

La formation professionnelle initiale aux ministères des Églises de la CER

État de la situation et perspectives

Didier Halter
Directeur de l'*opf*
Aout 2023

Ce rapport a été adopté par le Conseil Exécutif de la CER comme base de travail pour initier le processus de changement de la formation initiale aux ministères.

Table des matières

1. Introduction.....	4
1.1. Pourquoi un tel rapport ?.....	4
1.2. La méthode.....	4
1.2.1. Le processus permanent d'évaluation	4
1.2.2. L'écoute des besoins	5
1.2.3. L'importance des questions stratégiques	5
1.3. Le plan du rapport	5
2. Stratégie d'Église	6
2.1. D'où venons-nous ?.....	6
2.1.1. La pastorale des 3 cercles	6
2.1.2. La pastorale de la vie publique	7
2.1.3. Les postulats de cette double stratégie	8
2.1.4. Une concentration de l'activité ecclésiale sur les ministres	9
2.2. Quelle(s) stratégie(s) pour aujourd'hui ?	9
2.2.1. Une stratégie d'économie mixte.....	10
2.2.2. Pas de solution unique	10
2.2.3. Quelques propositions aux Églises de la CER.....	11
3. Mission, stratégie et ministères	13
3.1. Situation actuelle des ministères dans les Églises de la CER	13
3.2. La pression de la repourvue des postes vacants.	14
3.3. Le phénomène des ministères émergents.	15
3.4. Synthèse des conséquences de la situation actuelle des ministères.....	16
3.5. Les rôles nécessaires aux Églises de la CER	18
3.5.1. Une triple impasse.....	18
3.5.2. Sortir des impasses ? deux options	19
Première option : retrouver une base commune en théologie des ministères comme socle d'un système de formation.	19
Deuxième option : construire un système de formation romand sans base commune en théologie des ministères appliquée dans une pratique RH.	21
3.6. Les conséquences des options stratégiques sur l'organisation et la formation aux ministères	22
3.6.1. L'organisation des ministères.....	22
3.6.2. Conséquences sur le système de formation	23
4. Le dispositif de formation	24
4.1. Évaluation du système actuel	24
4.1.1. D'où vient-il ?.....	24
4.1.2. Évaluation SWOT	24
4.2. Les besoins en terme andragogique	26
4.3. Une esquisse de système	27
4.3.1. Entrée en formation	27
4.3.2. Le parcours de formation initiale.....	27

5. Conclusion	30
5.1. Quelles sont les décisions à prendre en AG CER ?	30
5.2. Trois recommandations.....	30
5.3. Quatre décisions	31
6. Annexes.....	33
6.1. Bibliographie	33
6.2. Liste des documents consultés	34
6.3. Liste des personnes ou organismes spécifiquement consultés durant le congé recherche	34
6.4. Rapport sur la fragilité des ministres de la CER.....	35
6.5. Schéma du futur système.....	37

1. Introduction

1.1. Pourquoi un tel rapport ?

A l'été 2015, le premier système romand de formation professionnelle initiale des pasteurs et des diacres entré en vigueur après avoir été approuvé par l'AG de la CER. Depuis il a fait l'objet d'une veille constante pour garantir son efficacité quant aux qualités professionnelles des ministres formés, sa pertinence dans un contexte sociétal et ecclésial mouvant et sa cohérence avec la Parole prêchée et vécue comme avec les principes andragogiques les plus éprouvés. Ce travail de veille, qui est de la responsabilité de l'ensemble des membres de l'équipe *opf*, fait depuis l'objet de points de situation à l'interne mais également avec les partenaires de l'*opf* dans la mise en œuvre de ce système. Depuis 2015, les Églises de la CER assistent à la montée des ministères émergents dont le phénomène a été documenté dans un rapport de l'*opf* présenté à l'AG CER en 2021. Dans le même temps, ces mêmes Églises sont confrontées aux départs à la retraite massif de la génération des babyboomers. Le nombre de personnes en formation initiale ne suffit pas à les remplacer : la pression à la repourvue augmente. Enfin, la situation des Églises en Suisse romande connaît des mutations rapides et importantes ce qui se traduit aussi par une diversification accrue du profil des personnes désireuses de suivre une telle formation.

Ces trois phénomènes conjugués ont conduit à émettre l'hypothèse selon laquelle le système de formation actuel n'est plus adapté aux besoins des Églises et de leur mission, pas plus qu'il ne l'est aux profils diversifiés des personnes qui se présentent à la formation. Cette inadaptation n'est pas encore dramatique, mais elle pourrait le devenir rapidement. Cette inadaptation ne peut plus se corriger par de petits ajustements comme ce fut le cas depuis 10 ans, une refonte plus profonde du système s'avère nécessaire.

C'est pour explorer cette hypothèse que le Conseil exécutif de la CER a accepté d'aménager le temps de travail du soussigné durant l'année scolaire 2022-2023. Le présent rapport est le fruit de ce travail.

1.2. La méthode

1.2.1. Le processus permanent d'évaluation

L'évaluation interne est une dimension constitutive du travail de l'*opf*. Ainsi chaque session de formation fait l'objet d'une évaluation de la part des participants et d'une auto-évaluation conduite par le formateur. Ces évaluations font l'objet d'une discussion au sein de l'équipe de formation initiale de l'*opf*. A la fin de chaque volée, un procédé similaire mais portant sur le parcours global, est mené auprès des participants, des maîtres de stage, des superviseurs, des principaux intervenants et de la Commission romande des stages et de la formation (Corostaf). Le résultat de ces évaluations est consigné dans divers documents (PV, rapports internes, notes personnelles, etc.) et conduit à des ajustements du système pour la volée suivante.

1.2.2. L'écoute des besoins

En parallèle de ce travail, il est de la responsabilité de l'équipe *opf* d'être constamment à l'écoute des besoins des Églises, des ministres et de la société en général. Cela se fait par des rencontres régulières avec les responsables RH, les ministérielles et pastorales, les institutions de formation théologique (Cèdres Formation, Explorations théologiques, Collège de Théologie protestante) et l'implication dans des réseaux ecclésiaux. Mais cela se fait aussi par la formation continue (personnelle ou formelle) en matière pédagogique et théologique, les échanges avec nos partenaires alémaniques bernois et du Concordat, la participation à des colloques, des plateformes de spécialistes de la CER, des congrès en Suisse ou à l'étranger ou encore au groupe de réflexion stratégique de l'EERS consacré au pastorat, ...

Là encore ce travail de fond fait l'objet d'échanges entre membres de l'équipe *opf* qui en conservent des traces écrites.

C'est à une relecture synthétique de toute cette démarche que l'aménagement du temps de travail du soussigné a été consacré. A cela se sont rajoutés des rencontres et des lectures spécifiquement consacrées à la question de la formation aux ministères. On en trouvera liste en annexe.

1.2.3. L'importance des questions stratégiques

La lecture du présent rapport surprendra peut-être par la part réduite qu'il consacre aux questions proprement andragogiques et au futur du système de formation. Tout comme on sera sans doute étonné par la part importante consacrée aux questions de stratégie d'Église. Mais, c'est un fait bien connu dans tous les milieux pédagogiques : un dispositif de formation n'a de valeur que s'il correspond aux besoins des instances qui le prescrivent. Autrement dit, le problème de la formation professionnelle en Église n'est pas tant de savoir comment former des personnes, mais de les former en étant au clair sur ce que ces personnes sont amenées à faire, dans quelle stratégie institutionnelle elles seront amenées à exercer leur métier. C'est bien là tout le défi du travail de l'*opf*.

1.3. Le plan du rapport

C'est pour cela que ce rapport commence par aborder cette thématique de la stratégie ecclésiale. Le terme de stratégie désigne la ou les manières dont les Églises de la CER entendent vivre concrètement leur mission de témoignage rendu à l'Évangile de Jésus-Christ. Puis, sur la base des analyses et des propositions dans ce domaine, le rapport aborde la question des ministères. Là aussi, il analyse la situation actuelle et s'interroge en particulier sur les conséquences de la politique RH sur la compréhension des ministères. Puis le rapport se saisit de la question de la formation initiale aux ministères en présentant une analyse critique du système actuel, puis en proposant les grandes lignes d'un nouveau système. En conclusion, le rapport soumet à l'assemblée générale de la CER 3 recommandations et 4 décisions à prendre. Quelques annexes complètent le tout.

2. Stratégie d'Église

Tout au long de leur histoire, les Églises ont toujours suivi, consciemment ou inconsciemment, une stratégie pour mettre en œuvre leur compréhension de leur mission. Même si le terme de « stratégie » nous paraît trop lié à l'univers économique ou militaire, la réalité qu'il désigne n'en demeure pas moins présente depuis le commencement de l'Église. On la retrouve par exemple dans le ministère apostolique de Paul qui débute sa prédication missionnaire dans les synagogues ou lieux de prières de ses coreligionnaires juifs pour ensuite l'élargir aux « craignants Dieu » (païens proches du judaïsme), puis au-delà¹.

2.1. D'où venons-nous ?

Pour identifier la ou les stratégies suivies ou à suivre par les Églises de la CER aujourd'hui, il convient de tourner son regard vers notre passé récent : quelles ont été les stratégies suivies par les Églises réformées de Suisse romande ces dernières décennies ? La présentation qui suit est le résultat de 30 ans d'observations personnelles et plus particulièrement durant les années de direction de l'opf qui ont permis de recueillir les témoignages de nombreux ministres, responsables RH, membres de l'équipe opf, etc. Toutes ces observations ont été soumises aux mêmes personnes pour les valider. De l'ensemble de ces observations croisées, il ressort que les Églises de la CER, avec les inévitables variations cantonales, ont mis (et souvent mettent encore) en œuvre leur mission en suivant deux axes stratégiques complémentaires.

2.1.1. La pastorale des 3 cercles

Le premier axe peut être désigné sous le nom de *pastorale des 3 cercles* ou *pastorale du guichet*. Il part du principe que l'Église est constituée par un réseau d'associations locales (la paroisse ou le ministère spécialisé dans certains cantons). Chaque association locale est composée d'un noyau de fidèles, engagés régulièrement dans les activités communautaires (les pratiquants réguliers), qui constitue sa base militante. Ces fidèles sont non seulement des participants réguliers à des activités préparées pour eux ; mais ils s'engagent aussi comme bénévoles dans celles-ci. Ils y prennent des responsabilités à divers niveaux et se voient souvent proposer des formations ad hoc, qu'elles se déroulent à un niveau local ou supra local (devenant souvent plus poussées).

