

Rapport d'Uppsala

Rapport relatif à la refonte de la KEK, par le
groupe de travail de révision pour la KEK et
ses Églises membres



And now what are you waiting for?
CEC and its Mission in a Changing Europe
Budapest, Hungary, 3–8 July 2013

Rapport d'Uppsala

Rapport relatif à la refonte de la KEK, par le
groupe de travail de révision pour la KEK et
ses Églises membres

© 2012 Conférence des Églises européennes
en coopération avec l'Église Suédoise.

P.O. BOX 2100 - 150 Route de Ferney

CH - 1211 Geneva 2, Switzerland

www.ceceurope.org

ISBN 978-91-86781-22-4

Table des matières

Attributions	6
Résumé	8
Recommandation(s)	12
PREMIÈRE PARTIE: TRAVAILLER DANS L'UNITÉ	
Chapitre 1 : Guide sommaire du GTR pour l'avenir	15
Chapitre 2 : Propositions du GTR pour un nouveau cadre stratégique de la KEK	27
Chapitre 3 : Propositions du GTR pour un nouveau modèle d'organisation	40
Chapitre 4 : Propositions du GTR en vue d'une nouvelle Constitution de la KEK	64
DEUXIÈME PARTIE: MÉTHODOLOGIE	
Chapitre 5 : Histoire du GTR de la KEK et de sa vision stratégique.....	77
Chapitre 6 : Une évaluation du GTR des structures et processus de gouvernance et de gestion existants.....	89
Annexe : Réflexions du GTR sur la Consultation	99

Membres du groupe de travail de révision

Père Shahe Ananyan, Église apostolique arménienne (Saint-Siège d'Etchmiadzin)

Diacre Julian Theodor Bendo, Église orthodoxe autocéphale d'Albanie

Pasteur Michel Charbonnier, Église vaudoise (Italie)

Pasteur Gunnar Grönblom, Église évangélique luthérienne de Finlande (jusqu'en février 2010)

Pasteur Dr Kaisamari Hintikka, Église évangélique luthérienne de Finlande (février 2010 - mai 2011)

Madame Mag. Katerina Karkala-Zorba, Église de Grèce

Madame Charlotte Kuffer, Fédération des Églises protestantes de Suisse (jusqu'en octobre 2011)

Pasteur Anders Lindberg, Église de Suède

Madame Heidi Paakjaer Martinussen, Église évangélique luthérienne du Danemark (jusqu'en octobre 2011)

Dr Charles Reed, Église d'Angleterre

Mr Colin Ride, Église méthodiste de Grande-Bretagne

Pasteur Graham Russel Sparkes, Union baptiste de Grande-Bretagne

Pasteur Zoltan Tarr, Église réformée de Hongrie

Dr Christoph Thiele, Église évangélique en Allemagne

Doyen Georges Tsetsis, Patriarcat Œcuménique de Constantinople

Pasteur Klaas van der Kamp, Conseil des Églises des Pays-Bas

Abréviations

CALL: Church Action on Labour and Life (Action de l'Église sur le travail et la vie)

CC: Comité central

KEK: Conférence des Églises européennes

CiD: Churches in Dialogue Commission (Commission Églises en dialogue)

CSC: Church and Society Commission (Commission Église et Société)

CEME: Commission des Églises auprès les migrants en Europe

ECEN: European Christian Environmental Network (Réseau écologique chrétien européen)

GTR: Groupe de travail de révision

COJE: Conseil Oecuménique de Jeunesse en Europe

CETA: Conférence des Eglises de Toute l'Afrique

FUACE: Fédération Universelle des Associations Chrétiennes d'Étudiants

CEMO: Conseil des Églises au Moyen-Orient

CCEE: Conseil des Conférences Épiscopales d'Europe

COMECE: Commission des Conférences épiscopales de la Communauté européenne

CEPE: Communion d'Églises protestantes en Europe (Communion ecclésiale de Leuenberg)

Attributions du groupe de travail de révision (GTR), adoptées par l'Assemblée de Lyon en juillet 2009

Motion

Suite aux discussions en session plénière concernant la refonte de la KEK, l'Assemblée, sur proposition du Comité des nominations, crée un groupe de travail de 15 membres chargé de procéder à une révision de la KEK dans son ensemble, ce qui recouvre ses aspirations et sa vision ainsi que la définition de ses objectifs stratégiques, et de déterminer les structures les mieux à même de servir ces objectifs en accord avec les vœux et les besoins des Églises membres. Durant ce processus, il importe d'accorder l'attention qu'il mérite au statut actuel de l'Assemblée générale, du Comité central et des Commissions.

Cette révision devra également porter sur les aspects constitutionnels, juridiques et décisionnels jugés nécessaires. Ce groupe de travail devra rendre compte au Comité central et rédiger un premier projet à remettre avant le 31 décembre 2011, après quoi les Églises membres et les Commissions seront consultées.

Le Comité central est chargé de présenter une proposition définitive à l'Assemblée générale constituante anticipée qui doit se tenir au cours de l'été 2013.

Mandat du groupe de travail

1. Le groupe de travail veillera à ce que cette révision tienne compte de la nécessité de définir des dispositions et procédures constitutionnelles, juridiques et décisionnelles à la fois concises, cohérentes et faciles à appliquer.
2. Il est créé en tant que groupe spécialisé. Étant donné que ses travaux seront menés entre les assemblées, il ne constituera pas un comité au sens de l'article 8.12 SO (Règlement de l'Assemblée générale), mais un groupe d'experts représentatif des régions, des familles confessionnelles et des Églises majoritaires et

- minoritaires membres de la KEK. Il présentera un rapport sur l'avancement de ses travaux à chaque réunion du Comité central pour discussion, et tiendra compte des recommandations de ce dernier. Le président et les deux vice-présidents pourront prendre part aux réunions du groupe de travail à titre consultatif.
3. Le groupe de travail se réunira dans les cinq mois suivant la clôture de la présente Assemblée. Il se constituera lui-même et adoptera un règlement conforme au cadre juridique général de la KEK afin de régler les détails de procédure. Le Secrétariat général assurera le soutien logistique à la demande de la présidence du groupe.
 4. Le Comité central transmettra la proposition définitive à toutes les Églises membres six mois au moins avant l'Assemblée constituante, comme le stipule le règlement.
 5. Le groupe de travail présentera la proposition définitive soumise par le Comité central à l'Assemblée constituante et informera celle-ci de la faisabilité et/ou des conséquences, pour l'ensemble des textes révisés, des amendements éventuels aux propositions soumises par le Comité central au vote de ladite Assemblée.
 6. Lors de la convocation de l'Assemblée constituante et générale de 2013, le Comité central prendra en considération la date et le lieu de l'Assemblée générale du COE ainsi que les conséquences financières pour la KEK et ses Églises membres.

Résumé

PRÉPARATION DE LA KEK À L'EUROPE DE DEMAIN

- I. L'Europe dans laquelle nous vivons aujourd'hui est radicalement différente de celle que la KEK a connue initialement en 1959, et cette évolution se poursuit inlassablement. Les anciennes barrières sont tombées, tandis que de nouvelles divisions se sont fait jour. Les frontières nationales ont été redessinées et le déplacement constant des peuples est devenu une caractéristique prépondérante. Nos vies ont été transformées par le pouvoir du commerce et des nouvelles technologies.

- II. Le paysage œcuménique a lui aussi évolué. Si certaines traditions de l'Église ont reculé, d'autres se sont renforcées. De nouvelles tendances œcuméniques ont émergé, ce qui a mis en évidence les tensions entre les Églises. Les anciennes formes d'œcuménisme institutionnel paraissent obsolètes à l'heure où les Églises découvrent de nouvelles façons de parler et de travailler ensemble.

- III. Le GTR a analysé ces évolutions à travers plusieurs questions clés :
 - Que signifiera pour la KEK le fait de continuer à témoigner de l'Évangile de Jésus Christ?
 - Comment la KEK réagit-elle au nouveau visage de l'Europe et à l'évolution des modèles d'engagement œcuménique?
 - Comment la KEK renouvelle-t-elle ses accords institutionnels afin de définir clairement la mission de ses structures d'administration et de gouvernance?
 - Quelle est la spécificité de la KEK dans un espace œcuménique multiforme? Que peut apporter la KEK en particulier pour aider les Églises dans leurs efforts d'unité et de sensibilisation en Europe?
 - Quelle direction la KEK doit-elle emprunter pour servir et aider au mieux les Églises membres?

NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE

- iv. Ce rapport tente d'apporter des réponses à ces questions. Il invite les Églises membres de la KEK à adopter une nouvelle façon de vivre ensemble, à la fois profondément enracinée dans notre foi commune et engagée dans le monde dont nous faisons partie. Il appelle à une organisation attentive aux Églises membres, sachant faire preuve de flexibilité dans ses modes de travail, stimuler la mise en place de nouveaux partenariats et ouvrir de nouvelles possibilités.
- v. Ce rapport repose sur la conviction que la KEK a besoin de plus de clarté en ce qui concernant son identité et sa place dans le monde. En partant de déclarations et points de référence antérieurs, les Églises membres sont invitées à faire cinq déclarations qui, prises dans leur ensemble, constituent un cadre stratégique cohérent pour l'avenir.
- vi. Premièrement, une déclaration de foi affirmant (statement of faith) les racines spirituelles de la KEK dans la vie du Dieu trinitaire et notre vocation à nous mettre au service de la mission de Dieu dans le monde.
- vii. Deuxièmement, un énoncé de perspectives (vision statement) d'avenir qui explique la façon dont la KEK appréhende sa propre identité et sa finalité, ainsi que le type d'avenir auquel elle aspire à contribuer pour l'Europe.
- viii. Troisièmement, un énoncé de mission (mission statement) qui présente dans les grandes lignes la façon dont la KEK compte procéder afin de concrétiser sa vision pour elle-même et pour l'Europe.
- ix. Quatrièmement, un énoncé de valeurs (statement of values) visant à garantir une véritable adéquation entre les modalités d'organisation de la KEK et son engagement vis-à-vis de sa vision et de sa mission.
- x. Cinquièmement, une déclaration historique (historical statement) expliquant les origines de la KEK et apportant un sens historique à la situation actuelle de la KEK et à sa direction pour l'avenir.

- XI. Ces déclarations conjointes sont destinées à offrir un cadre clair, cohérent et constant qui tiendra lieu de guide et de référence pour la vie de la KEK. Le GTR pense que ces propositions - sous réserve de leur acceptation - pourront servir à déterminer les objectifs stratégiques communs des Assemblées générales de la KEK.
- XII. Les objectifs stratégiques évolueront. Ils seront définis par l'environnement de la KEK et refléteront son engagement continu en faveur de la mission de Dieu dans un contexte fluctuant. Le GTR identifie et propose six objectifs stratégiques pour l'avenir immédiat. Ces objectifs s'inscrivent dans la nécessité d'intégrer les changements organisationnels mentionnés dans ce rapport, au même titre que les changements de priorités et de direction à mettre en œuvre. Il est proposé qu'ils servent de guide à la KEK jusqu'à sa prochaine Assemblée générale. Un nouvel ensemble d'objectifs stratégiques sera ensuite défini lors de chaque Assemblée.

NOUVEAU MODÈLE D'ORGANISATION

- XIII. Pour rester fidèle à sa vision et à sa mission et atteindre ses objectifs stratégiques, la KEK doit disposer de structures d'administration et de gouvernance simples et cohérentes. Ceci a amené le GTR à présenter des propositions en vue d'une refonte radicale de l'organisation visant à assurer un leadership responsable et une bonne gestion.
- XIV. Ci-dessous les principales caractéristiques du nouveau modèle d'organisation :
- Une Assemblée générale décisionnelle restreinte, essentiellement constituée d'Églises membres, se réunissant tous les quatre ans.
 - Un Conseil de direction constitué de représentants choisis pour leur expertise, chargé de superviser le fonctionnement de la KEK et d'assurer le respect des objectifs stratégiques définis par l'Assemblée générale dans les programmes de travail annuels.
 - Un Secrétaire général faisant office d'administrateur général de l'organisation, chargé de gérer les ressources

de la KEK et d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques à travers les programmes de travail annuels.

- Un Secrétariat basé à Bruxelles, doté de compétences en recherche et développement programmatique et apte à gérer les relations externes de la KEK avec les institutions européennes et paneuropéennes.
- xv. Quels que soient les changements organisationnels arrêtés, il est clair pour le GTR que la culture qui sous-tend les façons de travailler doit également être revisitée. Les diverses commissions dotées d'un programme propre doivent être remplacées par un Secrétariat unique qui modélise le travail collaboratif avec la préoccupation constante de prendre en compte les Églises membres et leurs réseaux. Il convient de maintenir une distinction claire entre administration et gouvernance. Les Églises membres doivent se voir proposer de nouvelles opportunités d'apprendre les unes des autres, de développer leur engagement œcuménique mutuel et de partager et recevoir des ressources les unes des autres.
- xvi. Les propositions du rapport sont appuyées par une présentation précise de la nouvelle Constitution et des nouveaux modes de financement de la KEK.

LE CHEMIN À PARCOURIR

- xvii. Le GTR est convaincu que la KEK peut demeurer un fidèle témoin de l'Évangile de Jésus Christ et constituer un catalyseur en Europe. Pour y parvenir, la KEK a néanmoins besoin d'une vision et d'objectifs clairs. Elle doit également mettre au point un programme de réforme ambitieux de ses structures d'administration et de gouvernance. Ce rapport fournit aux Églises membres un cadre réaliste, viable et accessible pour atteindre ces buts-là.

Recommandation(s)

Le GTR recommande de présenter la Motion composite suivante à l'Assemblée générale en 2013 à des fins de réflexion et de décision.

« Pour aider les Églises membres poursuivre ensemble la voie d'une compréhension conciliaire grandissante des objectifs qu'elles se sont fixé, l'Assemblée générale de la KEK :

- (1) reçoit et salue *le Rapport d'Uppsala* (2012) qu'elle reconnaît comme élément fondateur pour toute compréhension commune de la KEK ;
- (2) confie aux organes dirigeants de la KEK et à son Secrétaire général d'utiliser le *Rapport d'Uppsala* (2012) en tant que feuille de route commune regroupant les conventions de référence, ainsi que les termes de référence admis pour la reconfiguration et la refonte de la KEK dans son ensemble ;
- (3) adopte la nouvelle Constitution exposée en annexe de cette motion. »¹

¹ L'annexe à laquelle il est fait référence dans cette motion de présentation doit refléter le texte constitutionnel figurant au Chapitre 4 de ce rapport. La Constitution présentée en Annexe fera très certainement l'objet de modifications à la suite du débat et de la réflexion de l'Assemblée.

PREMIÈRE PARTIE :

TRAVAILLER DANS L'UNITÉ

Chapitre 1

Guide sommaire du GTR pour l'avenir

1.1 Le GTR considère qu'il doit en premier lieu préparer l'entrée de la KEK dans l'Europe de demain. Il est convaincu que la KEK peut regarder l'avenir avec confiance si elle est prête à repenser sa vision et la nature de sa mission en Europe sous un angle différent de celui qu'elle a adopté initialement et à se restructurer en conséquence. Dans ce contexte, quel est l'avenir auquel la KEK doit être préparée ?

ANALYSE DES PERSPECTIVES EUROPÉENNES ET MONDIALES PAR LE GTR

1.2 La section qui suit s'appuie sur différentes études prospectives accessibles au public via Internet. Elle traite des tendances et incertitudes auxquelles la KEK risque de se trouver confrontée dans les vingt prochaines années. Le GTR considère qu'il s'agit plus d'un guide sommaire pour l'avenir que d'une enquête exhaustive, et que d'autres tendances et variables peuvent intervenir et devront éventuellement être ajoutées à cette liste. Néanmoins, quelle que soit l'importance que prendront les tendances non évoquées, le GTR pense que leur impact futur renforcera très certainement sa métanarration plus qu'il ne l'affaiblira. Nous envisageons en effet une période de transition dans la mondialisation qui bouleversera tous les aspects de nos vies au cours des décennies à venir. Le GTR ose espérer que, lors des discussions consécutives à la lecture de ce rapport, la KEK et ses Églises membres ne se laisseront pas entraîner dans les méandres de débats politiques particuliers au risque de perdre de vue la situation d'ensemble que la KEK doit prendre en compte pour mettre au point une nouvelle direction stratégique de son organisation.

Émergence d'un monde multipolaire avec de nouvelles bipolarités

1.3 L'Europe est passée d'un modèle bipolaire, constitué des blocs de l'Est et de l'Ouest, à un modèle multipolaire qui se déploie progressivement et au sein duquel émergent de nouveaux cadres bipolaires. La polarité entre richesse et pauvreté existe toujours en Europe et entre l'Europe et ses voisins du Sud. Une nouvelle bipolarité semble se développer entre le « monde islamique » et « l'Occident chrétien ». Comment les Églises peuvent-elles travailler ensemble par l'intermédiaire de la KEK afin de répondre aux inquiétudes et aux questions relatives à la nécessité de trouver un mode de coexistence pacifique sans négliger les défis soulevés par cette coexistence ?

