plus rapidement dans des situations aiguës que le monde actuel nous impose. Rendre plus agiles et plus efficaces nos structures d'Offices et de Services, notre structure RH, notre structure informationnelle et notre fonctionnement institutionnel est une priorité absolue. Un accompagnement au changement dont les actions peuvent prendre plusieurs formes s'avère indispensable, vu le retard accumulé dans ce domaine par l'institution.

9. Développer les Régions en tant que « fédératrices » des paroisses, lieux d'Eglise et communautés innovantes

Dans le but de décentraliser et de rapprocher du terrain les décisions et les moyens, tout en maintenant la dimension synodale suffisante, le développement des Régions représente pour le Conseil synodal la mesure la plus adéquate et la plus pragmatique dans le contexte actuel. Leur organisation reste largement à définir sous une forme qui permettrait de fédérer des paroisses, lieux d'Eglise et communautés innovantes, dans une logique de terrain.

10. Recenser et analyser les offres, activités et pratiques au sein des régions et des paroisses

L'état des lieux des offres, activités et pratiques de chaque paroisse et région, en fonction de ses particularités et de son contexte, n'est actuellement que partiel. Pour mettre en exergue cette richesse d'activités et rendre les échanges et stimulations possibles, des diagnostics doivent pouvoir être réalisés par les Régions et paroisses (approvisionnement de base/éléments de renouvellement/ liste des activités et actrices·teurs). L'échelon cantonal s'engage dans un processus similaire (objectif 8.).

11. Prioriser et investir dans des thématiques porteuses

Pouvoir déterminer et investir prioritairement dans un nombre limité (au maximum 4 ou 5 en pratique) de thématiques porteuses d'avenir représente un élément essentiel afin de recentrer les forces et la position de notre Eglise. Une thématique porteuse est définie comme un ensemble organisé de sujets et d'idées autour desquels se constituent

des actions entraînant des effets importants pour l'institution. **A l'heure où des centaines d'idées et de sujets ont été ou sont encore émis au sujet du présent ou de l'avenir de l'Eglise, il est primordial de concentrer ces impulsions sur quelques axes rassembleurs afin de s'y retrouver et passer à l'action, même si cela peut paraître réducteur** (pour exemples, nous pouvons citer les thématiques « FamilleS », « Transition écologique et sociale », « culture de l'appel », « la formation des laïcs », « la formation au témoignage »).

DIMENSION RESSOURCES ET FINANCES

12. Instaurer une logique d'investissements.

Afin de :

- 1) pouvoir investir nos forces dans de nouvelles thématiques (ou en consolider certaines actuelles),
- 2) développer les Régions en tant que « fédératrices » des paroisses et lieux d'Eglise,
- 3) renforcer notre organisation pour la rendre plus conforme aux exigences actuelles,

il faut créer des marges financières suffisantes, et utiliser celles qui existent de la manière la plus adéquate.

13. Diversifier les sources de soutiens financiers.

La stabilité financière passe par une recherche de diversification des soutiens financiers. Outre la participation de l'Etat, il est important de solidifier notre structure financière par d'autres sources de capitaux (titres et immeubles notamment) et divers apports (dons, recherche de fonds, financements nouveaux par exemple).

14. Pérenniser les subventions étatiques.

La participation financière de l'Etat, établie par la convention de subventionnement jusqu'en 2024, représente 85% de notre budget annuel. Assurer cet apport et sa prolongation au-delà de 2024 est prioritaire.

Liens de causes à effets : les hypothèses stratégiques

Le TBP est un outil permettant la mise en relation et l'équilibrage de l'ensemble des objectifs stratégiques. Il peut donc y avoir des liens entre chacune des « bulles » d'objectifs.

Les flèches représentées sur la carte représentent les liens de causes à effets qui établissent les hypothèses principales de notre stratégie.