Ce noyau (le premier cercle) est entouré d'un second cercle : celui des membres de l'Église qui ne participent pas régulièrement aux activités ecclésiales, mais qui sont liés à la vie ecclésiale locale. Ce lien s'exprime plus particulièrement par la participation ponctuelle à certaines activités phares de la vie ecclésiale (célébrations de Noël, fêtes de paroisse, célébrations pascales, etc.) Ce lien passe aussi par les demandes que ces mêmes personnes adressent à

¹ Cf. par ex. la présentation que le livre des Actes fait de la prédication paulinienne à Antioche de Pisidie (Ac 13,14ss).

l'Église lors d'étapes importantes de la vie personnelle ou familiale comme les baptême, catéchisme et confirmation, bénédiction de mariage, service funèbre ou encore lors d'une hospitalisation ou d'une autre forme de rupture dans le cours de la vie (cure d'âme). L'Église est alors conçue comme un organisme de service qui répond à des demandes religieuses, d'où le nom de *pastorale du guichet*.

Le troisième cercle est composé de personnes socialisées dans le protestantisme, mais détachées de la vie ecclésiale. Elles ne la fréquentent qu'indirectement. Leur participation, quoique très espacée, à des services d'Églises (principalement des actes ecclésiaux rituels) suffit à maintenir chez eux la conscience de la place de l'Église dans la vie sociale. Elle légitime cette place.

Le principal effort stratégique porte vers les membres du deuxième cercle afin de répondre à leurs demandes de manière particulièrement soignée et pointue. Leur offrir des services religieux de qualité permet de maintenir la crédibilité ecclésiale et de les inciter à rejoindre le cercle des militants du noyau central porteur. La transmission de la foi chrétienne et de l'engagement ecclésial se fait alors selon deux voies. Il y a d'une part la voie de la satisfaction des demandes religieuses des membres du 2^{ème} cercle. D'autre part, la voie de la transmission intergénérationnelle dans laquelle les enfants sont invités à prendre la place de leurs parents dans le 1^{er} cercle, après avoir peut-être vécu quelques années dans le deuxième.

Le premier cercle fait l'objet d'un soin régulier pour entretenir la militance. Quant au troisième cercle, on ne s'en préoccupe guère. Pour lui, on tente des actions ponctuelles qui visent à maintenir dans leur univers mental la présence de l'Église. Cela rejoint le deuxième axe stratégique décrit plus bas.

2.1.2. La pastorale de la vie publique

Le deuxième axe stratégique peut être désigné sous le nom de *pastorale de la vie publique* qui est liée à l'histoire des relations entre les Églises et l'État en Suisse romande². Il s'agit de maintenir la place de l'Église dans l'espace public comme institution de biens symboliques et institution participant à la régulation de la vie sociale. C'est ainsi que les Églises ont investi dans la présence dans les établissements scolaires, hospitaliers ou médico-sociaux ou encore dans l'aumônerie militaire. C'est donc surtout en termes d'aumônerie que s'exprime cette stratégie. Alors qu'en France où une laïcité plus intransigeante constitue le contexte de l'Église Protestante Unie de France (EPUdF)³ et que l'aumônerie est une manifestation de la liberté du culte juxtaposée à l'activité sociale (école, hôpitaux, armée) ; en Suisse romande l'aumônerie veut participer à la mission même de ces activités en prenant en charge leur dimension spirituelle. On parle par exemple de conception holistique de la santé où l'équipe d'aumônerie est partie intégrante (ou du moins cherche à l'être) de l'équipe soignante.

² La variété cantonale de ces relations serait à prendre en compte dans une description plus fine que ne le permet ce rapport.

³ Nous laissons ici de côté l'Union des Églises Protestantes d'Alsace et de Lorraine qui vit, dans ses rapports à l'État, une situation toute différente qui la rapproche davantage, dans ses déploiements stratégiques, des Églises réformées helvétiques.

Cette deuxième stratégie se traduit aussi par la participation des pasteurs à des cérémonies de religiosité civile telles que le premier août, le jeune fédéral (ou genevois), l'inauguration de bâtiments officiels ou autres manifestations de la vie publique. Cette participation est plus forte dans les régions rurales qu'urbaines. Si, dans ces circonstances, la parole est donnée au pasteur ou au diacre, l'essentiel n'est pas tant dans le contenu du message que dans le fait même d'y prendre la parole et de maintenir ainsi « l'Église au milieu du village ».

Enfin, il est aussi possible de comprendre par ce prisme stratégique l'insistance sur le dialogue œcuménique ou interreligieux, ou encore les actions diaconales vis-à-vis de population précarisée ou minoritaire, etc. Car toutes ces actions participent au « vivre ensemble » ainsi qu'à la paix sociale et religieuse et soulignent le rôle sociétal des Églises. Bien sûr, cette stratégie permet aussi de maintenir, dans l'opinion publique et auprès des autorités politiques, la pertinence du soutien financier octroyé, d'une manière ou d'une autre, par les pouvoirs publics.

Il faut également noter que les deux mouvements de cette double stratégie entrent en synergie l'un avec l'autre. On peut les retrouver dans un certain nombre d'actes pour lesquelles le ministre a été formé comme la prise de parole lors de cérémonies publiques ou de services funèbres par exemple, ou encore comme l'aumônerie et l'accompagnement des personnes en institution.

2.1.3. Les postulats de cette double stratégie

Cette double stratégie (*pastorale du guichet et pastorale de la vie publique*) repose sur des postulats de nature sociologique qui ont pu faire l'objet de vérification empirique. En effet, la compréhension, explicite ou implicite, de la société est à la base des stratégies ecclésiales. Tout comme on remarque aussi des considérations anthropologiques. Un premier postulat suppose que les personnes se tournent vers l'Église (ou vers les Églises) pour faire appel à ses (leurs) services. Ce postulat implique une compréhension de l'être humain comme un être qui se doit de satisfaire des besoins spirituels inhérents à sa condition. Dans ce contexte, les Églises et de manière plus générale les institutions religieuses, sont reconnues comme légitimement capable de satisfaire ces besoins. Cette « évidence » sociologique explique dès lors que les individus ou les familles se tournent vers elles, et assure le succès de la pastorale du guichet. Un second postulat tient au fait que les Églises disposent d'une place reconnue, même si elle n'est plus centrale, dans l'espace public. Certes, cela fait plusieurs décennies que les Églises sont contestées en tant qu'institutions régulatrices de la vie sociale, mais elles conservaient néanmoins jusqu'ici une reconnaissance sur les questions religieuses et leurs expressions rituelles. Cette place dans la société assurait aux Églises l'adresse des demandes spirituelles. Mais les deux postulats évoqués plus haut sont aujourd'hui largement remis en question par les évolutions sociologiques actuelles. La sécularisation croissante, qui a connu une accélération durant la période de pandémie, a tout à la fois réduit les demandes de prise en charge des besoins religieux des personnes adressées à l'Église ; tout comme elle a réduit à la portion congrue et mis en marge l'Église dans l'espace public. La place qui lui était autrefois

dévolue ne subsiste plus que de manière mémorielle ou de manière plus active dans les parties les plus conservatrices de la société.

2.1.4. Une concentration de l'activité ecclésiale sur les ministres

Notons aussi que la mise en œuvre de ces deux axes stratégiques s'est traduite par une concentration de l'activité ecclésiale sur les permanents de l'Église, principalement les ministres. Les fidèles se retrouvent consommateurs de biens symboliques et peu associés à l'action ecclésiale, si ce n'est sous la forme d'un bénévolat auxiliaire principalement destiné au fonctionnement des institutions ecclésiales.

Dans le domaine de la formation aux ministères, cela s'est traduit par une attention particulière portée sur la qualité des services proposés à travers la formation à la prédication à la liturgie, à la catéchèse et à l'accompagnement des personnes. Cette expertise qualitative s'est construite au détriment de la capacité à mobiliser l'engagement collectif des fidèles. Le sacerdoce universel des fidèles est vécu par une délégation quasi exclusive à des spécialistes de la pastorale du guichet ou de la vie publique. Pendant ce temps, la crise de la transmission induite par la sécularisation amenuise le cercle des fidèles. La transmission « naturelle » de l'identité protestante d'une génération à l'autre ne se fait plus et cela réduit le 2^{ème} cercle et donc le lieu du renouvellement du 1^{er}. Les besoins de la population évoluent de besoins religieux (orientés vers l'Église comme institution de biens symboliques) vers des besoins spirituels (qui ne supposent plus forcément de se tourner vers elle), ce qui amenuise en parallèle les demandes du deuxième cercle. La double stratégie suivie jusque-là ne s'avère plus pertinente, même quand elle est vécue en cohérence avec l'Évangile.

2.2. Quelle(s) stratégie(s) pour aujourd'hui ?

Les lignes qui suivent ne constituent pas des propositions stratégiques particulièrement novatrices. Elles cherchent d'abord à décrire les stratégies actuellement mises en œuvre, parfois de façon chaotique ou contradictoire, dans les Églises de la CER telles qu'elles se donnent à voir au travers des ministres suivant des formations à l'*opf*. Pourtant, partant du principe qu'une meilleure conscience des stratégies mises en œuvre permet une action pastorale plus efficiente et une formation plus adaptée, le rapport se risquera à émettre quelques recommandations sur ces questions.

Remarquons également que la question de la stratégie à suivre n'est pas propre aux Églises réformées de Suisse romande, ni même de Suisse dans son ensemble, même si elle s'y déploie de manière spécifique à cause de son Histoire propre. La question est aussi partagée par l'Église catholique romaine et d'autres confessions chrétiennes en Suisse et en Europe. Mes contacts (et parfois séjours) en France, Belgique, Allemagne, Italie, Royaume Uni et République tchèque m'ont montré l'absence de solutions évidentes : aucune Église, à ma connaissance, ne détient LA solution miracle. Pourtant les stratégies mises en œuvre (ou rêvées) présentent des similitudes.

2.2.1. Une stratégie d'économie mixte

Les Églises de la CER sont aujourd'hui engagées, volontairement ou non, dans une stratégie dite d'économie mixte. Par ce terme, on désigne une stratégie qui combine une action qui vise à maintenir et développer des formes traditionnelles de vie ecclésiale (essentiellement paroissiale) là où c'est pertinent **et** à chercher à créer et développer de nouvelles formes de vie ecclésiale. Il s'agit de deux formes d'innovation, à savoir la réparation et la régénérescence⁴. La réparation consiste à reproduire avec une qualité accrue les modalités traditionnelles de la vie ecclésiale. La régénérescence consiste à renoncer aux modalités traditionnelles pour laisser de la place à des modalités nouvelles. Les deux formes n'étant pas conçues en concurrence, mais en complémentarité ou en synergie. C'est ainsi que des projets innovants peuvent naître dans un cadre traditionnel ou pas.