Europe multipolaire

1.4 L'Europe a besoin d'une stratégie, non seulement pour prévenir les guerres entre les pays qui la composent, mais surtout pour aider ces pays à coexister dans la paix. L'Europe comprend désormais quatre projets de construction d'identité alternative : l'UE post-nationale, la Russie post-impériale, la Turquie post-kémaliste et les nouveaux États souverains sur le territoire de l'ex-Union soviétique et de l'ex-Yougoslavie. Comment la KEK, organe paneuropéen habitué à œuvrer pour la réconciliation et la création de passerelles depuis plus de 50 ans, peut-elle agir pour répondre à cette nouvelle réalité ?

Transformation de la nature de l'influence politique

1.5 Selon toute probabilité, le développement continu des technologies de réseaux sociaux va encourager les projets de collaboration de masse et changer la nature de l'activisme politique. Cet état de fait aura des conséquences inattendues sur la relation entre l'État et le citoyen. Il risque de se traduire par la montée en puissance de mouvements politiques populistes et d'entraîner pour les citoyens le passage de l'état de consommateurs passifs de services publics à l'état de participants actifs dotés d'un véritable pouvoir d'influencer la prise de décision et la définition des priorités. Comment transposer ces changements dans les relations de la KEK avec ses Églises membres et les autres organisations partenaires, ainsi que les institutions européennes ?

Avalanche de nouvelles technologies

1.6 Ces dix prochaines années verront un ensemble d'innovations majeures émerger dans la société, avec de profondes implications. La biotechnologie et la génétique sont les principaux domaines à observer, de même que le domaine des technologies environnementales et à faible émission de carbone. Les ordinateurs deviendront de plus en plus petits, accessibles financièrement, universels, connectés et, par-dessus tout, puissants. Un éventail de technologies pourrait ouvrir des voies d'amélioration pour l'être humain, tant sur le plan physiologique que cognitif. On peut s'attendre à ce que ces innovations technologiques modifient les systèmes de pouvoir et de contrôle existants. En outre, elles risquent fort d'attiser bon nombre des débats éthiques d'aujourd'hui, débats qui appellent une réponse des Églises.

Modèles économiques et sociaux en difficulté en Europe

1.7 La combinaison du vieillissement de la population et de la contraction de la main d'œuvre devrait avoir de graves conséquences pour l'Europe. Si rien n'est fait, ces difficultés se traduiront par une pression insoutenable sur les systèmes de retraite, de santé et de protection sociale. La question de savoir comment l'Europe compte raviver ses modèles économiques et sociaux dans un souci de soutenabilité, de solidarité, de responsabilité et de compétitivité représente un défi à long terme qui appelle une réponse de la KEK et de ses Églises membres. Si les prévisions se confirment et que l'Europe ne parvient pas à résoudre ses pénuries de main-d'œuvre futures sans faire appel à la migration, comment la KEK pourrait-elle encourager l'Europe à adopter une politique d'immigration équilibrée, juste et proactive alors même que les attitudes sociétales et politiques vis-à-vis des migrations se durcissent dans de nombreux pays ?

Montée en puissance de l'insécurité sociétale et de l'extrémisme politique

1.8 Les frustrations engendrées par le système économique dominant et la pression croissante subie par les systèmes de sécurité sociale européens en raison de la hausse du chômage (notamment) ont provoqué une montée de l'extrême droite dans de nombreux pays d'Europe. L'intolérance et les agressions recherchent une forme de « légalisation » par le biais des politiciens et partis d'extrême droite. La KEK constitue un moyen pour les Églises membres de travailler en collaboration avec les institutions européennes afin de

développer une compréhension partagée de ce à quoi correspond le bien commun européen. Comment la KEK et ses Églises membres peuvent-elles insuffler des valeurs spirituelles dans les institutions européennes et contribuer à établir un lien entre ces institutions et la vie des citoyens en Europe ?

Place de l'Islam en Europe

1.9 De récentes projections démographiques indiquent une augmentation globale des minorités musulmanes en Europe, qui passeraient de 6 % de la population totale à 8 % au cours des 20 prochaines années. L'Italie, la Grande-Bretagne, la Belgique et la Suède devraient voir leur population musulmane doubler d'ici 2030. De nombreux non musulmans s'inquiètent de leur avenir dans une Europe en plein bouleversement. Pourtant, la perspective d'un échec de l'intégration devrait susciter bien plus de craintes chez les personnes concernées. Parallèlement à cela, de nombreuses régions d'Europe affichent un long historique de coexistence. Comment la KEK répondra-t-elle à ces problématiques et comment contribuera-t-elle au débat sur l'avenir du multiculturalisme ? Comment la KEK et ses Églises membres pourront-elles contribuer au bon déroulement de la transition démographique complexe de l'Europe ? Comment la KEK et ses Églises membres pourront-elles utiliser les règles de la Charta Oecumenica afin d'agir pour le bien commun en association avec les communautés et organisations musulmanes grâce à un engagement conjoint auprès des institutions européennes et paneuropéennes ?

Futurs chocs mondiaux

1.10 Si les études prospectives traitent par définition d'éléments incertains, elles ont également une tendance à extrapoler les tendances existantes pour chercher à déterminer ce qui peut arriver ensuite. Cela peut donner l'impression que le changement est plus graduel et linéaire qu'il ne l'est en réalité. Les dernières décennies ont été fondamentalement modifiées par des chocs : depuis les deux chocs pétroliers des années 1970 à la chute du Rideau de fer en 1989, et depuis les événements du 11 septembre et la flambée des prix du carburant et des denrées alimentaires au cours des dix ans passés à la crise financière de ces dernières années, qui a abouti à la situation actuelle. Si l'on s'en réfère au passé, ce sont les chocs plutôt que les facteurs de stress qui sont susceptibles d'être les principaux moteurs du changement mondial dans les décennies à venir. Comment la KEK pourra-t-elle répondre au mieux à ces types de

chocs et de facteurs de stress ? Quels enseignements peut-elle tirer de sa réponse à l'actuel choc systémique (crise financière mondiale de 2007/2008) afin de mieux préparer l'avenir ?

La longue crise de la mondialisation

1.11 Le fil rouge de cette section correspond à la perspective d'une période de transition dans la mondialisation qui bouleversera tous les aspects de nos vies au cours des décennies à venir. La plus grande incertitude réside néanmoins dans l'issue de ce processus.

1.12 Il se pourrait qu'il aboutisse à un échec total. Plusieurs des études prospectives utilisées en vue de la rédaction de ce document soulignent le fait que la mondialisation a déjà connu des échecs et qu'il n'existe aucune garantie pour l'avenir.

1.13 Mais il se pourrait aussi bien que la crise à long terme de la mondialisation s'avère être le catalyseur d'une transition vers une mondialisation plus juste, durable et résiliente qui réponde aux problématiques de la planète par une entraide globale dans laquelle les plus vulnérables seraient protégés et aidés à s'épanouir par une famille humaine solidaire, interdépendante et sensible au contexte mondial.

1.14 L'hypothèse la moins probable est que le monde patauge indéfiniment dans une longue crise, laissant les systèmes économiques et politiques existants quasiment inchangés, dans l'attente d'un prochain « retour à la normale ».

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE LA KEK PAR LE GTR

1.15 Dans la section suivante, le champ de l'étude est concentré sur l'environnement de travail immédiat de la KEK.

Sécularisation croissante en Europe

1.16 La capacité de la KEK à contribuer à l'avenir de l'Europe se trouve compliquée par la montée en puissance de la laïcité en Europe et par la marginalisation de la religion par rapport à la sphère publique dans certains pays. Il n'est désormais plus possible de présumer de la connaissance de l'Évangile et de ses préceptes. L'autorité des Églises et la perception du bien-fondé des valeurs chrétiennes sont de plus en plus remises en question, voire ignorées.

Dans certains pays d'Europe, des groupes sans référence religieuse participent activement au débat public dans un contexte sous-jacent d'anticléricisme et d'athéisme agressif.

1.17 Les Églises vont devoir intensifier leur travail afin de faire entendre leur voix sur la scène européenne et de faire connaître leur rôle dans le développement de la société européenne. La KEK jouera un rôle de premier plan dans cette communication, en particulier auprès des institutions européennes. Cette tâche s'annonce difficile dans la mesure où cet ADN confessionnel affecte le mode de travail de certaines Églises membres d'un point de vue politique.

1.18 L'environnement de travail de la KEK devient de plus en plus concurrentiel. Nombre d'organisations, animées par un but plus précis et par une meilleure compréhension de leur valeur ajoutée, font preuve d'agressivité dans la promotion de leurs propres intérêts. Des organisations appelées à travailler en partenariat avec la KEK en raison d'intérêts communs ou des organismes publics avec lesquels la KEK est susceptible de dialoguer sont plus intéressés par ce que la KEK peut réellement apporter. La KEK doit démontrer sa valeur dans ce contexte.