AJOUTER CARTE STRATEGIQUE

Carte stratégique EERV Vision --> Mission



« Le monde au cœur de l'Église »

Mobilisée par l'Évangile de Jésus-Christ, notre Église participe activement à l'humanisation de la société au sein d'une Création à soigner

Construire

Relier

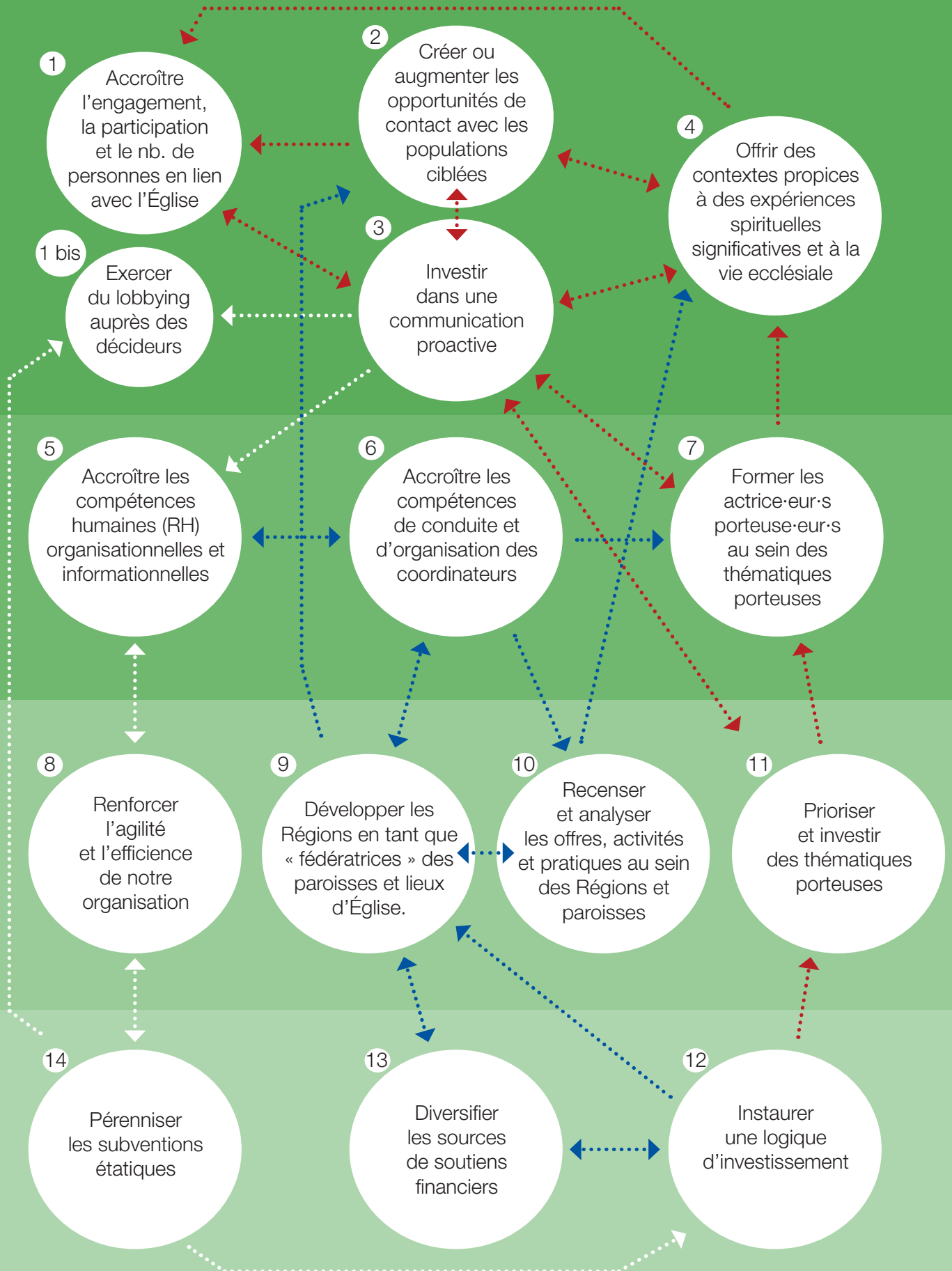
Évangéliser

Parties prenantes

Apprentissage

Processus

Finances



<p>En rouge :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une logique d'investissement au sein de nos ressources permet de dégager des marges qui nous donnent l'occasion d'investir dans des thématiques porteuses prioritaires. • Prioriser des thématiques porteuses donne de la matière à la stratégie de communication qui, de son côté, permet de les renforcer. • Prioriser des thématiques porteuses permet de former les actrices/teurs (ministres 4.0, animateurs, laïcs) représentantes/tants de ces thématiques. • Ces actrices/teurs représentent des « figures » nécessaires pour la stratégie de communication, et inversement, la communication peut les faire monter en puissance. • Les thématiques porteuses déterminées et investies par les actrices/teurs permettent la mise en place des contextes propices à des expériences spirituelles significatives et à la vie ecclésiale pour les participants. • Ces expériences sont des sujets de communication, augmente la surface de contact et permettent, à terme, de nouveaux engagements et participations. 	<p>En bleu :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une logique d'investissement et une diversification des sources de financement se renforcent mutuellement. • La logique d'investissement et la diversification de financement permettent de trouver les ressources pour développer les régions en tant que « fédératrices » des paroisses et lieux d'Eglise • Recenser et analyser les offres, activités et pratiques adaptées à chaque région et paroisse permet de clarifier le rôle des régions, fédératrices des paroisses et de les renforcer dans leurs spécificités (et inversement) • Renforcer le rôle des régions passe par l'accroissement des compétences managériales des coordinateurs. • Accroître les compétences managériales des coordinateurs participant à l'augmentation des compétences humaines, organisationnelles et informationnelles des collaborateurs et des bénévoles, et inversement. • L'augmentation des compétences managériales des coordinateurs permet l'encadrement des acteurs porteurs des thématiques prioritaires. • Le rôle mieux défini des régions et l'accroissement des compétences des coordinateurs permettent l'augmentation des opportunités de contact avec les populations ciblées. • Recenser et analyser les offres, les activités et les pratiques permet de mieux définir les contextes propices à des expériences spirituelles et à la vie ecclésiale. 	