Le point commun entre ces deux formes d'innovation est qu'elles dessinent des communautés qui peuvent prendre des formes très variées et toujours mouvantes. Elles rassemblent des croyants (qui se positionnent souvent comme des chercheurs) autour d'expériences spirituelles partagées. Ces expériences peuvent prendre également des formes diverses qui relèvent de la tradition réformée ou qui relèvent d'expérimentations de formes nouvelles. Elles peuvent être affectives, patrimoniales, humanitaires, politiques ou esthétiques⁵.

Cependant aujourd'hui, la mise en pratique de ces deux formes d'innovation se fait encore souvent sur le mode de la pastorale du guichet, à savoir que c'est l'Église (en fait ses permanents salariés) qui offre des services pour répondre aux besoins spirituels supposés de la population. Ce qui veut dire d'une part que ce sont toujours les ministres qui sont porteurs de la mission de l'Église, d'autre part que l'écoute des besoins est surtout celles des personnes proches des réseaux existants.

Enfin, il faut reconnaître une forte tension entre celles et ceux (tant ministres que responsables laïcs) qui sont engagés dans des modalités traditionnelles de la vie ecclésiale (forme stratégique de réparation) et celles et ceux qui s'engagent dans des modalités nouvelles (forme stratégique de régénérescence). Les ministres qui, par leur engagement, se trouvent au cœur de cette tension sont des cibles privilégiées pour l'épuisement professionnel.

2.2.2. Pas de solution unique

Tout d'abord, il convient de redire qu'il n'existe pas de solution unique qu'il suffirait d'appliquer partout et tout le temps⁶. Il n'y a pas un levier unique à actionner, mais sans doute une multitude de petits boutons à déplacer d'un ou deux crans, à l'image d'une table de mixage, pour obtenir un son adéquat. Le rôle d'une autorité ecclésiale, quel que soit le lieu où s'exerce cette autorité, n'est donc pas tant de proposer et de mener LA solution ; mais bel et bien de

⁴ Cf. Arnaud Join Lambert, *Rêver l'Église : une symphonie en ré majeur*. Colloque de la SITP, Collonges sous Salève 2022 ; (la seule forme d'innovation qui est refusée est la rétrotopie)

⁵ Cf. François Eugène Wernert, *Vers de nouveaux métiers d'Église*, Vannes, éditions libre label, 2020.

⁶ Ce constat ne devrait pas surprendre un lecteur familier des Écritures. Une lecture attentive du livre des Actes, ainsi que des épîtres pauliniennes montrent les déclinaisons de la stratégie ecclésiale suivie selon les communautés, leur histoire, leur composition socioreligieuse, leur contexte politique et économique et les charismes de leurs responsables.

mettre en place le cadre pour que de multiples changements adviennent selon les recommandations ci-dessous. Il y a là un double renoncement à vivre : renoncement à exercer l'autorité dans la conviction que l'on détient LA solution **et** renoncement à des attentes démesurées envers les autorités ecclésiales. Précisons encore que dans toutes les manettes de la table de mixage qui régissent des circuits complexes, il y a lieu de veiller à y faire circuler l'énergie de l'Esprit qui souffle certes où il veut et peut donc aussi souffler par les processus et fonctionnements humains.

2.2.3. Quelques propositions aux Églises de la CER

- a. Les Églises de la CER s'engagent consciemment dans une stratégie d'économie mixte, elles veillent à une juste répartition de leurs ressources dans cette mixité.
- b. La constitution de communautés de chercheurs / témoins, au service de leur environnement immédiat et plus lointain, est à la base de cette stratégie. Cela peut prendre deux formes et toutes les hybridations intermédiaires :
 - i. la revivification de communauté paroissiales là où c'est possible, c'est-à-dire là où il se trouve encore un noyau communautaire apte et prêt à devenir responsables de la communauté. (Type « réparation »).
 - ii. La constitution de nouvelles communautés selon un processus d'essais / erreurs où l'essentiel n'est pas d'abord le succès mais la fécondité, pas d'abord de réussir mais d'essayer. Et surtout de ne pas se laisser paralyser par la peur de perdre, comme le troisième serviteur de la parabole dite des talents (Mth 25,14-30).
 - iii. Une telle stratégie conduit à s'engager dans des activités hybrides (spirituelles et ...) qui mettent en évidence la plausibilité de la vie de foi dans son ensemble en la faisant vivre et en invitant à la vivre⁷. Rencontrer et faire vivre sont les deux mouvements d'une telle stratégie que l'on peut qualifier de missionnelle⁸.
 - iv. La mise en œuvre d'une telle stratégie passe par le renoncement à des activités habituelles selon le critère du sens de l'activité dans une perspective de témoignage.
- c. Les Églises de la CER s'engagent dans une plus grande harmonisation (synergie) de leur stratégie missionnelle, la gestion de leurs ressources ministérielles et leurs offres de formation de témoins.

⁷ D'après Fritz Lienhard, *L'avenir des Églises protestantes*, Genève, Labor et Fides, 2022

⁸ Cf. Gabriel Monet, *L'Église émergente. Être et faire Église en postchrétienté*, Berlin, Lit-Verlag, coll. « Théologie pratique – Pédagogie – Spiritualité », 2014.

- d. La formation des ministres, mais aussi des fidèles, est un axe majeur de cette stratégie missionnelle. Les orientations formatives sont développées dans la 3^{ème} partie de ce rapport.

3. Mission, stratégie et ministères

3.1. Situation actuelle des ministères dans les Églises de la CER

Le rapport « Ministères émergents dans les Églises de la CER » (discuté en AG CER le 29 mai 2021) a attiré l'attention de nos Églises sur l'émergence de nouvelles formes professionnelles de ministères. C'est ainsi qu'à côté des métiers de pasteur et de diacre, ainsi que celui de catéchète professionnel (reconnu dans RefBeJuSo depuis quelques années), certaines Églises reconnaissent des métiers nouveaux⁹. D'un point de vue de la formation, les métiers de catéchète professionnel, de pasteur et de diacre disposent d'un parcours de formation initiale et d'une offre de formation continue stable et reconnue par nos Églises¹⁰.

Les métiers nouveaux répondent à des dénominations diverses que ce soit « chargé de ministère », « animateur d'Église » ou « animateur de paroisse », ou « permanent laïc ». Cette titulature diversifiée recoupe deux types de trajectoire. Il s'agit principalement de fidèles¹¹ qui reprennent, sur la base d'une formation personnelle souvent effectuée au coup par coup, des segments traditionnels des métiers de pasteur ou diacre. Ces personnes exercent alors leur métier le plus souvent dans le cadre paroissial usuel et prennent des responsabilités dans le domaine de la catéchèse, de la célébration cultuelle, de l'aumônerie, etc. Mais il peut aussi s'agir de fidèles auquel une Église reconnaît des compétences, des charismes, une vocation à développer dans un ministère spécifique auprès d'une population spécifique. C'est par exemple le cas du ministère LGBTQ+ à Genève. Ces deux types de parcours se chevauchent parfois et évoluent en fonction des besoins des Églises et de l'évolution de la vocation et des compétences des personnes qui y sont engagées. Aucune de ces deux trajectoires pourtant, ne s'appuie sur un parcours de formation initiale stable et reconnu au sein des Églises ou au niveau romand. Quant à la formation continue, il arrive que, de manière occasionnelle, certaines de ces personnes suivent des offres de formation continue de l'opf en relation avec leur engagement ecclésial.

Enfin, il ne faut pas oublier qu'il existe dans nos Églises toute une série de « petits métiers¹² » comme : musicien (souvent organiste), secrétaire, sacristain, webmaster, animateur de réseaux sociaux, trésorier, voire dirigeant ecclésiaux¹³, etc. Le présent rapport ne leur consacre qu'une brève place. Pour aucun de ces métiers n'existe de système de formation stable et reconnu. Mais la Plateforme des Spécialistes Musique & Liturgie réfléchit depuis plusieurs

⁹ Une présentation et une analyse plus approfondie de ce phénomène est faite dans le rapport mentionné plus haut et auquel nous nous permettons de renvoyer.

¹⁰ Relevons que sur ce plan RefBeJuSoO et l'EERF partage un programme de formation ouverts aux catéchètes professionnels (BEJU) et aux catéchètes en milieu scolaire (FR).

¹¹ Ce terme est à préférer à celui de « laïc » qui renvoie, dans le langage courant, à une conception des ministères qui relève davantage de la théologie catholique des ministères que de la théologie protestante de ceux-ci.

¹² Petit fait ici référence au fait qu'ils sont souvent exercés à temps (très) partiel. Il ne s'agit pas avec ce terme de faire référence à la dignité ou à l'importance de ces métiers.

¹³ Nous pensons ici aux fidèles qui exercent une fonction d'autorité à temps partiel de manière rémunérée (conseiller synodal par exemple).

années à mettre sur pied une formation pour musiciens d'Église en lien avec les Hautes Écoles de Musique. Des propositions devraient prochainement être faites en ce sens à la CER.

Le tableau ci-dessous tente de présenter de manière synoptique la situation actuelle des métiers dans les Églises de la CER.

Tableau des titulaires existantes							
Titre	EPG	EERV	EREN	RefBEJUSO	EERF	EREV	Remarques
Diacre	X	X	X	X	X	X	
Pasteur	X	X	X	X	X	X	
Secrétaire	X	X	X	X	X	X	métier de soutien administratif au niveau local, supralocal ou cantonal
Catéchète prof				X			
Catéchète scolaire					X	X	s'appelle "intervenant ecclésial" en Valais
Chargé de ministère	X						
Animateur d'Église		X					
Animateur paroissial		X					
Permanent laïc			X				
Prédicateur	X		X	X			
Musicien	X	X	X	X	X	X	principalement organiste, mais aussi chantre, responsable louange, etc.
Pasteur régional				X			désigne une fonction de coordination
Ministre de coordination		X					

3.2. La pression de la repourvue des postes vacants.

Toutes les Églises de la CER subissent une pression quant à la repourvue des postes. En effet, comme l'a indiqué le rapport *opf* sur les ministères émergents, 47% des ministres actifs au 01.01.2020 partiront à la retraite avant le 31.12.2029. Or le nombre de ministres formés au niveau romand ne suffit pas à repourvoir les postes laissés vacants par ces départs. Il est à noter que le nombre de ministres formés au niveau romand est stable depuis plus de 10 ans. Il s'élève à 8,2 par an, ce qui est insuffisant au vu de la situation. Néanmoins, il ne paraît pas juste de parler de crise des vocations. Au vu de la permanence des vocations diaconales et de l'émergence de nouvelles formes de ministères, il paraît plus juste de parler de crise des inscriptions en faculté de théologie que de crise des vocations. Cette crise des inscriptions est peut-être le reflet d'un questionnement plus profond, à savoir celui de la place de la théologie dans la vie de l'Église.