Évolution de l'environnement ecclésiastique et œcuménique en Europe

1.19 L'environnement ecclésiastique et œcuménique dans lequel se situe la KEK est bien différent d'il y a 20 ans. L'essor des Églises pentecôtistes et libres constitue une caractéristique du nouvel environnement ecclésiastique européen. La vie des Églises européennes se caractérise également par l'émergence d'Églises de migrants. Ces Églises amènent une confiance dans l'évangélisation, qui a grandement manqué à l'Europe au cours du siècle écoulé. Comment la KEK et ses Églises membres peuvent-elles s'impliquer auprès des Églises pentecôtistes et des nouvelles Églises de migrants ?

1.20 On voit également émerger de nouveaux liens entre des Églises libres charismatiques et l'Église catholique romaine. Ces Églises donnent parfois l'impression d'avoir une vision commune de ce que doit être un témoignage chrétien dans le monde actuel, vision souvent éloignée de celle des Églises réformées majoritaires et autres Églises de tradition protestante et orthodoxe.

1.21 Une nouvelle génération d'œcuménistes se rapproche de plus

en plus de mouvements tels que les communautés de Taizé, d'Iona, des Focolari, ou encore de Sant'Egidio, plutôt que de rester fidèle à l'œcuménisme traditionnel. Le pèlerinage possède désormais une signification importante dans le développement spirituel de chacun. L'incertitude sur la façon de composer au mieux avec cette complexité transparait dans la lassitude et la frustration vis-à-vis de la ligne adoptée par le Vatican ces dernières années, et couramment considérée comme de plus en plus dure.

1.22 Les Églises cherchent de nouvelles façons de se rassembler. Les œcuménistes s'accordent sur le fait qu'un âge d'or se termine. À la veille de sa retraite, le Cardinal Kasper (Président du Conseil pontifical pour la promotion de l'unité des chrétiens), riche de quarante ans de dialogue avec les traditions occidentales aussi bien qu'avec les Églises de la KEK, nous rappelle dans ses comptes-rendus de dialogues avec des orthodoxes et des non orthodoxes en Europe tout ce qui a été accompli, même s'il subsiste une incertitude quant à l'avenir de l'œcuménisme.

1.23 Alors que l'œcuménisme institutionnel et multilatéral paraît confronté à une crise, les relations bilatérales semblent se développer. L'intensification de la coopération entre le Vatican et le Patriarcat de Moscou représente un exemple de cette nouvelle tendance.

1.24 Les instruments œcuméniques dans le monde, notamment en Europe et en Amérique du Nord, se trouvent en cours de réduction et de réajustement. La nouvelle génération d'œcuménistes est moins concernée par l'œcuménisme traditionnel que par l'appartenance personnelle.

1.25 Cette nouvelle génération fonctionne par réseau et relie les organisations et les mouvements autour d'une cause commune. Les liens peuvent s'avérer très informels et personnels aussi bien que créatifs. Ce contexte va complexifier le rôle futur d'organisations-cadre comme la KEK et la conception de l'unité visible de l'Église, intégrée dans des organisations œcuméniques internationales.

1.26 La conception du mouvement œcuménique en tant que mouvement *d'avant-garde* pour ses Églises membres a peu à peu aidé à comprendre que le mouvement œcuménique devait progresser à un

rythme plus soutenu s'il voulait s'engager activement et impliquer les Églises. La Charta Oecumenica apparaît de plus en plus comme une occasion manquée et une référence distante dans l'histoire du mouvement œcuménique. Il s'agit pourtant d'une ressource encore inexploitée, susceptible de guider le travail de la KEK et de ses Églises membres.

1.27 Pour certains, il s'agit de travailler avec les Églises membres plutôt que de tenter de prendre l'ascendant sur elles. Pour d'autres, au contraire, tout cela s'apparente à un manque d'ambition par rapport à l'unité visible de l'Église, qui est centrale pour la mission de l'Église. Le débat entre ces deux positions reste vivace dans les cercles œcuméniques et continuera à influencer sur la vie de la KEK.

Tensions entre Églises membres

1.28 La KEK est naturellement confrontée à de nombreuses problématiques externes, mais le manque de confiance et de respect entre les Églises membres constitue très certainement la plus grande menace pour elle. Il demeurera difficile de recouvrer un sentiment d'espoir dans l'avenir aussi longtemps que persisteront les divisions et la défiance entre les Églises membres de la KEK. Voici ce qu'indiquait le rapport du Secrétaire général à l'Assemblée de Lyon :

« Les Églises d'Europe de l'Est et d'Europe centrale suspectent leurs frères et sœurs chrétiens occidentaux de ne pas prêter une attention suffisante à leurs préoccupations spécifiques ni à leur conception particulière de ce que doit être un servant de l'Évangile au début du 21^e siècle. Les Églises orthodoxes membres de la KEK notamment pressent cette dernière de faire clairement entendre la voix des orthodoxes au sein des conseils. »

1.29 Dans le cadre de leur engagement vis-à-vis de la KEK, toutes les Églises membres assument une part des charges financières de l'organisation. Il existe néanmoins un sentiment de frustration croissant parmi certaines Églises membres, alimenté par le fait que toutes ne respectent pas ce devoir financier, alors même que leurs membres demandent à bénéficier d'une voix dominante dans la vie de l'organisation. Ceci contribue à créer des tensions entre les Églises. Si le renforcement des relations et partenariats bilatéraux approfondit l'esprit œcuménique parmi les Églises membres et doit être encouragé, certains craignent que ces dialogues n'entraînent une exclusion de la communauté plus large de la KEK.

1.30 Cette situation est compliquée par la reproduction de ces tensions au niveau des relations entre Églises majoritaires-minoritaires. Toutes ces tensions et suspicions mutuelles affaiblissent la position de la KEK ainsi que son efficacité en tant qu'agent de réconciliation.

Analyse des points forts actuels de la KEK par le GTR

1.31 La KEK est le seul organe œcuménique d'Europe à rassembler les Églises de tradition protestante, anglicane, orthodoxe et vieille-catholique. Elle apporte un grand potentiel dans le sens où elle constitue un espace au sein duquel les Églises peuvent rechercher ensemble de nouvelles façons de travailler à l'unité visible de l'Église de Jésus Christ.

1.32 Outre l'espace qui permet à ses Églises membres d'apprendre les unes des autres, la KEK fournit le moyen à ses Églises membres de travailler au niveau européen avec plusieurs organisations de tradition catholique romaine.

1.33 La KEK est l'un des organes de la société civile paneuropéenne qui, grâce à ses Églises adhérentes, bénéficie d'une présence visible et réelle à chaque niveau de la société européenne. Elle peut considérer cette présence comme un point fort, tout en sachant qu'elle doit parvenir à surmonter les divisions qui existent en son sein pour continuer à en bénéficier.

1.34 La KEK est riche de toutes les ressources non financières que lui apportent ses Églises membres. Elle a également accès aux réseaux et à l'expertise d'organisations associées et d'autres organes œcuméniques.

1.35 La KEK est un interlocuteur reconnu et établi auprès des institutions de l'UE, du Conseil de l'Europe et d'autres institutions politiques. Ces institutions sollicitent activement le point de vue de la KEK et de ses Églises membres sur différentes questions. Elles apprécient le fait que la KEK n'agisse pas comme une ONG lobbyiste agressive, mais comme une communauté de partage.

CONCLUSIONS

1.36 L'analyse qui précède a permis au GTR de tirer les conclusions suivantes.

Être dans le monde sans être du monde

1.37 La KEK doit faire sien le précepte théologique et biblique d'être dans le monde sans être du monde (Jean 17ss.). Elle doit être en mesure de tendre à la société un miroir qui reflète ce qui s'y passe. L'identité et la spécificité de la KEK découlent précisément de ce texte.

1.38 La KEK doit comprendre que son rôle est d'observer la société avec un regard extérieur. En certaines occasions, la KEK va accompagner d'autres acteurs de la société et suivre le sens du courant, mais elle peut à l'inverse remettre en question un changement sociétal et proposer une vision différente de l'opinion établie.

1.39 Se positionner en tant que communauté théologique est une partie essentielle de la contribution de la KEK à la société européenne, tout comme son témoignage de l'amour réconciliateur de Jésus Christ. Les structures de la KEK doivent refléter ce sens de la « réconciliation » dans la diversité des Églises européennes, dans la diversité du personnel et dans l'unité qui se construit.

Se tenir prêts, sachant que le changement sera motivé par des chocs

1.40 La KEK doit se tenir prête, avec des idées concrètes, pour mettre à profit les chocs et facteurs de stress qui créent des opportunités politiques. La KEK ne peut pas se permettre d'attendre qu'un choc se produise pour entamer une nouvelle réflexion. Elle doit affecter une grande partie de ses ressources politiques et de représentation à l'élaboration d'une politique et de stratégies susceptibles d'être déployées rapidement au cas où un espace politique supplémentaire s'ouvrirait du jour au lendemain.