<p>En blanc :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérenniser les subventions étatiques permet de soutenir une logique d'investissement. • La pérennisation de la subvention passe par un renforcement de l'efficacité et de l'agilité de notre organisation. Il s'agit d'un meilleur usage de la subvention. • Une agilité et une efficacité renforcer permet un développement des régions en tant que « fédératrices » des paroisses. • Renforcer l'agilité et l'efficacité de notre organisation s'alimente par l'accroissement des capacités humaines, organisationnelles et informationnelles de nos collaborateurs. • L'investissement dans une communication proactive permet, à l'interne, l'accroissement des capacités informationnelles des collaborateurs. • Pérenniser les subventions étatiques implique un lobbying exercé sur les décideurs politiques et étatiques • La communication proactive permet le lobbying sur les décideurs politiques et étatiques.
--	---	--

En annexe, une présentation à la date de ce rapport du Tableau de bord prospectif modélisé, composé des initiatives issues des objectifs stratégiques, et de quelques mesures ou projets imaginés ou déjà commencés. Ce tableau permettra de suivre l'évolution des travaux de cet ensemble d'actions, mais aussi de servir de fil rouge pour la communication relative au programme de législature (par exemple, dans le rapport annuel).

Par essence, le TBP va évoluer sans cesse. Lors du prochain Synode de décembre, une version actualisée sera distribuée.

Proposition de décision 1

Le Synode prend acte du programme de législature 2020-2024 et de la stratégie qui en découle.

Proposition de décision 2

Le Synode valide comme premières thématiques porteuses :

- le lien et le travail avec les familleS ;
- la transition écologique et sociale.

Le Conseil synodal

Lausanne, le 13 octobre 2020.

OBJECTIFS STRATEGIQUES 2020-2024

Options 2020 et Initiatives stratégiques

But de la démarche :

A partir de la carte stratégique de l'EERV, fixer les initiatives stratégiques spécifiques aux divers secteurs d'activités, permettant, par la suite, de décliner les objectifs et projets opérationnels.

Vision :

Mobilisée par l'Évangile de Jésus-Christ, notre Eglise participe activement à l'humanisation de la société au sein d'une Création à soigner.