Cette pression de la repourvue existe depuis près d'une décennie. Elle a été atténuée dans certaines Églises (comme Genève, Neuchâtel et dans une certaine mesure RefBeJuSo) par la réduction du nombre de postes pour des raisons budgétaires. Elle a également été atténuée en Valais par la mise en place depuis 5 ans d'une politique volontaire d'accueil et de soutien aux ministres en formation. Les récentes décisions du synode de l'EERV (juin 2023) vont également dans ce sens. Enfin, cette pression a été atténuée par l'accueil de pasteurs ou candidats au pastorat venu d'Églises francophones sœurs (principalement de l'UEPAL et l'EPUDF) ou encore par l'accueil, souvent dans le diaconat, de candidats issus d'autres

confessions (parfois catholique, souvent évangélique) qui souhaitaient rejoindre les rangs d'une Église réformée.

Mais cette pression continue à déployer ses effets en parallèle du nombre croissant de départs à la retraite. Elle conduit en particulier certaines Églises à nommer, sur des postes définis traditionnellement comme pastoraux, des personnes ayant suivi la formation diaconale et reconnues comme telles. Dans le même temps, mais de façon moins massive numériquement parlant, certains pasteurs exercent un ministère avec une forte dimension diaconale. Cette politique de nomination a conduit à ce que les spécificités pastorales et diaconales¹⁴ s'effacent petit à petit dans l'esprit des fidèles, de la population en général mais aussi chez les ministres eux-mêmes. Cet effacement des spécificités fragilise l'identité ministérielle et contribue à fragiliser les ministres eux-mêmes qui deviennent plus vulnérables à l'épuisement professionnel¹⁵.

Mais cet effacement identitaire ne s'arrête pas là. En effet, il est renforcé par les conséquences imprévues du mouvement légitime de pleine reconnaissance du ministère diaconal. En accédant au statut de ministère consacré à pleine égalité de dignité avec le ministère pastoral, le diaconat se voit aussi revêtu du statut de « cleric ». Symboliquement, il n'apparaît pas comme distinct du pastorat.

Enfin, cet effacement est également renforcé par un autre phénomène : bien des candidats diacones ont, au départ, une vocation pastorale et se projettent davantage dans une compréhension traditionnelle du pastorat plutôt que dans un profil de diaconie ecclésiale. Or, pour tout un faisceau de raisons compréhensibles, ces personnes ne peuvent ou ne veulent pas entreprendre des études de théologie de niveau Master, condition indispensable pour accéder au pastorat. Ces raisons peuvent être d'ordre économique car ils ou elles ont déjà charge de famille, d'ordre académique car ils ou elles n'ont pas le niveau de formation préalable (Maturité) nécessaire à l'entrée à l'Université, d'ordre d'âge, etc. La voie diaconale leur apparaît comme plus simple pour réaliser leur vocation au service de l'Évangile dans l'Église. Décidés à exercer un ministère de type pastoral, ils ou elles acceptent avec entrain des nominations sur des postes de ce type.

L'ensemble des phénomènes décrits plus haut conduit à ne plus parler seulement d'effacement identitaire mais véritablement de confusion identitaire.

3.3. Le phénomène des ministères émergents.

L'apparition des ministères émergents vient encore ajouter à cette confusion identitaire. Une annonce de l'EREN (parue le 10 mai 2023) sur le site Église Emplois¹⁶ recherche « pasteur-e –

¹⁴ Voulues par les Églises (cf. dispositif de formation actuel)

¹⁵ La fragilité des ministres de la CER est un constat effectué par l'équipe *opf*. Ce constat a été formalisé dans un rapport de l'*opf* au Conseil exécutif de la CER qui l'a présenté à la plateforme CER de stratégie générale. Ce document figure en annexe.

¹⁶<http://www.emploi-eglise.ch/2023/05/10/pasteur-joran-2/> Uniquement cité ici à titre d'exemple car l'EREN n'est pas la seule à procéder ainsi.

diacre – permanent-e laïc-que », et ceci de manière indifférenciée selon un profil qui aurait relevé il y a 2 ou 3 décennies d'une fonction quasi exclusivement pastorale (« compétence pour la prédication » et « goût pour la réflexion théologique »). Non seulement, il n'y a plus de distinction pasteur – diacre, mais il ne semble pas davantage en avoir entre ministres consacrés et non consacrés. Cette manière de procéder entre en tension, au niveau romand, avec une pratique plus genevoise des ministères émergents, puisqu'à Genève, on essaye de ne pas nommer des « chargés de ministère » sur des postes traditionnels vacants. Mais on cherche à valoriser chez ces « chargés de ministère » des compétences spécifiques utiles à la mission de l'Église et absentes dans le corps professionnel existant. Mais ici aussi, cette façon de faire évolue puisqu'une chargée de ministère a été récemment nommée sur un poste pastoral paroissial. Là encore, il semble que la pression à la repourvue des postes vacants joue un rôle important.

A ceci s'ajoute la pratique toute récente (et encore expérimentale) de l'EERV de nommer des vicaires – étudiants¹⁷. Il s'agit d'étudiants en théologie à qui on confie, en temps partiel, des tâches pastorales traditionnelles. Là encore, la pression à la repourvue conduit à bousculer les processus et les définitions usuelles, mais aussi l'ensemble du système de formation.

Enfin, les responsables RH des Églises reçoivent de nombreux dossiers de candidatures de personnes au parcours atypique et à la formation non reconnue. Il y a encore quelques années ces dossiers auraient été refusés pour non-conformité aux exigences de formation des Églises. Aujourd'hui, la pression à la repourvue pousse à tout au moins à entrer en matière sur ces candidatures. Ceci accentue encore la confusion identitaire et interroge la pertinence du système global de formation des ministres.

3.4. Synthèse des conséquences de la situation actuelle des ministères

Les lignes qui précèdent insistent beaucoup sur la conséquence principale pour les ministères de la pression sur les repourvues combinée à l'apparition des ministères émergents. Cette conséquence est ce que nous nommons la confusion identitaire. Dès lors, il devient difficile, en observant la pratique sur le terrain, de saisir ce qui fait la différence entre le travail d'un pasteur et celui d'un diacre. Par conséquence, non seulement il y a de la confusion entre les deux, mais chaque métier voit sa spécificité identitaire se perdre. Et dès lors se perd aussi la dimension herméneutique (ou kérygmaticque) de la vie de l'Église tout comme se perd la nature diaconale de celle-ci. Ces deux ministères ne renvoient plus, ni l'un ni l'autre, à des dimensions spécifiques et indispensables de la mission de l'Église que sont la diaconie et la proclamation de la Parole. Ne reste alors qu'une compréhension très pragmatique de l'exercice du ministère comme étant chargé de faire fonctionner la machine paroissiale ou ecclésiale. La perte de la fonction symbolique de chacun des ministères traditionnellement reconnu entraîne un aplatissage de la vie ecclésiale qui en est réduite à « fonctionner » selon une logique conservatrice par défaut.

¹⁷ Cf. le N° d'EERV Flash de mai 2023, https://www.eerv.ch/files/flash/no383/EERV_flash_383_mai_2023.pdf

A côté de cette conséquence principale, qui justifie à elle seule que l'on s'en préoccupe, on trouve aussi d'autres, moins immédiatement visibles mais aux effets tout aussi délétères. En affaiblissant la fonction herméneutique de l'Église et du pastorat, la pression à la repourvue questionne aussi la légitimité d'une formation théologique académique de niveau Master. Pour le dire de manière triviale : pourquoi se donner la peine de faire au moins 5 ans d'études poussées pour ne pas utiliser les savoirs acquis et se voir confier les mêmes responsabilités et les mêmes tâches que mon collègue qui n'a pas suivi ces études ? Cela affaiblit l'exigence d'une formation théologique poussée. De même, pourquoi suivre une formation professionnelle exigeante (FPMP ou FPMD) pour se voir confier les mêmes responsabilités et les mêmes tâches qu'un collègue (ministère émergent) qui n'a pas suivi cette formation ? Cela affaiblit la crédibilité du système de formation professionnelle. En outre, ce dernier est aussi affecté par le fait que, bien que construit sur une distinction pasteur / diacre en accentuant le caractère herméneutique de la formation des 1^{er} et le caractère diaconal / social de la formation des 2nd, celles et ceux qui en sortent ne peuvent que très rarement employer les capacités acquises durant la formation. Celles-ci sont alors remises en cause et l'ensemble du système de formation avec elles. C'est donc l'engagement et la motivation à la formation qui en souffre.

Bien sûr, il y a des variations cantonales significatives dans la distribution des tâches confiées aux ministres et aux diacres en particulier, même si les Églises de la CER présentent de ce point de vue des tendances de fond similaires. Il apparaît également difficile d'obtenir un alignement parfait des Églises sur cette question. Le système de formation à construire devra tenir compte, à la fois des tendances de fonds communes et de la réalité du maintien de variations cantonales.

Enfin, pour clore cette description de la situation des ministères en Suisse romande, il convient également de constater les tensions existantes entre celle-ci et les pratiques des autres Églises de l'EERS et les textes de références de la CEPE, deux structures ecclésiales dont les Églises de la CER sont membres.

Pour ce qui concerne les autres Églises de l'EERS, il faut d'abord constater qu'elles sont confrontées aux mêmes phénomènes sociétaux qu'en Suisse romande, même si leur intensité est moindre et que leurs conséquences sont parfois différentes. Elles font également face à une relève insuffisante en faculté de théologie pour pallier les nombreux départs à la retraite des pasteurs¹⁸. A la différence des Églises romandes, elles ne connaissent pas le ministère diaconal consacré et ne nomment pas leur « diakon » sur des postes pastoraux, pas plus qu'elles ne connaissent actuellement de « ministères émergents » même si elles y réfléchissent¹⁹. La plupart des Églises cantonales alémaniques sont organisées selon un

¹⁸ Cf. par exemple : <https://www.bildungkirche.ch/news/pfarrstellenstatistik-zahlen-fuer-das-jahr-2022-erschienen>

¹⁹ On trouvera un écho partiel des réflexions en cours dans le rapport intermédiaire du Comité stratégique « Formation et professions » de l'EERS, https://www.evref.ch/wp-content/uploads/2023/05/06_Champs_d_action_rapport_intermediaire.pdf

modèle plus congrégationaliste que les Églises romandes. Ce qui a pour conséquence que c'est bien souvent la paroisse qui est l'employeur (à l'image de l'Église fribourgeoise par exemple). Cette situation renforce la pression à la repourvue, celle sur l'identité professionnelle, ainsi que la concurrence entre paroisses. Enfin, les Églises alémaniques ne disposent plus, contrairement à ce qui existait il y a une vingtaine d'année, de bassin de recrutement en Allemagne qui fait face elle-même à un manque de relève.