Impliquer les Églises membres pour éviter un contournement de la KEK

1.41 Les Églises membres vont de plus en plus demander à intensifier leur implication dans la définition de la direction et des priorités de la KEK. Ceci amènera de nouvelles tensions au sein de la KEK, qui devra alors déterminer comment répondre au mieux aux attentes et demandes conflictuelles. La seule possibilité pour la KEK consiste à gérer ces tensions d'une manière aussi créative que possible dans la mesure où l'évolution s'avère inévitable. La KEK doit favoriser autant que possible l'implication de ses Églises membres en faisant appel aux nouvelles technologies pour les consulter sur

les sujets à aborder, le lieu, la façon de procéder et la nature de l'implication souhaitée.

Diversifier les sources d'information car l'innovation viendra de l'extérieur

1.42 Une décennie de turbulences va provoquer de l'intérêt pour de nouveaux modèles d'existence de l'Église et de nouvelles façons d'établir des relations. Cela permettra de faire évoluer la définition de l'ordre du jour et des instruments œcuméniques du 21^e siècle. L'œcuménisme doit être ouvert à l'innovation et au changement continu.

1.43 La KEK doit plus se considérer comme un moissonneur de l'expertise de ses Églises membres et organisations partenaires que comme un simple référentiel d'expertise. La KEK a la chance de bénéficier du degré d'expertise considérable de ses Églises membres dans une variété de domaines ; elle doit savoir l'utiliser plus efficacement et le partager plus largement.

1.44 La KEK doit adopter de nouveaux modèles et de nouvelles plateformes de communication afin de donner aux Églises membres des possibilités supplémentaires d'apprendre les unes des autres. Ceci permettra d'enrichir nos connaissances, puis de les présenter publiquement, notamment sur la scène politique et sociale européenne.

Mettre en place des coalitions spécialisées, pas simplement d'autres organisations chrétiennes

1.45 Dans les vingt prochaines années, le pouvoir est appelé à devenir de plus en plus diffus. Les individus ne sont plus des spectateurs mais des acteurs. Pour s'épanouir dans cet environnement, la KEK doit avant tout relever le défi de l'interopérabilité : la capacité à communiquer et travailler avec des groupes de partenaires totalement différents. La KEK doit faire en sorte qu'un maximum de membres de son personnel possède une solide expérience en dehors des Églises dans le plus grand nombre de contextes d'organisation possible.

1.46 La KEK doit agir en tant que catalyseur pour amener les Églises membres à se mobiliser autour de questions particulières et en tant que rassembleur pour leur permettre de collaborer avec d'autres organisations dans le cadre de coalitions multipartites. La KEK doit

être une organisation qui fédère ses Églises membres sous forme de réseaux et renforce ses propres liens avec les autres. La KEK doit poursuivre ses efforts pour établir des relations de confiance avec les membres des institutions en Europe afin que les enseignements tirés des expériences des Églises membres contribuent à façonner le raisonnement et la prise de décision politique.

Raconter des histoires car les histoires créent les visions du monde

1.47 Le *Livre des Proverbes* (29.18) nous apprend que « *faute de vision, le peuple périt* ». La KEK a besoin d'un grand récit historique à la fois pour l'Europe et pour le monde dans lequel elle agit. Si les coalitions constituent la clé du changement politique, ce sont les récits et les visions constructives de l'avenir qui animeront les réseaux et les coalitions à long terme. La KEK a besoin d'un nouveau récit pour animer ses propres Églises membres.

1.48 La KEK doit se repositionner en tant que conteur de l'avenir. Elle a une histoire intéressante à raconter, mais a perdu l'art d'être un bon conteur. La KEK doit modifier radicalement son mode de communication. Elle doit, dans une certaine mesure, s'écarter de son rôle « d'organe œcuménique régional » en faveur d'un rôle plus ambitieux : celui de conteur d'un grand récit historique sur les transitions européennes et mondiales, dont la religion ne représente qu'une partie (essentielle). Si la KEK parvient à redevenir un bon communicant, les Églises membres seront plus enclines à investir des ressources humaines et financières dans l'organisation.

Chapitre 2

Propositions du GTR pour un nouveau cadre stratégique de la KEK

2.1 En établissant le GTR, les Églises membres ont admis que la KEK avait besoin d'une feuille de route pour lui servir de guide, répondant aux questions relatives à sa vision, sa mission et ses valeurs et déterminant des objectifs réalistes pour l'organisation dans les années à venir. Cette feuille de route doit être assise sur la foi chrétienne et exploiter la richesse de l'histoire de la KEK. Elle doit fournir à la KEK un cadre stratégique pour l'aider, conjointement avec ses Églises membres, à naviguer dans l'Europe de demain. Dans le cadre de sa mission, le GTR n'a pas cherché à écarter les déclarations et points de référence antérieurs, mais plutôt à identifier des fils conducteurs dans la documentation existante et entre les documents qui la composent afin d'établir un lien entre les informations et de les présenter de façon plus cohérente et stratégique. Les recommandations du GTR dans ce chapitre reposent sur l'analyse de la capacité stratégique existante de la KEK, énoncée dans le Chapitre 5 du présent document.

DÉCLARATION DE FOI

2.2 Les Églises membres estiment sans aucune équivoque que tout document-cadre stratégique doit inclure une profession de foi exposant les racines spirituelles de la KEK. Le GTR propose que cette déclaration soit séparée des autres (vision, mission, valeurs, etc.) dans la mesure où elle appartient à un ordre et une catégorie différentes. La foi constitue le fondement du travail de la KEK et donne à l'organisation son caractère distinctif de communauté d'Églises. Le GTR recommande que la déclaration de foi soit établie à partir du préambule de la Constitution existante mais modifiée de sorte à intégrer la déclaration d'intention de la Charta Oecumenica :

- **Notre foi commune** : La Conférence des Églises européennes (ci-après dénommée « Conférence ») est une communauté œcuménique des Églises d'Europe qui reconnaît le Seigneur Jésus Christ comme Dieu et Sauveur conformément aux Écritures et, par conséquent, cherche à répondre à l'appel commun à la gloire de Dieu, seul et unique, Père, Fils et Saint-Esprit. Les Églises membres de la Conférence aspirent, par la grâce du Dieu trinitaire, à avancer ensemble sur la voie menant à une meilleure compréhension conciliaire, l'objectif qu'elles se sont fixé. Dans le respect de la parole de Dieu telle que consignée grâce aux témoignages des Écritures Saintes et transmises au sein des Églises et entre elles par le pouvoir du Saint-Esprit, les Églises membres de la Conférence souhaitent continuer à croître dans une communauté (koinonia) de foi, d'espoir et d'amour. Conformément à cette parole divine, elles désirent également apporter une contribution commune à la mission de l'Église, à la sauvegarde de la vie et du bien-être de l'humanité entière. Dans cet engagement envers l'Europe dans son ensemble, la Conférence désire aider les Églises européennes à renouveler leur vie spirituelle, à renforcer leur témoignage et leur service communs et à promouvoir l'unité de l'Église et la paix dans le monde. Comme l'affirme la Charta Oecumenica (2001), les Églises européennes ont la responsabilité de s'appeler mutuellement à une vie de réconciliation comme expression de l'unité chrétienne, et pour contribuer au bien-être de notre continent et du monde.

2.3 Le GTR recommande que cette déclaration de foi demeure constante tout au long de la vie de la KEK ; elle constituera la base du préambule de sa nouvelle Constitution.

RÉCIT HISTORIQUE

2.4 La KEK possède une histoire riche et longue qui mérite d'être célébrée. Le GTR recommande d'ajouter au document stratégique un rapide récit historique expliquant les origines de la KEK et son développement depuis 1959. Ce récit ne doit pas ramener la KEK à son seul passé mais donner un sens historique à la situation actuelle et à la direction future de l'organisation. Le GTR recommande d'utiliser le texte suivant, tiré de la Charta Oecumenica et des différentes publications officielles de la KEK, qui s'inscrit dans cet objectif :

- **Notre histoire commune** : La KEK a été fondée à Nyborg au Danemark en 1959 avec la vocation de construire des passerelles

entre les Églises qui vivaient isolées les unes des autres en raison de la division de l'Europe en deux blocs politiques et idéologiques, à la suite de la seconde guerre mondiale. Depuis lors, le nombre d'Églises membres a augmenté et la communion entre elles s'est approfondie, au même titre que la coopération avec le Conseil des Conférences épiscopales européennes. La KEK a toujours été intimement convaincue que l'unité grandissante entre les Églises constituait la base de leur témoignage commun dans la société. Comme l'affirme la Charta Oecumenica (2001), les Églises facilitent l'intégration du continent européen, mais elles savent que l'unité ne pourra perdurer que s'il existe des valeurs communes. Au centre de notre témoignage commun : la conviction que l'héritage spirituel du christianisme constitue une grande source d'inspiration et d'enrichissement pour l'Europe.