Catégories concernées par les initiatives stratégiques :

CS– Conseil synodal

Ch _ Chancelier

OCF_ Office de la Chancellerie et des Finances

ORH_ Office des Ressources Humaines

OIC_ Office de l'Information et de la Communication

OES_ Office Eglise et Société

SFA_ Service Formation et Accompagnement

SSAS_ Service Santé et Solidarité

STN _ Service Terre Nouvelle

SVCC_ Service Vie Communautaire et Culturelle

OBJ. 1. Accroître l'engagement, la participation et le nombre de personnes en lien avec l'Eglise	Mesures / projets	Niveau de priorité (1 à 3)	Délais estimés (à la date du document)	Responsabilité
1.1 Faciliter l'inscription officielle dans le canton en tant que réformé et fiabiliser les statistiques.	<p>Projet statistiques/sondage CREDO (Clé de Répartition Ecclésiale Dynamique et Ouverte)</p> <p>Participation à l'élaboration du Portail clients virtuel de l'Etat de Vaud (idem 1.2)</p>	2	Fin 2021	JE / ORH
1.2 Faciliter l'accès et leur inscription aux actes ecclésiastiques.	Participation à l'élaboration du Portail clients virtuel de l'Etat de Vaud (idem 1.1)		30 juin 2021	DM / Ch
1.3 Définir les moyens de reconnaître et de valoriser les engagements.	Projet Reconnaissance des personnes engagées (en lien avec pt 5.1)	3	Fin 2021	VG / CS
1.4 Définir les spécificités actuelles de la spiritualité chrétienne	En cours d'élaboration	1	Fin 2021	A définir
OBJ. 1 bis. Exercer du lobbying auprès des décideurs politiques et étatiques				
1bis.Développer les relations politiques avec le délégué aux affaires religieuses, avec le département (DIT), la conseillère d'Etat, avec les députés du GC.	Planification selon séances, sujets traités, suivi des relations documents livrés (en lien avec le pt 14.1)	1	Permanent	PF – DM / CS

1bis.2 Déterminer les commissions étatiques significatives pour l'EERV et présenter nos activités et nos enjeux.	En cours d'élaboration	2	Fin 2021	PF – DM / CS
1bis.3 Entretenir le lien avec la FEDEC.	Rencontres régulières et collaborations MiCo	1	Permanent	DM / CS
OBJ. 2. Créer ou augmenter les opportunités de contacts avec les populations ciblées				
2.1 Définir les publics-cibles correspondant aux thématiques porteuses prioritaires et établir un plan d'action pour les décliner en conséquence.	En cours d'élaboration en lien avec le pt 11.1 et le pt 10.1	2	30 juin 2021	
2.2 Développer des nouvelles manières d'entrer en lien avec des nouveaux publics sur leurs besoins.	Inclus dans Projet Ministres 4.0 (pt 5.1) et	1	Fin 2021	PF – NB / ORH
	Projet Laïc professionnels et bénévoles 4.0 (pt 5.1)	1	Fin 2021	PF – NB / ORH
2.3 Permettre à l'EERV d'être plus inclusive par rapport aux minorités de genres	Projet «Eglise inclusive»	3	31 octobre 2021	LR / SSAS
OBJ. 3. Investir dans une communication proactive				
3.1 Etablir une stratégie de communication proactive, en particulier orientée à partir des thématiques porteuses prioritaires.	Projet HERMES (Habile Eglise Réformée des Missions et Services) : plan stratégique annuel avec une vision sur trois ans.	1	Elaboration strat. 30 juin 2021 Fonctionnement Fin 2024	CD / OIC
3.2 Veiller à la communication interne de l'Eglise et à la mise en place de ses processus.	Intensifier la communication avec les régions (visites/débats), transmission et vulgarisation du TBP	1	30 juin 2021	CD / OIC
3.3 Œuvrer au développement de la communication envers les différents publics-cibles, dans les médias, au travers d'opérations de RP et de lobbying, et par la création de supports appropriés.	Projet HERMES (développement en lien avec le pt 11.1 et 2.1)	2	Idem pt 3.1	CD / OIC