Quant aux textes de références de la CEPE²⁰, ils posent le ministère pastoral au cœur de la théologie des ministères. En tant que ministère ordonné (consacré), il est l'expression structurelle du ministère de l'Église, à savoir l'annonce publique de la Parole et des Sacrements. La diversité des ministères présente dans l'Église trouve son unité dans le pastorat. Tout en ne reconnaissant pas le même caractère central au ministère diaconal, les textes de la CEPE affirment que ces deux ministères ne sont pas ordonnés hiérarchiquement mais sont complémentaires. Quant à la consécration des diacres, elle n'est pas pratiquée dans une large majorité des Églises de la CEPE. La reconnaissance du ministère diaconal par la consécration, ainsi que le fait de confier de manière régulière la prédication publique de Parole et des Sacrements à des diacres, relèvent plutôt d'un hapax européen dans le monde protestant.

Cette situation particulière rend difficile de trouver une théologie des ministères cohérente avec la tradition protestante et avec la pratique concrète de management des personnes engagées dans le ministère.

3.5. Les rôles nécessaires aux Églises de la CER

3.5.1. Une triple impasse

Il n'appartient pas à l'*opf* de décider à la place des Églises ce qu'elles veulent et peuvent faire en termes de théologie des ministères cohérente avec les grandes lignes de la théologie protestante et pertinente dans la situation romande. Je constate cependant une triple impasse en ce qui concerne la définition de l'identité du pasteur, respectivement du diacre.

La première impasse concerne la définition par le biais des activités. Cette définition consiste à lister les activités permises (ou non) au pasteur ou au diacre. Si ces listes d'activités peuvent parfois encore subsister dans certaines Églises, dans la pratique de terrain, il n'est plus possible de déterminer si c'est un pasteur ou un diacre qui effectue telle ou telle activité.

La deuxième impasse concerne la définition par axes de compétences spécifiques. Cette définition a été mise en œuvre dans le concept de formation « *opf* 2015 ²¹ » et s'exprime

²⁰ Nous nous référons ici à « Ministère-Ordination-Episkopé Résultat d'une étude doctrinale de la CEPE. Version révisée 2012 ».

²¹ Ce concept a été adopté par l'AG CER en 2014 et constitue le cadre dans lequel s'effectue aujourd'hui la formation professionnelle initiale des ministres. A son propos, cf. la partie suivante de ce rapport.

particulièrement dans deux référentiels de compétences distincts²². Dans cette définition, aucune activité n'est à priori réservée à un ministère, c'est une compétence spécifiquement poussée qui devient la « porte d'entrée » de l'activité. Pour le pasteur, il s'agit de la compétence herméneutique ; pour le diacre de la compétence communautaire. Force est de constater que cette distinction n'a pas trouvé d'écho sur le terrain, ni dans les nominations, ni dans la manière d'effectuer la tâche, ni dans la manière dont les deux ministères sont perçus et reconnus tant par les bénéficiaires, les autorités et organes RH des Églises que par les ministres eux-mêmes.

La troisième impasse concerne la définition par l'essence théologique de chaque ministère. De nombreuses tentatives ont vu le jour ces dernières décennies pour définir le sens théologique du ministère pastoral ou diaconal afin de reporter cette définition sur le terrain ecclésial. Mais aucune de ces tentatives, tout aussi justes et fines soient-elles, n'a réussi à faire l'unanimité et surtout à se traduire par une application cohérente sur le terrain. Le phénomène des ministères émergents est venu complexifier encore la situation de ce point de vue en mettant au cœur de cette réflexion la question de la consécration. Qu'est-ce qui distingue, dans la pratique, les attributions d'un ministre consacré (qu'il soit pasteur ou diacre) de celle ou celui qui ne l'est pas ? Se poser la question, c'est aussi avancer celle de la charge symbolique liée au ministère consacré. Cette dernière fait obstacle pour un certain nombre de candidats au ministère pastoral ou diaconal. On retrouve ce refus chez les personnes engagées dans un ministère émergent. La question est complexe car elle mêle des considérations théologiques, anthropologiques ou psychosociales. J'ai tenté d'avancer quelques réflexions sur ce point lors d'un récent congrès de la SITP²³.

3.5.2. Sortir des impasses ? deux options

Est-il possible pour les Églises de la CER, et plus particulièrement pour l'*opf* en charge d'établir un système de formation compatible avec l'ensemble des Églises, de sortir de ces impasses ? Il semble que deux options pour ce faire sont ouvertes. Ce qui est exposé plus bas s'inscrit dans le cadre du mandat de formation professionnelle de l'*opf*.

Première option : retrouver une base commune en théologie des ministères comme socle d'un système de formation.

Les Églises de la CER parviennent à retrouver rapidement (c'est-à-dire dans un horizon de 5 ans) une théologie des ministères sur la base d'un minimum commun qui se traduit concrètement et durablement dans une pratique RH harmonisée. De manière transitoire, cette pratique suppose que les Églises reconnaissent le titre de pasteur à toute personne exerçant un ministère reconnu en son sein, quelle que soit sa formation préalable et nommé sur un

²² Ces référentiels de compétences sont consultables sur le site de l'*opf*. <https://www.protestant-formation.ch/nous/qui-nous-sommes/Documents-de-r%C3%A9f%C3%A9rence>

²³ Société Internationale de Théologie Pratique (<https://sitp.org/>). Les actes de ce congrès sont en cours de publication. Je tiens ma contribution à disposition.

poste relevant d'une compréhension commune du pastorat. A l'inverse, bien que cette option soit vraisemblablement numériquement plus faible que la première, que les Églises reconnaissent le titre de diacre à toute personne exerçant un ministère reconnu en son sein, quelle que soit sa formation préalable et nommé sur un poste relevant d'une compréhension commune du diaconat. Des compléments de formation pourraient être mis à disposition de ces personnes.

Pour articuler les définitions des ministères particuliers à la mission de l'Église, rappelons que l'Église est communion des croyants (kononia) en étant :

- Célébrante (leiturgia)
- Apprenante (kerygma)
- Diaconale (diakonia).

La base de ce minimum commun pourrait tenir dans les définitions suivantes :

Pasteur

- S'appuie sur ses compétences herméneutiques pour créer, développer ou soutenir des communautés de témoins (nécessité d'une formation théologique approfondie de niveau Master)
- Garant de l'orientation théologique de l'ensemble des activités théologique du lieu d'Église où se déploie son ministère (projet innovant, paroisse, région, canton, etc.)
- Assume la charge symbolique de l'institution et de la référence divine (consécration)
- Déploie son activité, sans exclusive, dans les domaines de la formation et de l'accompagnement spirituel
- Acquiert une expertise dans la célébration chrétienne
- Exerce un rôle de leadership communautaire

Diacre

- S'appuie sur ses compétences en gestion de projet et animation sociale pour créer, développer ou soutenir des actions communautaires diaconales
- Porte la charge symbolique de l'institution et de la référence divine (consécration)
- Donne la priorité au « petit » dans l'Église et dans la société
- Garant de l'orientation diaconale de l'ensemble des activités du lieu d'Église où se déploie son ministère (projet innovant, paroisse, régions, canton, etc.)
- Acquiert une expertise dans l'animation au nom de l'Évangile des groupes et réseaux communautaires
- Exerce un rôle de leadership communautaire

Ministère émergent

- Utilise et développe des compétences particulières et des charismes particuliers pour un ministère de type « pionnier » où il exerce un rôle de leadership communautaire
- Ou exerce une part du ministère de diacre ou de pasteur dans une équipe ministérielle
- Dispose d'une formation théologique de base

Deuxième option : construire un système de formation romand sans base commune en théologie des ministères appliquée dans une pratique RH.

Les Églises de la CER ne parviennent pas à retrouver rapidement (c'est-à-dire dans un horizon de 5 ans) une théologie des ministères sur la base d'un minimum commun ou ne parviennent pas à inscrire une base commune dans une pratique RH concrète et durable. Dans cette situation, il n'est pas aisé de construire un système de formation qui fasse droit à cette diversité des définitions des métiers d'Église. Mais, il est possible de partir des compétences recherchées par les Églises et de déterminer ainsi un parcours de formation agile et adapté. Selon les entretiens menés ces derniers mois et la lecture de nombreuses annonces de recherche de ministres, les principales compétences recherchées semblent être les suivantes²⁴ :

- Accompagnement spirituel
- Animateur jeunesse et famille
- Aumônier (accompagnement spirituel pour des publics singuliers ou dans des cadres institutionnels spécifiques)
- Catéchète (enfance, adolescence, famille, etc.)
- Célébrant d'actes ecclésiaux (service funèbre, bénédiction nuptiale, présentation, baptême, etc.)
- Coach en développement ecclésial
- Formateur d'adulte
- Herméneute (capacité à interpréter bibliquement et théologiquement une situation présente)
- Leader communautaire (capacité à conduire la communauté chrétienne)
- Liturge et prédicateur
- Pionnier (capacité à mener des actions innovantes)
- Producteur de contenu virtuel (présence sur le Net)
- Spécialiste de projets diaconaux
- Théologien (capacité à garantir qu'une activité d'Église s'inscrive dans une cohérence théologique d'ensemble)

Sur la base de cette liste des principales compétences recherchées (liste qui devra encore être affinée et validée), il est possible de construire un dispositif de formation agile et efficient.

²⁴ Ne sont pas recensées dans cette liste, les compétences personnelles ou relationnelles (soft skills) qui peuvent être présumées dans l'exercice des différentes compétences ministérielles.

3.6. Les conséquences des options stratégiques sur l'organisation et la formation aux ministères

3.6.1. L'organisation des ministères

Afin de favoriser une implication la plus large possible des fidèles dans la mission de l'Église, mais aussi pour tenir compte de la réalité déjà existante, je propose de considérer que l'exercice de ces ministères s'exerce selon trois niveaux de responsabilités :

- Auxiliaire
- Responsable (local)
- Expert (supra local)

L'auxiliaire est un fidèle qui s'engage bénévolement dans une activité ecclésiale spécifique, avec un degré variable d'autonomie, mais sans porter la responsabilité de cette activité. Dans son activité, il dépend d'un responsable local et exerce son activité en équipe. Sa formation s'effectue « sur le tas » et relève de la compétence du responsable local. Elle peut prendre une forme plus organisée. Dans ce cas, celle-ci ne relève pas de la responsabilité de l'*opf*, bien que ce dernier puisse, dans la mesure de ses moyens, mettre ses compétences andragogiques et son réseau pédagogique à disposition des organisateurs de ces formations.