2.5 Le GTR recommande d'utiliser cette déclaration dans tout document-cadre stratégique et de la rendre visible dans les publications pertinentes de la KEK (rapports annuels notamment) et sur son site Web. Il n'est pas nécessaire de l'intégrer dans le préambule de la Constitution de la KEK, mais il incombe au Conseil de direction de la KEK de la mettre à jour, le cas échéant.

VERS UN ÉNONCÉ DE PERSPECTIVES POUR LA KEK

2.6 Le GTR recommande que la KEK adopte un énoncé de perspectives unique, subdivisé en deux parties. En premier lieu, la vision de l'organisation que la KEK aspire à devenir. En second lieu, la vision de l'Europe dans le monde pour laquelle l'organisation désire œuvrer.

2.7 Le GTR recommande à la KEK de s'inspirer du paragraphe trois du préambule existant de la Constitution et de la section correspondante du document *Our Common Way (Notre chemin commun)* qui traite de *notre problématique en tant que communauté d'Églises en expansion* pour définir sa vision d'elle-même.² Il convient également de prendre en compte les affirmations déterminantes de l'Assemblée de Lyon ainsi que le Chapitre 2 de la *Charta Oecumenica, Sur le chemin de la communion visible des Églises en Europe*.

2 *Notre chemin commun est le document qui approuve certains principes sociaux et théologiques relatifs à la direction des déplacements de la KEK, arrêtés par le Comité central en 2008. Il est examiné plus en détail dans le Chapitre 6.*

2.8 En ce qui concerne sa vision de l'Europe dans le monde, le GTR recommande à la KEK de s'inspirer du Chapitre 3 de la *Charta Oecumenica* qui traite de *Notre responsabilité commune en Europe* et des sections correspondantes du document *Notre chemin commun* relatives à *nos problématiques en tant qu'Églises d'Europe*.

2.9 Le GTR dans son ensemble recommande l'énoncé de perspectives suivant.

- **Notre vision commune** : Dans le respect l'Évangile, la KEK aspire à la réconciliation et au témoignage commun des Églises pour contribuer à construire une Europe humaine, socialement responsable et durable, en paix avec elle-même et ses voisins, et dans laquelle règnent les valeurs de paix, de justice, de liberté, de participation et de solidarité.

2.10 Le GTR recommande que cet énoncé de perspectives demeure constant tout au long de la vie de la KEK, ou jusqu'à ce que l'Assemblée générale de la KEK convienne de le modifier à la majorité des deux-tiers. Cet énoncé de perspectives doit être intégré dans les articles de la nouvelle Constitution de la KEK.

VERS UN ÉNONCÉ DE MISSION POUR LA KEK

2.11 Le GTR recommande que les Églises membres adoptent un énoncé de mission unique décrivant la façon dont la KEK compte mettre en oeuvre *Notre vision commune*.

2.12 Le GTR estime que l'énoncé de mission doit exposer clairement et succinctement la façon dont la KEK procédera pour transformer sa vision en réalité. L'énoncé de mission doit être réalisable et décrire les principaux résultats visés par la KEK. Il doit être présenté de façon à susciter le soutien et l'engagement. Il doit être formulé de manière convaincante et être facile à saisir. Il doit également être exempt de jargon technique.

2.13 Le GTR tient à souligner qu'un énoncé de mission ne représente pas un programme de travail. Ainsi, il n'est pas utile d'y consigner toutes les actions menées quotidiennement par la KEK ni de préciser les organisations avec lesquelles la KEK doit travailler en partenariat. L'énoncé de mission n'est pas une version longue remaniée de l'énoncé de perspectives.

2.14 Le GTR recommande que l'énoncé de mission s'inspire des sections pertinentes de la *Charta Oecumenica*, du document *Notre chemin commun* et du *rapport du Comité d'examen des directives* de l'Assemblée de Lyon, qui sont conformes au nouvel énoncé de perspectives de la KEK :

- **Notre mission commune** : Grâce au développement et à la recherche programmatique, la KEK travaille au renforcement des liens de la communion chrétienne (*koinonia*) entre tous ses membres pour leur permettre d'être mieux équipés et leur donner la possibilité de travailler ensemble et avec d'autres à la défense d'un témoignage chrétien authentique et crédible auprès de la société européenne, ainsi qu'auprès des institutions européennes et internationales.

2.15 Le GTR recommande que cet énoncé de mission demeure constant tout au long de la vie de la KEK, ou jusqu'à ce que l'Assemblée générale de la KEK convienne de le modifier à la majorité des deux-tiers. Cet énoncé de mission doit être intégré dans les articles de la nouvelle Constitution de la KEK.

VERS UN ÉNONCÉ DE VALEURS ORGANISATIONNELLES

2.16 Le GTR recommande à la KEK de définir un énoncé de valeurs organisationnelles unique pour que l'organisation parvienne à établir une plus grande cohérence entre le comportement réel et celui qu'il convient de privilégier, et faciliter ainsi l'accomplissement de sa mission et la réalisation de sa vision. Chacune des valeurs incluses dans cet énoncé doit être clairement définie.

2.17 Le GTR déconseille de mentionner des valeurs en grand nombre qui, bien que louables, risquent de dévaloriser l'énoncé. L'énoncé de valeurs doit adresser des demandes à la KEK en faisant preuve de précision et de clarté plutôt que de constituer un menu dans lequel la KEK pourrait effectuer une sélection.

2.18 Pour accomplir sa future mission, la KEK doit fonder ses décisions et actions sur les valeurs centrales exposées dans l'énoncé de valeurs ci-dessous. Ces valeurs organisationnelles sont celles qui ont prévalu dans le travail et les délibérations du GTR.

- **Confiance et respect mutuels** : En tant que communauté d'Églises, nous avons vocation à nous faire confiance et à nous respecter mutuellement. Nous dépendons les uns des autres pour

la réalisation de notre objectif commun, l'unité visible de l'Église. De ce fait, nous honorons et valorisons la contribution de tous. Notre diversité est un don qui nous enrichit. Nous reconnaissons l'identité unique de chaque être humain comme ayant été créée à l'image de Dieu. Nous reconnaissons la valeur intrinsèque de chaque personne et le prix de la diversité. Dans le cadre de notre travail, nous allons offrir les mêmes chances à chacun, quels que soient son âge, son sexe, sa couleur, sa classe, son appartenance ethnique, son pays et sa religion. Nous respectons également les droits et valeurs des communautés et des personnes. Notre engagement de confiance et de respect mutuels aidera la KEK à se développer comme une communauté d'Églises inclusive et ouverte, capable et désireuse de donner et de recevoir.

- **Courage** : Travailler en faveur d'une Europe humaine et socialement responsable demande un esprit créatif, ambitieux, audacieux et novateur, sans aucune peur de l'échec. Nous puisons notre courage dans le message de l'Évangile selon lequel le respect de la dignité humaine est un impératif divin, et non un simple rêve. Ce message nous donne la foi nécessaire pour transformer notre espoir en action à travers un travail pratique qui remet en question les causes et les conséquences de l'appauvrissement humain.
- **Hospitalité** : En tant que communauté d'Églises, nous avons vocation à nous aimer les uns les autres d'une affection fraternelle et sans aucune arrière-pensée. À nos yeux, l'hospitalité ne se limite pas à pourvoir aux besoins pratiques et à accueillir l'étranger, aussi importantes que soient ces questions-là. Il s'agit d'une expression fondamentale de l'Évangile et de la manifestation de notre condition de membres de l'unique « corps du Christ ». En tant que communauté d'Églises, nous serons toujours prêts à faire preuve de générosité et d'hospitalité mutuelles et vis-à-vis des autres, et ce avec zèle et allégresse. Dans cet esprit, nous sommes prêts à donner aussi bien qu'à recevoir.
- **Humilité** : Nous nous montrerons humbles dans notre présentation et notre comportement, conscients du fait que nous appartenons à un mouvement œcuménique plus large et que ce n'est qu'en travaillant en partenariat et en collaboration avec les autres que nous parviendrons à assurer l'épanouissement des relations humaines dans toute leur plénitude, comme le demande l'Évangile.