OBJ. 4. Offrir des contextes propices à des expériences spirituelles significatives et à la vie ecclésiale				
4.1 Définir les conditions et les contextes propices à des expériences spirituelles dans le cadre d'une économie mixte (cultes, célébrations, autres) permettant un partage communautaire autour des thématiques porteuses priorisées.	Fournir les outils permettant l'application de critères participatifs, existentiels et festifs (développement en lien avec le pt 11.1) Projet de la Maison de la Diaconie	2	Fin 2021	VG - SW / CS
4.2 Développer l'attractivité des cultes et des célébrations actuellement en place (baptêmes, mariages, services funèbres).	En cours d'élaboration	2		
4.3 Développer l'accompagnement offert aux familles (transgénérationnel).	Définition des parcours spirituels et leur déclinaison pratique (familles/adultes)			SW / SFA
OBJ. 5. Accroître les compétences humaines, organisationnelles et informationnelles				
5.1 Former les encadrants (ministres, laïcs professionnels et bénévoles) en gestion de projets, en approche communautaire, en gestion de conflit.	Projet Ministres 4.0 (lien avec pt 2.2 et pt 5.3)	1	Fin 2021	PF – NB / ORH
	Projet Laïc professionnels et bénévoles 4.0 (lien avec pt 2.2 et pt 5.3)	1	Fin 2021	PF – NB / ORH
	Projet CAS d'accompagnement spirituel (réflexion en cours dans les EMS)	1	Fin 2021	JCE – DA

	Projet d'amélioration de l'encadrement des bénévoles	2	Fin 2021	PF – EJ / ORH
5.2 Adapter le développement des compétences de bases avec l'OPF et l'UNI.	Elaboration des profils ministériels et négociation avec Eglises de la CER Estimer les conséquences du profil du « ministre 4.0 » et ses effets sur l'enseignement de la théologie pratique en particulier	2	Fin 2021 Fin 2022	SW – NB
5.3 Former les professionnels et les bénévoles au déclenchement d'une nouvelle activité ou action (mise en action spontanée par la relation personnelle, capacité d'enchaîner un suivi proche des besoins des personnes, ...).	Inclus dans le pt 5.1			
OBJ. 6. Accroître les compétences de conduite et d'organisation des coordinatrices/teurs				
6.1 Former au leadership, conduite d'équipe, gestion de projets, conduite du changement.	Opération Coordinateur 4.0	1	Fin 2021	EJ / PF / ORH
6.2 Clarifier le statut et la légitimité du rôle de coordinateur.	En lien avec 9.2	1		
OBJ. 7. Former les actrices/teurs, actives/tifs au sein des thématiques (ministre 4.0, animateurs, laïcs, bénévoles)				
7.1 Instituer un pôle de compétence théologique	En cours d'élaboration	2		JCE / DA
7.2 Former les acteurs <ul style="list-style-type: none"> • en compétences spécifiques liées aux thématiques porteuses • en gestion de projets • en approche communautaire 	Repérer, mettre en place, former et soutenir des pionniers, des animateurs			

<ul style="list-style-type: none"> en «médiat-training». 	d'Eglise (développement en lien avec le pt. 11.1)			
OBJ. 8 Renforcer l'agilité et l'efficacité de notre organisation	Mesures		Délais	Responsabilité
8.1 Développer les outils de gestion (RH / informatique / comptabilité analytique) et simplifier les aspects réglementaires.	Processus dotations flexibles	1	Fin 2021	NB / ORH
	Processus de recrutement	1	Fin 2021	RRH / ORH
	Projet cartographie informatique	1	Fin 2020	Ejo / CS
	Elaboration d'une transmission de nos états financiers de manière plus synthétique et lisible	2	30 juin 2021	PF – BM / OCF
8.2 Mettre en place et optimiser une gestion de projets et de management collaboratif	Déclinaison du TBP et lancement des projets et mesures y relatifs	1	Fin 2021	PF – Ejo / CS
8.3 Redesigner les offices et les services cantonaux en fonction des activités et des priorités.	Projet RSO-EERV	1	30 juin 2021	LZ / CS
8.4 Instaurer un comité élargi /groupe de direction, courroie de transmission facilitant l'opérationnalisation et les prise de décision pour le CS.	Mise en œuvre du Groupe Etat-major	1	Fin 2020	DM
8.5 Décrire et documenter les procédures de fonctionnement des prestations, les appliquer et adapter les outils en conséquence.	Démarche de type « qualité », matrice globale	3	Fin 2021	
8.6 Instaurer une conduite de la transition (méthodologie d'accompagnement de la transition/changement).	En cours d'élaboration	1		EJ / CS
8.7 Organiser le retour et le partage d'expériences (sessions d'échanges, formation au feedback, protocoles d'échec).	En cours d'élaboration	2	Fin 2021	EJ