Le responsable local est engagé dans une activité ecclésiale spécifique dont il porte la responsabilité. Il peut être bénévole ou salarié. Il est au bénéfice d'une formation spécifique et peut disposer d'une formation continue. Lorsque son engagement est lié à l'un des domaines de compétences énumérés plus haut, cette formation relève du mandat de l'*opf*²⁵. En règle générale, il s'agit d'un ministre²⁶. Son ministère s'exerce principalement par celui des auxiliaires.

L'expert est un ministre qui porte la responsabilité de coordonner et stimuler une ou plusieurs activités spécifiques au niveau supra local (région), cantonal ou supra cantonal (CER). Il est un professionnel salarié. Son ministère s'exerce via le ministère des responsables locaux. Sa formation (initiale et continue) relève du mandat de l'*opf* selon les procédures en usage et des standards romands reconnus par la CER.

Dans le cadre actuel du manque de ministres, afin de réserver les forces nécessaires à une véritable économie mixte (ministères pionniers) et afin de mettre en valeur les compétences spécifiques des ministres, acquises tout au long de la vie et de la formation, il y a lieu de mettre sur pied des programmes spécifiques pour former des auxiliaires pour les communautés locales. Ceci permettra de réserver les pasteurs comme responsables de réseau de

²⁵ L'exécution de ce mandat ne signifie pas que l'*opf* opère lui-même les formations, mais qu'il doit veiller à ce que ces formations aient lieu dans une dimension romande.

²⁶ Par ministre, j'entends soit pasteur, diacre ou ministre émergent.

communauté locales et les diacres pour les projets diaconaux. Ceci implique aussi de réorienter la formation aux ministères en y intégrant les outils nécessaires à leur permettre de développer une posture de formateur de communautés de témoins.

3.6.2. Conséquences sur le système de formation

Avant d'aborder au chapitre suivant la forme que pourrait prendre le système de formation professionnelle initiale aux ministères, il est utile de lister les conséquences de la réflexion qui précède :

- Réorienter la formation aux ministères sur les compétences nécessaires à l'édification de communautés de témoins
- Développer les compétences en revivification des communautés existantes et viables et les compétences en création de nouvelles communautés
- Construire un système qui tienne principalement compte de la liste des compétences recherchées énoncées plus haut

Enfin, afin de conserver au système une souplesse et une variabilité importantes pour tenir compte des changements contextuels constants, l'AG de la CER se prononce, comme en 2013 et 2014, sur les grands axes du système sans entrer dans les détails des règlements qui relèvent de la compétence de l'*opf* et de ses partenaires sous la responsabilité du Conseil exécutif.

4. Le dispositif de formation

4.1. Évaluation du système actuel

4.1.1. D'où vient-il ?

Le système actuel de formation professionnel initial aux ministères est le fruit de décisions de l'AG CER du 2 septembre 2013 pour les axes principaux du dispositif²⁷ et du 8 septembre 2014 pour la Commission romande des Stages²⁸. Ce dernier document, dans ses modifications et compléments successifs, décrit dans le détail le dispositif dans un niveau de détail qui ne relève pas a priori du domaine stratégique de la compétence de l'AG CER. Ceci rend complexe toute adaptation, rigidifie le système et conduit l'AG CER à consacrer du temps à des questions qui relèvent de l'opérationnel²⁹.

Depuis la mise en place de ce système en 2015, il n'a cessé de faire l'objet d'évaluations multiples et successives. Et ceci de la part des acteurs principaux : stagiaires, maitres de stage, équipes des formation, Corostaf ; mais aussi d'acteurs périphériques : responsables RH, Conseil exécutif de la CER, intervenants dans les formations, Cèdres Formations et Explorations théologiques, Collège de Théologie Protestante, etc. Le système a également fait l'objet de comparaisons avec les systèmes alémaniques (RefBeJuSo et Konkordat), alsaciens (UEPAL), français (EPUDF), belge (EPUB), canadien (Église Unie du Canada), tchèque (Église Protestante des frères tchèques), camerounais (Église Presbytérienne Camerounaise), etc.

4.1.2. Évaluation SWOT

L'ensemble des considérations recueillies tant au long des 8 années d'existence que durant la période de congé recherche, a été synthétisé dans le tableau SWOT ci-dessous.

Quels sont les points forts du système de FI actuel ? les choses à ne surtout pas perdre ?	Quels sont les lacunes / faiblesses du système de FI actuel ? les choses à changer absolument ?
<ul style="list-style-type: none"> → Le fait de couvrir une large palette de thématiques et de préparer à un ministère de généraliste disponible pour des situations variées → Dimension romande qui crée un réseau large d'entraide mutuelle → Thématiques à conserver absolument : l'intervision les actes ecclésiastiques, 	<ul style="list-style-type: none"> → La transition entre stage et premier poste est rude (entre espace protégé et pleine responsabilité) → Système peu personnalisé → Application des formations de type « gouvernance partagée » peu évidente sur le terrain

²⁷ Cf. décisions en annexe

²⁸ Ce règlement a été modifié le 11 septembre 2017 par l'AG CER. La commission romande des stages devient la commission romande des stages et de la formation. Le règlement est complété par un règlement d'application ratifié par l'AG CER le 2 juin 2018.

²⁹ Cf. AG CER du 3 juin 2023 sur l'article 19.3 du règlement.

<p>l'écoute, la gestion de l'équilibre vie privée et vie publique</p> <ul style="list-style-type: none"> → La qualité des intervenants → Le groupe comme acteur de la formation individuelle → Le besoin d'une formation théologique académique pour les pasteurs et d'une formation théologique de base pour les diacres → Un système de formation dual → Une évaluation psychologique préalable est indispensable (PEP) pour l'entrée en formation, elle permet aussi aux personnes de travailler sur elles-mêmes 	<ul style="list-style-type: none"> → Adaptation à la génération Z est difficile → Rigidité du système et peu adapté aux situations individuelles → La durée de 18 mois est peu adaptée aux temporalités académiques, professionnelles et familiales → Clarification nécessaire entre le pôle formation romand et les pôles RH cantonaux (espace de la formation autonome et protégé) → Les conditions matérielles des stagiaires n'aident pas à l'engagement dans la formation et le ministère → Forme des ministres qui peuvent avoir le sentiment d'avoir le monopole du faire → Difficulté de former des personnes prêtes à la remise en cause en profondeur → Les référentiels de compétence de l'opf perdent de leur efficacité pédagogique quand ils ne sont pas connectés à une vision stratégique partagée → Une meilleure coordination stratégique entre les Églises
<p>En quoi le système de FI actuel est-il ajusté au contexte (tant ecclésial que sociétal en général) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> → Système romand → Système qualifiant car l'exigence est valorisante et la vocation n'est pas qu'une question de conviction intime individuelle, un travail de discernement est indispensable même s'il est difficile de résister aux pressions liées à la repourvue des postes vacants. → Le fait de former à l'innovation (nécessaire au vu du contexte sociétal) en partant du traditionnel en favorise l'efficacité durable 	<p>Quels sont les changements à introduire, en lien avec le contexte actuel (tant ecclésial que sociétal), lors d'un futur changement du système ?</p> <ul style="list-style-type: none"> → Importance de l'écoute des terrains, surtout non ecclésiaux avec lesquels les futurs ministres ne sont pas toujours en lien → Les flous et variations dans la gouvernance ecclésiale sont une chance pour former à un leadership ministériel plus ouvert → La variété des contextes devrait se traduire par une variété des lieux de stage pour un même parcours. → Besoin d'une économie mixte (innovation et tradition)

	<ul style="list-style-type: none"> → Mélange entre débutants et confirmés dans certaines formations pour apprendre à des générations diverses à collaborer → Culture générale de l'essai / erreur → La généralisation du travail en équipe dans les Églises rend nécessaire une formation à la gestion d'équipe → La richesse des parcours antérieurs des candidats rend nécessaire une forme de bilan de compétences pour personnaliser les formations et potentialiser les compétences acquises. → Le formateur est davantage un potentialisateur des savoirs présents dans le groupe en formation qu'un transmetteur de ses propres savoirs
--	---

4.2. Les besoins en terme andragogique

L'ensemble des considérations qui précèdent peuvent, en termes de conséquences andragogique sur le futur dispositif, se résumer par les points suivants :

- les contenus et la dynamique pédagogique sont articulés à la stratégie ecclésiale d'économie mixte et de ministres formateurs de témoins,
- le parcours de formation est plus personnalisé pour tenir compte des parcours antérieurs et de leur diversité,
- le parcours de formation est également plus personnalisé pour tenir compte des besoins ecclésiaux,
- cette personnalisation a pour conséquence que le dispositif est plus modulaire et moins systémique,
- le cadre temporel du dispositif se construit sur un format plus adapté à une année scolaire³⁰
- l'organisation du dispositif permet une meilleure articulation entre le stage de terrain et la formation formelle
- les dispositifs de formation initiale et continue sont moins cloisonnés.

³⁰ Cette temporalité permet aussi de mieux intégrer le projet de Master accéléré actuellement en cours d'élaboration dans le cadre du Collège de Théologie Protestante (structure de collaboration entre les facultés de Lausanne et Genève).

Rappelons enfin des éléments essentiels à maintenir dans le futur dispositif et déjà présent actuellement :

- le dispositif est celui d'une formation duale
- le dispositif est celui d'une formation qualifiante, mais avec un système de qualification plus fluide et moins axé sur un modèle académique.

4.3. Une esquisse de système

4.3.1. Entrée en formation

L'entrée en formation est prononcée par la Commission romande des stages et de la formation. La commission se prononce sur la base de 3 critères :

- les prérequis théologiques ou professionnels (voie pastorale : master théologie ; voie diaconale : SCT ou Exploration théologiques + niveau ES
- les résultats de l'évaluation psychologique (Assesment PEP)
- la capacité à rendre compte de sa vie spirituelle et de sa foi, ainsi que de sa compréhension du ministère.

La commission émet des recommandations quant au parcours de formation à suivre.

Une fois l'admission acquise, sur la base des recommandations de la commission romande et en concertation avec le candidat, l'*opf* construit un parcours individuel de formation (cf. ci-dessous)³¹.