- **Obligation de rendre des comptes** : Nous nous engageons à suivre et évaluer le travail de notre personnel et de l'organisation, et la façon dont nous recevons ce travail. Nous fournirons des comptes rendus réguliers de ses activités à nos Églises membres et modifierons les pratiques en place à la lumière des retours que nous recevrons de leur part. Nos Églises membres rendront compte de la façon dont elles ont reçu le travail et de la raison pour laquelle elles ont agi d'une manière donnée. Ensemble, nous ferons en sorte d'éviter toute duplication et confusion dans nos structures et d'analyser leur propre aptitude à aider l'organisation à réaliser pleinement son potentiel.
- **Transparence** : Nous sommes convaincus que la libre-circulation et la disponibilité en temps opportun des informations dans une langue, une forme et un format accessibles jouent un rôle essentiel pour assurer la responsabilité mutuelle, l'apprentissage, la confiance et de bonnes performances. La transparence ouvre des canaux de communication et constitue un gage de confiance pour ceux que nous avons vocation à servir. Elle aboutit à une allocation plus efficace des ressources limitées et à une plus grande cohérence entre dépenses et besoins.
- **Bonne administration** : Nous sommes responsables devant Dieu et les uns par rapport aux autres du soin et de l'utilisation des possessions et ressources qui nous ont été confiées. Nous nous engageons à utiliser et développer correctement nos ressources de façon durable et responsable. Nous nous assurerons que nos programmes de dépenses en cours sont à la mesure de nos moyens et soutenables dans le temps. Nous offrirons à notre personnel des opportunités de formation et de développement pour lui permettre de s'adapter à l'évolution des besoins de l'organisation.
- **Subsidiarité** : Notre témoignage commun est enrichi par la récolte de l'expertise de nos Églises membres et des organisations affiliées et par la prise de conscience des dons des autres. Lors de la définition de nos programmes de travail, nous tenterons de déterminer si d'autres sont mieux placés pour réaliser le travail concerné ou ont un don à offrir. Nous remplirons uniquement les fonctions que nos Églises membres ne peuvent pas remplir elles-mêmes ou lorsque notre travail apporte une valeur ajoutée supérieure à celle qui pourrait être obtenue par les Églises membres seules.

2.19 Le GTR recommande que cet énoncé de valeurs demeure constant tout au long de la vie de la KEK. Il n'est pas nécessaire de l'intégrer dans la nouvelle Constitution de la KEK, mais il est néanmoins recommandé de l'inclure dans ses communications ainsi que dans tout document-cadre stratégique approuvé par les organes dirigeants de l'organisation.

IDENTIFICATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE LA KEK

2.20 La vision et la mission de l'organisation doivent demeurer constantes tout au long de la vie de la KEK ou jusqu'à ce que l'Assemblée générale adopte une décision contraire. Par contre, les objectifs stratégiques destinés à aider la KEK dans la réalisation concrète de sa vision et de sa mission sont susceptibles d'évoluer d'une assemblée à l'autre.

2.21 Le GTR estime que la détermination d'objectifs stratégiques doit permettre de canaliser les énergies et ressources de la KEK en vue de la réalisation des objectifs communs. Ceci contribuera à motiver et inspirer le personnel et les Églises membres pour les guider vers de plus hauts niveaux d'engagement et de soutien. La définition précise des objectifs stratégiques permettra d'éviter que des entités au sein de la KEK ne se fixent des buts propres au détriment des objectifs généraux de l'organisation.

2.22 Ces objectifs stratégiques doivent être définis par le biais d'une analyse de l'environnement de la KEK, de ses points forts, de ses points faibles, de ses opportunités et des menaces auxquelles elle est confrontée. Ils doivent également être inspirés par la compréhension des tendances futures susceptibles de peser sur la vision et la mission de la KEK. Les objectifs stratégiques ne s'apparentent pas à un programme de travail.

2.23 En s'appuyant sur l'analyse du chapitre précédent et à la lumière des déclarations stratégiques ci-dessus, le GTR a identifié six objectifs stratégiques qui devraient guider le travail de la KEK jusqu'à la prochaine réunion ordinaire de l'Assemblée générale. En effectuant ces recommandations, le GTR est conscient de l'incertitude qui demeure quant à la date de tenue de la prochaine Assemblée générale après 2013.

- **Mise en œuvre des changements organisationnels** : Les réformes adoptées par l'Assemblée générale constituante en 2013 n'entre-

ront pas en vigueur du jour au lendemain. Il y aura nécessairement une période de transition entre les anciennes et les nouvelles structures. La gestion de ce changement, qui demandera du temps et de l'énergie, doit elle-même être envisagée comme une priorité stratégique. Au-delà de la réorganisation structurelle et physique de la KEK, il conviendra de prendre en compte la modification de sa culture d'organisation afin qu'elle reflète les nouveaux énoncés de perspectives, de mission et de valeurs. Ce processus impliquera également l'examen des résultats de la reconfiguration du mouvement œcuménique dans son ensemble. Il conviendra d'actualiser la formation du personnel existant et, si nécessaire, de recruter du personnel supplémentaire pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. Lors de la tenue de la réunion ordinaire suivante de l'Assemblée générale, les propositions adoptées par l'Assemblée générale constituante en matière de reconfiguration de la KEK auront été appliquées et l'organisation travaillera alors dans une unité totale.

- **Protection de la viabilité financière de l'organisation :** La KEK est confrontée à une période de récession économique et de crise financière qui remet en question le mode actuel d'utilisation de ses ressources. Lorsqu'elles lui confient leur argent, les Églises membres doivent avoir l'assurance que leurs fonds seront utilisés de manière efficace et efficiente afin d'accroître l'influence de la KEK. D'ici la tenue de la prochaine Assemblée générale ordinaire, la baisse des cotisations d'adhésion des Églises membres de la KEK aura été inversée ou, au minimum, jugulée, et un système budgétaire fiable aura été installé. La KEK envisage l'éventualité que la contribution des Églises membres puisse, à long terme, ne pas augmenter et qu'il s'avère nécessaire de trouver d'autres voies de financement. D'ici la tenue de la prochaine Assemblée générale ordinaire, la KEK aura mis en place des stratégies de levée de fonds et développé sa propre capacité à appliquer ces stratégies en protégeant le financement des projets d'un ensemble d'organisations et d'institutions européennes. Des propositions/protocoles seront également développés pour permettre aux Églises membres qui rencontrent de véritables difficultés financières d'apporter des contributions d'un autre type à la KEK par le biais de « dons en nature ». Envisagées dans leur globalité, ces mesures contribueront à protéger la viabilité financière de l'organisation.

- **Renforcement de la communauté de la KEK par le dialogue et l'apprentissage** : La KEK favorisera l'interaction entre les Églises membres afin de développer le capital social et théologique et les connaissances nécessaires à la résolution des problèmes ayant une incidence sur leur avenir commun. Cette mesure d'établissement de ponts vise à ce que toutes les Églises membres se sentent parties prenantes dans la KEK et sachent que leur voix est entendue. L'acceptation de la diversité doit être considérée comme un indicateur de la volonté de la KEK d'être à l'écoute des nouvelles idées et d'accepter le changement, deux préalables à l'apprentissage et au développement. D'ici la tenue de la prochaine réunion ordinaire de l'Assemblée générale, de nouvelles opportunités de dialogue et d'apprentissage plus poussés entre les Églises membres seront proposées afin de renforcer la cohésion, la restauration et le développement ultérieur de la KEK dans son ensemble. La création et l'épanouissement de communautés d'apprentissage spécifiques peut intervenir dans le contexte de la KEK, que ce soit en ligne ou par le biais d'une rencontre, ou porter sur des aspects spécifiques tels que l'enseignement de la théologie, la bioéthique, la migration ou d'autres problématiques socio-économiques auxquelles les Églises d'Europe sont actuellement confrontées. Il s'agira là d'une opportunité d'apprentissage individuel et de découverte du pouvoir de la coopération. Ces occasions de dialogue et d'apprentissage intensifs et continus constituent le mécanisme central grâce auquel les Églises se rendront des comptes mutuellement. Elles bénéficieront non seulement à la KEK, mais aussi à la communauté plus large que l'organisation a vocation à servir.
- **Développement de la capacité de la KEK à devenir un interlocuteur efficace** : La KEK est l'instrument qui permet d'établir des ponts grâce auxquels les Églises de tradition protestante, anglicane, vieille-catholique et orthodoxe s'engagent auprès des institutions européennes et paneuropéennes sur des sujets d'intérêt commun. Les nouvelles opportunités de dialogue et de consultation qui émergent en permanence exigent une réponse efficace de la part des ressources de la KEK. Dans les années à venir, la KEK répondra à ces problématiques en intensifiant sa capacité de dialogue avec les institutions européennes, paneuropéennes et internationales de sorte que la diversité des positions tenues par ses Églises membres à quelque égard que ce soit apparaisse comme une force plutôt que comme une faiblesse. La KEK se donnera les moyens de définir les termes du débat en structurant son dialogue

avec les institutions européennes et paneuropéennes autour des communautés d'apprentissage qu'elle va mettre en place. Elle renforcera son efficacité comme interlocuteur en intensifiant la communication interne entre ses Églises membres. D'ici la prochaine Assemblée générale ordinaire, la KEK aura encore amélioré sa réputation d'interlocuteur fiable et constructif.