OBJ. 9 Développer les Régions en tant que « fédératrices » des paroisses, lieux d’Eglise et communautés innovantes				
9.1 Décentraliser une part de la gestion organisationnelle, des moyens et des décisions au niveau de la région.	Projet GT Régions pour penser notre organisation	1	Fin 2021	AA / CS
9.2 Encourager et soutenir la mise en place d’un concept de fonctionnement de la Région « fédératrice » comprenant les ressources nécessaires.	Modélisation du fonctionnement d’une région, en mesure de fédérer les paroisses, lieux d’Eglise et communautés innovantes	1	30 novembre 2020	PF – AA / CS
9.3 Favoriser la collaboration, l’échange de solutions, le partage d’initiatives et projets entre offices/services cantonaux et régions, et paroisses, favoriser l’établissement d’outils communs.	Speed-dating entre paroisses et régions	3	Fin 2021	SW / CS
OBJ. 10. Recenser et analyser les offres, les activités et les pratiques au sein des régions et paroisses				
10.1 Réaliser des diagnostics/recensements dans les régions/paroisses (approvisionnement de base –explication ¹ /éléments de renouvellement/ liste des activités) et mettre à disposition les outils pour développer les pistes mises en évidence.	Projet Recensement des activités	1	Fin 2021	SW / CS
OBJ. 11. Prioriser et investir des thématiques porteuses (max. 5)				
11.1 Définir les thématiques porteuses prioritaires (dont transition écologique et sociale / familles / etc.) et en optimiser la gestion (projets).	1ères propositions au Synode décembre 2020 Déclinaison pratique	1	30 novembre 2021	Ejo / CS

11.2 Définir et attribuer les ressources idoines (RH et finances).	Gestion des investissements	1	Courant 2021	PF – BM – NB – Ejo / CS
OBJ. 12. Instaurer une logique d'Investissement financier et en ressources				
12.1 Créer une marge budgétaire suffisante à investir.	Systématique budgétaire à partir de 2021	1	Fin 2020	PF – BM – Ejo / CS
OBJ. 13 Diversifier les sources de soutiens financiers				
13.1 Rechercher des subventions diversifiées auprès des communes, de l'Etat.	Obtention de nouveaux mandats cantonaux	3		
13.2 Adapter et consolider le financements des contributions des paroisses/régions.	Projet Repenser les contributions (en lien avec le pt.1.1 CREDO)	2	Fin 2021	JE / CS
13.3 Rechercher des financements nouveaux sous forme de fundraising, en cohérence avec les différents niveaux (paroisses / régions/ projets cantonaux / MiCos).	Installer un système de fundraising	3	Fin 2021	Ejo / CS
13.4 Optimiser et accroître les revenus hors exploitation (immobilier, placements, etc.)	Etablissement d'une stratégie immobilière	2	30 juin 2021	Ejo / CS
OBJ. 14.Pérenniser l'apport des subventions étatiques				
14.1 Consolider et entretenir les relations avec le Délégué des Affaires religieuses, la Direction générale des affaires institutionnelles et des communes, le Département des institutions et du territoire (DIT), la Conseillère d'Etat, les députés en soutien à l'EERV, les commissions déterminantes, la FEDEC.	Fixation des objectifs, Inclus dans les pts sous 1bis	1	Permanent	PF – DM / CS