4.3.2. Le parcours de formation initiale³²

La formation initiale aux ministères se déroule en deux temps. Le premier temps (A) a pour objectif de préparer les personnes à l'exercice autonome et fluide du ministère. Le second temps (B) a pour objectif de consolider l'exercice du ministère, voire d'implémenter un début de spécialisation.

Cette formation initiale est suivie d'un accompagnement formateur des premières années de ministères.

Temps A

Ce temps est lui-même subdivisé en 2 moments (base et approfondissement) et dure une année scolaire (septembre à l'été suivant).

Moment base

Les formations comprises dans ce moment sont communes à l'ensemble des stagiaires. Elles en constituent le socle de base commun. Ce moment se déroule de la manière suivante :

³¹ Rappelons également un autre principe essentiel de la formation d'adulte : un organisme de formation (comme l'*opf*) ou un système de formation ne forment personne ! Ce sont les personnes qui se forment grâce aux moyens mis en œuvre par un organisme ou un système de formation. Écrire : « les Églises forment » ou « l'*opf* forme » est un raccourci d'écriture qui biaise la compréhension de la formation d'adulte, mais dont le présent rapport n'est pas exempt !

³² L'ensemble de cette description se trouve résumé dans un tableau qui figure en annexe.

- 1 semaine résidentielle de formation (5 jours) (déontologie, missiologie, ecclésiologie et collaboration)
- un stage d'observation encadrée de 1 mois
- 2 semaines de formation (10 jours) pour :
 - o Reprise des observations de stage sur mon projet de ministère
 - o Formation vie spirituelle / leadership interpersonnel
- 4 mois de stage en paroisse avec :
 - o Formation base (7 jours) et reprise des apprentissages
 - o Supervision

Moment approfondissement

Ce moment est constitué d'apprentissages sur le lieu de stage articulés à des journées de formations. Le contenu de celles-ci est déterminé dans un parcours individualisé au moment de l'admission en formation (cf. ci-dessus).

Ce moment dure 6 mois. Il comprend 23 jours de formation et un stage sur un autre lieu que celui du moment « base ».

Le déroulement du stage est suivi par la Commission romande.

L'ensemble du moment fait l'objet d'une évaluation sommative qui débouche sur une attestation de capacité nécessaire à la poursuite de la formation. Une évaluation formative détermine le contenu des apprentissages du temps B.

L'évaluation sommative est conduite par la commission romande en s'appuyant sur les retours des lieux de stages, de l'*opf* et des stagiaires.

Les modules de formation de ce moment sont ouverts aux ministères émergents ou à d'autres personnes envoyées par leur Église.

Temps B

Ce temps se déroule sur une année et les apprenants sont engagés sur le terrain en situation de responsabilité. Ils sont suivis par un mentor (collègue expérimenté de référence). Ce temps comprend également 10 jours de formation déterminés à la fin du temps A. Ils permettent un renforcement des compétences, voire un début de spécialisation.

L'ensemble du moment fait l'objet d'une évaluation sommative qui débouche sur un diplôme de formation, elle est conduite par la commission romande en s'appuyant sur les retours des lieux de stages, de l'*opf* et des stagiaires.

Les modules de formation de ce moment sont ouverts aux ministères émergents ou à d'autres personnes envoyées par leur Église.

Accompagnement formateur des premières années de ministère

Cet accompagnement s'adresse de manière obligatoire à l'ensemble des ministres (pasteur et diacre) et se déroule sur 4 ans.

Les 2 premières années comprennent du coaching, de l'intervision, une semaine spirituelle et théologique (10 jours / an)

Les 2 années suivantes comprennent 5 jours de FC à déterminer selon les offres de l'*opf*.
Les modules de formation de ce moment sont ouverts aux ministères émergents ou à d'autres personnes envoyées par leur Église.

5. Conclusion

Rappelons ici que l'un des objectifs de ce rapport est de permettre une discussion au sein des Églises de la CER et en particulier lors d'une assemblée générale de la CER. Notre souhait est que de nombreuses instances et groupes au sein de chaque Église, au niveau romand, voire national, puissent se saisir de ce document et en discuter le contenu pour faire remonter à l'opf les remarques (positives comme négatives) et questions qu'il suscite. Cette remontée pourra permettre de présenter à une AG de la CER des décisions à prendre étayées par une discussion préalable.

5.1. Quelles sont les décisions à prendre en AG CER ?

Car au-delà des discussions indispensables, il y a aussi, indépendamment de ses opinions sur le présent rapport, des décisions à prendre. Le système actuel de formation professionnelle initiale des pasteurs et des diacres a été conçu il y a environ 10 ans et nécessite une importante mise à jour, davantage une refonte complète. Fondamentalement, il s'agit d'un bon système aux objectifs clairs, à l'architecture pédagogique cohérente, au fonctionnement éprouvé et doté d'un système qualité efficient. Mais il n'est plus adapté au contexte ecclésial et sociétal actuel qui a connu une évolution rapide et profonde en 10 ans. Pas plus qu'il n'est adapté aux stratégies ecclésiales actuelles. De ce fait, il y a une certaine urgence à cette refonte, en même temps qu'il y a un kairós certain : la volée actuelle termine sa formation à l'été 2024, le Master accéléré entrerait en vigueur à cette même période, la diversification des parcours ne fait que s'accroître, etc. Il y a donc des décisions à prendre. Au vu des logiques institutionnelles de chaque Église et de la CER, ces décisions relèvent de deux genres différents, d'une part des recommandations, d'autre part des décisions formelles³³.

5.2. Trois recommandations

L'assemblée générale de la CER, ayant pris connaissance du rapport du directeur de l'opf sur la formation aux ministères, adresse aux Églises membres les recommandations suivantes pour qu'elles puissent être discutées, voire approuvées, dans les synodes cantonaux ou tout autre lieu jugé utile à leurs réceptions :

- A. Chaque Église s'engage, selon ses moyens, ses capacités et ses particularités, dans un mouvement commun d'économie mixte tel que défini dans ledit rapport.
- B. Chaque Église engage prioritairement ses ministres, selon ses moyens, ses capacités et ses particularités, dans une pastorale de la formation de communautés de témoins.

³³ La différence entre les deux se situe dans le fait que les premières (recommandations) concernent des décisions qui relèvent des compétences de chaque Église ; tandis que les secondes (décisions formelles) relèvent des compétences de l'AG CER.

- C. Chaque Église s'engage, selon ses moyens, ses capacités et ses particularités, à respecter les spécificités des ministères tel que définies dans ledit rapport et à organiser des passerelles pour faciliter le passage d'un ministère à un autre en lien avec les compétences andragogiques de l'*opf*.³⁴

5.3. Quatre décisions

Dans la même ligne de ces recommandations, l'AG CER adopte les décisions suivantes concernant la formation professionnelle initiale des ministres des Églises de la CER :

1. La formation professionnelle initiale des ministres de la CER prépare les candidats au ministère pastoral ou diaconal, ministère qui s'inscrit dans une stratégie d'économie mixte où les ministres donnent la priorité à la constitution de communautés de témoins porteuses de la mission de l'Église.
2. La formation professionnelle initiale des ministres de la CER est :
 - 2.1. une formation duale qui articule apprentissage sur des lieux de stages et apprentissage durant des jours de formation,
 - 2.2. une formation modulaire qui permet l'intégration ponctuelle d'autres personnes amenées à exercer un ministère dans une Église CER ou la participation ponctuelle des apprenants dans un autre dispositif de formation,
 - 2.3. une formation qualifiante qui exerce avec bienveillance et sans complaisance le travail de discernement indispensable à toute reconnaissance de vocation,
 - 2.4. une formation personnalisée qui tient compte des compétences acquises.
3. La formation professionnelle initiale des ministres de la CER se déroule sur 2 ans :
 - 3.1. la première année prend la forme de stage accompagné (maitre de stage),
 - 3.2. la deuxième année s'exerce en pleine responsabilité avec un mentor,
 - 3.3. les 2 années comprennent un total de 55 jours de formation formelle,
 - 3.4. la formation complète est sanctionnée par un diplôme nécessaire à une nomination durable.
4. La conception, mise en œuvre et évolution de cette formation professionnelle initiale des ministres de la CER est confiée à l'*opf* sous la responsabilité du Conseil exécutif de la CER.
 - 4.1. Les décisions d'entrée, d'interruption et de validation de la formation sont confiées à une commission romande nommées par le Conseil exécutif. Cette commission travaille en collaboration étroite avec l'*opf*.

³⁴ Cette recommandation constitue l'application de la première option présentée dans le chapitre « Mission, stratégie et ministères » (point 3.5.2).

- 4.2. Une commission consultative d'accompagnement est nommée par le Conseil exécutif. Elle rassemble des personnes actives dans le domaine de la formation en Église ou en lien avec lui. Elle a pour tâche d'évaluer le fonctionnement du système, de proposer des améliorations ponctuelles ou une refonte plus globale.

6. Annexes

6.1. Bibliographie

- Amherdt François-Xavier, Du souffle en catéchèse et pastorale. Vers une spiritualité de compagnonnage missionnaire. Perspectives pastorales 15. Editions St Augustin. St-Maurice 2022
- Anderson Bob, L'esprit du leadership. <https://leadershipcircle.com/wp-content/uploads/2022/03/FR-Spirit-of-Leadership-Whitepaper.pdf>
- Bauer Caroline, Une relecture du sens du travail selon Jean Calvin. Foi & Vie 2021/1-2, p. 42-50
- Bélanger Steeve & Bonenfant Frédérique, Pour une approche des processus d'innovation religieuse : quelques réflexions conceptuelles et théoriques L'innovation religieuse volume 72, numéro 3, octobre 2016 <https://www.erudit.org/fr/revues/ltp/2016-v72-n3-ltp03113/1040353ar/>
- Bornand Eric, Ministère(s) aujourd'hui. Inter Pares 2023 1
- Bourgeois Etienne, Le désir d'apprendre. Paris, PUF, 2018
- Dagan Omer, Quelle vision de l'Église à l'horizon 2025 ? Montpellier, Cevaa 2022
- Daum Matthieu, Un consultant chez les religieuses. Salvator Paris 2020
- Delobe Nathalie et alii, Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. Département des relations industrielles, université de Laval, 2014
- Fehr Jacqueline, Offen für die Gesellschaft. Zürich 2022
- Gisel Pierre & Gonzalez Philippe, Quelle foi dans la démocratie ? Former des acteurs du religieux Labor & Fides Genève, 2022
- Grethlein Christian, Corona-Krise Kirchengemeinden in der Pandemie Zukunftsperspektiven für den Pfarrberuf. <https://www.bildungkirche.ch/ebook-corona-krise>
- Halter Didier, L'Église comme projet. Signer le Royaume, Lausanne, OPEC, 2022
- Halter Didier, Vocation divine et limites humaines. Une réflexion méditation réformée sur l'exercice du ministère aujourd'hui et demain. In : Points chauds pour l'avenir de l'Église (E. Parmentier éd.) Perspectives pastorales 18. Éditions St Augustin. St-Maurice 2022
- Jaillet Elio, De Pâques à la vie selon l'Esprit. Une compréhension protestante de la spiritualité. Entretiens détours et propositions. Thèse de doctorat, Genève 2022
- Join Lambert Arnaud, Rêver l'Église : une symphonie en ré majeur. Colloque de la SITP, Collonges sous Salève 2022
- Kunz Ralph, Haus der Träume. Kirchenbote Februar 2022, p. 6
- Leuenberger Gabriel, Le ministère pastoral, un service très particulier. Clarens 2020.
- Lienhard Fritz, L'avenir des Églises protestantes. Genève, Labor et Fides, 2022
- Nkolo Fanga Jean Patrick, Le pasteur et le management d'une Église locale au sein du Conseil des Églises Protestantes du Cameroun. Carlisle, Langham Patnership, 2021
- Perregaux Allisson Béatrice & Halter Didier, Ministères émergents dans les Églises de la CER. Neuchâtel 2021
- Savoy Laurianne, Pionnières. Comment les femmes sont devenues pasteures. Genève, Labor & Fides 2023
- Sommer Sarah & Schaufelberger Thomas, Vom Staatsbeamten zur Team-Pfarrerin. Pfarrausbildung in den Schweizer Konkordatkirchen 1862-2022. Zurich TVZ, 2022

Wenert François Eugène, *Vers de nouveaux métiers d'Église Vannes Éditions Libre label*, 2020

Willaime Jean Paul, *La précarité protestante*. Labor & Fides, Genève 1992

6.2. Liste des documents consultés

CCRFÉ, Concept global de la formation en Église en Suisse romande adopté par le COR, 2019
EERS, Groupe stratégique formations et profession - rapport intermédiaire au synode de juin 2023 [https://www.evref.ch/wp-content/uploads/2023/04/06-](https://www.evref.ch/wp-content/uploads/2023/04/06-2_Champs_d_action_rapport_intermediaire.pdf)

[2_Champs_d_action_rapport_intermediaire.pdf](#)

EERV, *Métiers d'Église et théologie des ministères rapport pour le synode de juin 2023*

EREV, PV du synode du 29 octobre 2022, point 9 salariés laïcs

Nem Peyron Vincent, *Rapport CDM pour synode national EPUdF mai.23*

PSKT, *Catéchèse en Suisse romande : entre diversité et défis communs*, 2021

Refbejus & EERF, *Modules pour la formation de catéchètes prof.* Juin.22

RefBeJuSo, *Référentiel de compétences pour l'exercice du ministère pastoral.* Mai 2023

UEPAL, *La diversification des ministères dans l'UEPAL.* 2019

6.3. Liste des personnes ou organismes spécifiquement consultés durant le congé recherche³⁵

Awais Nicole, présidente de la Commission romande des stages et de la formation, Co responsable du service de formation de l'EERF

Bezançon Claudia, référente métier à l'ORH EERV

Commission d'Experts de l'*opf*

Commission des stages de l'arrondissement Jura, RefBeJuSo

Emery Jean-Christophe, directeur de Cèdres Formation

Équipe des formatrices et formateurs de l'*opf*

Hugo Philippe, Directeur du Centre Catholique Romand de Formation en Église

Leresche Jean-Marc, diacre EREN

Mottier Laurence, modératrice de la Compagnie des pasteurs et des diacres, EPG

Picke Angelica, Église Protestante Unie du Canada au Québec

Roth Joëlle, chargée de la formation, EPG

³⁵ Ne comprend donc pas les dialogues avec des personnes ou organismes en dehors de cette période.

6.4. Rapport sur la fragilité des ministres de la CER

La fragilité du corps ministériel des Églises CER.

De nombreuses observations de l'équipe OPF font état d'une grande fragilité psychologique du corps ministériel des Églises CER. Les présentes notes sur ce constat s'articulent autour de 4 questions clefs pour se conclure par une analyse personnelle ainsi que des propositions de pistes de solution.

Quels sont les indicateurs de cette fragilité ?

- Les échanges entre ministres durant les journées de formation font état d'un sentiment d'impuissance dans l'exercice du ministère.
- L'augmentation des réactions émotionnelles fortes des participants avec le secrétariat ou les formateurs indiquent un état d'hypersensibilité émotionnelle.
- Les échos des stagiaires sur l'attitude de leur maître de stage confirment les deux premiers indicateurs.
- La baisse des inscriptions en FC a été expliquée par des ministres sondés sur cette situation comme une conséquence d'un manque de perspective d'avenir.
- La perte d'attraction du métier de pasteur qui se manifeste dans le fait que la moitié des étudiants de Master ne savent pas s'ils vont entreprendre une formation pastorale (sondage en janvier 2022).

La fragilité psychologique des ministres semble être le symptôme d'une perte de sens de l'activité ministérielle. Beaucoup de ministres disent ne plus savoir pourquoi ils font ce qu'ils font, ont le sentiment que leurs actes ne sont plus compris. Ce sentiment est encore augmenté quand ils font des efforts pour améliorer la qualité de leur travail ou quand ils cherchent de nouvelles voies.

Y-a-t-il des différences entre les Églises CER ?

Les ministres des Églises qui traversent une instabilité institutionnelle (en particulier dans le domaine RH) semblent plus fragiles que les autres. Cela a été le cas de l'EPG il y a deux ans, c'est le cas de l'EERV depuis un an.

Devant le questionnement sur le sens de leur activité, les ministres au bénéfice d'une forme de sécurité institutionnelle semblent moins fragiles que les autres (EREN, BEJUSO, EREV). La question de l'EERF est très variable en fonction des paroisses qui assument la fonction d'employeur.

Quelle est la part de la pandémie dans cette fragilité ?

La pandémie n'est pas la cause de cette fragilité, elle fonctionne comme une loupe ou un accélérateur de ce qui existe déjà, à savoir la marginalisation croissante des Églises dans notre société qui conduit à une perte récurrente de reconnaissance sociale des ministres et de leur travail. Le domaine des services funèbres est assez exemplaire de cette situation. Pour cause de pandémie, les ministres n'ont plus été sollicités pour les présider. Beaucoup imaginaient que la fin de la pandémie marquerait un moment de rattrapage. Non seulement, ce rattrapage n'a pas eu lieu ; mais en plus, la population a pris l'habitude de ne plus faire appel aux services des ministres et continue, pour une part importante, à ne plus faire appel à eux. C'est l'effet accélérateur de la pandémie. Dès lors, pour un nombre important de ministre se pose la question de leur utilité.

Autre exemple lié à la pandémie, la formidable croissance des offres culturelles et spirituelles numériques durant la pandémie et en particulier durant le premier confinement. On a vraiment assisté à de nombreuses initiatives dans ce domaine, de qualité certes variable mais qui démontraient de belles capacités d'innovation et d'adaptation au changement. Toutes ces

innovations se sont aussi traduites par des collaborations transversales et des échanges de bonne pratique. Ce qui démontre des capacités à travailler en réseau ou en équipe. Mais dès la fin du confinement, on a assisté à une diminution rapide de ces innovations jusqu'à leur disparition quasi complète. Interrogeant certains ministres sur cette situation, j'ai obtenu une majorité de réponses mettant en cause les réactions de conseils de paroisse qui sont intervenus pour que les ministres retournent à des tâches plus classiques plutôt que de continuer à explorer – au risque d'erreur- des voies nouvelles. C'est l'effet loupe de la pandémie qui met la focale sur la difficulté de certains responsables ecclésiaux d'entrer dans un processus d'innovation par peur de perdre l'existant. Dès lors, toutes les formations et impulsions prônant l'innovation et l'adaptation s'avèrent difficiles à mettre en œuvre. Et les ministres qui s'y risquent se retrouvent face à des résistances décourageantes. Ce qui est aussi un facteur de fragilisation identitaire.

Y-a-t-il une fragilité spécifique aux Églises CER ?

Il est difficile de répondre à cette question sans une investigation approfondie et élargie. Cependant, il semble que les ministres CER soient plus fragiles que ceux de l'EPuDF (rencontre européenne francophone des responsables RH et de la formation des églises protestantes en Novembre 2021) ou ceux de l'Église protestante des frères tchèques (séjour sur place en octobre 2021). Il est à noter que ces deux Églises connaissent depuis longtemps une situation de sécularisation avancée. Il semble aussi que les ministres des Églises de la KIKO soient moins fragilisés. Il est à noter que ces Églises sont moins fragiles institutionnellement que celles de la CER et qu'elles connaissent une situation de sécularisation moins poussée.

Enfin, si l'on compare avec la situation des ministres catholiques romands (entretien avec le directeur du CCRFE), on retrouve bien des similitudes entre les deux groupes (fragilité liée aux conséquences de la sécularisation), même si l'impact de la crise des prêtres pédophiles modifie bien évidemment la donne.

Analyse de la situation

La fragilité psychologique des ministres de la CER est le symptôme d'une fragilité identitaire : le sens du ministère est peu assuré. C'est le « en vue de quoi ? » du ministère qui est en cause. Cette fragilité est augmentée lorsque l'institution qui mandate est secouée par une crise. Cela augmente le sentiment d'insécurité.

Cette fragilité identitaire est encore augmentée lorsque les ministres sont soumis à des injonctions paradoxales ; comme : « il faut innover » et « il faut maintenir l'existant, comme par le passé » ou encore. « soyez spécifiques » (pour les diacres) et « faites la même chose que les pasteurs ».

Pour innover et exercer une activité féconde dans un environnement mouvant, cinq principes sont généralement préconisés :

- la clarification des finalités de l'activité
- la sécurité institutionnelle
- la confiance des autorités
- l'autonomie dans la définition et l'exercice des tâches
- la reconnaissance du droit à l'erreur.

Les propositions de pistes de solution

- une politique RH qui mettent en œuvre les principes énoncés plus haut
- la formation théologique et pratique des responsables laïcs au management ecclésial
- la formation peut mettre des éléments en place, mais ceux-ci ne s'avéreront féconds que si elles accompagnent des mesures de type RH.

Neuchâtel, le 14 juillet 2022

6.5. Schéma du futur système

Dispositif de formation aux ministères

(version du 16 août 2023)