- **Développement de la capacité de la KEK à travailler en partenariat avec des tiers** : La KEK ne parviendra à atteindre ses objectifs et à concrétiser sa vision d'elle-même et de l'Europe dans le monde qu'en travaillant en partenariat avec des tiers. La KEK a un rôle spécifique à jouer en opérant un rapprochement entre ses Églises membres et des tiers. Être ouverte à des modes de travail collaboratifs revient, pour une organisation quelle qu'elle soit, à admettre qu'il est impossible de comprendre toutes les complexités de l'âge moderne sans capitaliser sur les contributions des autres et les accepter. Le renforcement des ponts de coopération avec d'autres organes œcuméniques (p. ex. COE, CEMO, CETA, FUACE et COJE) apportera des synergies considérables. La KEK doit capitaliser sur ses bonnes relations de travail avec le CCEE et le COMECE, mais elle est également appelée à développer des relations de travail avec d'autres communautés et organisations religieuses favorables à sa mission et à sa vision dans les années à venir. La KEK développera une coopération structurée avec d'autres mouvements œcuméniques et organes, bureaux et associations ecclésiaux (CEPE, Porvoo, Bureaux d'Églises à Bruxelles, etc.) afin de rendre un témoignage toujours plus fidèle en Europe. Des ponts similaires seront créés et maintenus avec le COE afin d'éviter une double utilisation des ressources et une déperdition d'énergie. La KEK cherchera activement à établir de nouveaux partenariats pour prendre en compte des points de vue extérieurs dans sa propre réflexion et montrer aux institutions européennes et paneuropéennes que la KEK fait partie d'un mouvement de la société civile plus large.
- **Susciter l'intérêt et de nouveaux engagements par le biais d'une communication plus créative** : Il est primordial pour la KEK de développer de nouveaux canaux et instruments de communication. D'ici la tenue de la prochaine réunion ordinaire de l'Assemblée générale, la KEK aura développé et mis en œuvre une stratégie visant à faire connaître les changements qui ont lieu en son sein. Cette stratégie recouvre également l'accompagnement, la mise à

profit et le partage de l'apprentissage, fruit des interactions de ses Églises membres, ainsi que l'amélioration de la transparence des processus décisionnels de la KEK. Cette stratégie intégrera de nouveaux modes de communication, comme les blogs et les podcasts, pouvant contribuer à susciter l'intérêt et l'engagement d'une audience plus large. Cette nouvelle stratégie de communication est nécessaire pour soutenir la KEK en tant qu'organisation en réseau, et l'aider à se faire connaître et à impliquer des personnes plus jeunes dans ses activités et délibérations.

2.24 Le GTR recommande de ne pas considérer ces six objectifs stratégiques comme des canaux d'activité distincts mais comme une approche globale du nouveau chapitre qui s'ouvre dans la vie de la KEK. Pour devenir un interlocuteur efficace, par exemple, la KEK doit renforcer son dialogue interne à travers les communautés d'apprentissage et, ce faisant, identifier ce qui réunit véritablement ses Églises membres sur quelque sujet que ce soit. La KEK peut ainsi établir des ponts entre les Églises membres et opérer dans le même temps un rapprochement entre les Églises membres et l'environnement politique, oecuménique et interreligieux général. Les organes dirigeants de la KEK doivent accorder la priorité et dédier leur énergie et leurs ressources à la réalisation des objectifs intermédiaires nécessaires pour atteindre ces objectifs généraux par le biais du programme de travail à définir consécutivement à l'Assemblée.

UTILISATION STRATÉGIQUE DES DÉCLARATIONS ET OBJECTIFS

2.25 Le GTR recommande la présentation de deux documents lors de chaque assemblée de la KEK. Le premier doit décrire la façon dont la KEK a procédé pour atteindre ses objectifs stratégiques depuis la dernière Assemblée. Le second doit présenter le document-cadre stratégique avec de nouveaux objectifs stratégiques, des objectifs intermédiaires et les indicateurs de réussite ultérieurs censés guider l'organisation jusqu'à la prochaine tenue de l'Assemblée.

2.26 Le GTR recommande qu'entre les Assemblées, la KEK établisse un rapport annuel pour documenter son avancement dans la réalisation de ses objectifs stratégiques. Ce rapport annuel devra également dresser l'état des comptes financiers de l'année. Dans le cadre de ces travaux, la KEK devra établir un plan financier et de travail annuel pour l'année à venir, qui détaille les étapes concrètes prévues pour réaliser les objectifs stratégiques de l'année concernée.

Ce plan de travail devra être disponible de façon générale pour les Églises membres de la KEK et les autres parties prenantes.

2.27 Le GTR recommande d'intégrer ces documents stratégiques (le document-cadre et les objectifs stratégiques) dans le processus d'évaluation du personnel comme de la gouvernance. L'évaluation doit porter sur les aspects quantitatifs et qualitatifs. Elle doit prendre en compte la façon dont le travail a été réalisé, ainsi que sa conformité et son efficacité par rapport aux objectifs énoncés par la KEK. Cet exercice doit également inclure les organes décisionnels de la KEK.

2.28 En effectuant ces recommandations, le GTR estime que la modification de la structure organisationnelle de la KEK doit s'accompagner d'une évolution de sa culture d'organisation. La seule façon d'y parvenir est de toujours garder à l'esprit le document-cadre stratégique et de le considérer comme un outil de premier plan dans les prises de décision de la KEK. Dans cette optique, le plus simple consiste à créer des habitudes, par exemple en rappelant constamment à chacune des parties constitutives de la KEK qu'il s'agit de notre raison d'être.

Chapitre 3

Propositions du GTR pour un nouveau modèle d'organisation

3.1 Les Églises membres savent que la KEK a besoin d'un nouveau modèle d'organisation qui lui permette d'agir dans l'unité au sein de l'environnement en réseau actuel. Ce modèle d'organisation doit encourager et soutenir de nouveaux modes relationnels pour donner à la KEK les moyens de réaliser sa vision et sa mission. Il doit tenir compte du fait que la KEK est une communauté d'Églises au sein d'un mouvement œcuménique plus vaste. Les recommandations du GTR quant au nouveau modèle d'organisation sont inspirées par son analyse des accords actuels exposés dans le Chapitre 6 du présent rapport.

MEMBRES, ORGANISATIONS PARTENAIRES ET CONSEIL NATIONAL DES ÉGLISES

3.2 Les Églises membres souhaitent que la KEK représente une communauté fraternelle, accueillante et ouverte. Bien que la KEK soit une communauté d'Églises, les Églises membres forment le vœu que les autres organisations liées à l'Église et des organes œcuméniques qui ne satisfont pas à l'intégralité des critères d'adhésion mais constituent néanmoins des organes ecclésiaux puissent participer à la vie de la KEK et l'enrichir. Le GTR est convaincu que les mesures proposées contribueront à renforcer la nature conciliaire de la KEK.

Membres

3.3 Outre la catégorie existante d'Église membre, le GTR recommande de créer une nouvelle catégorie d'adhésion pour les fédérations d'Églises paneuropéennes. Les fédérations d'Églises paneuropéennes doivent avoir la possibilité de demander à bénéficier de droits d'adhésion à part entière à la KEK. Celles qui satisfont

aux critères d'adhésion seront autorisées à envoyer une délégation d'un membre au maximum à l'Assemblée générale de la KEK. Ces droits d'adhésion doivent avoir pour contrepartie l'intégralité des responsabilités qui incombent aux membres, y compris le paiement des cotisations.

Organisations partenaires

3.4 Le GTR recommande la création d'un registre des Organisations partenaires de la KEK pour les organisations ecclésiales et œcuméniques spécialisées qui assument la responsabilité d'aspects ou de domaines particuliers. Les organisations inscrites dans cette catégorie pourront participer à la préparation de l'Assemblée générale et y assister si cela s'avère nécessaire et si elles y sont invitées. Les organisations invitées ne disposeront d'aucun droit de vote ; les conditions de leur participation à l'Assemblée générale devront être déterminées par les organes dirigeants de la KEK en concertation avec sa direction.

3.5 Le registre des *Organisations partenaires* est destiné à contenir la liste des organes que la KEK souhaite activement chercher à impliquer dans la réalisation de son programme de travail et de ses projets. Il incombe au Conseil de direction de la KEK d'établir les règlements nécessaires pour formuler les droits et responsabilités des organisations inscrites dans cette catégorie. Le GTR recommande que les organisations et organes souhaitant s'inscrire acquittent des frais d'inscription renouvelables à chaque Assemblée générale.

Conseils nationaux d'Églises

3.6 Le GTR recommande que la KEK développe un dialogue régulier, ouvert et transparent avec les conseils nationaux d'Églises en Europe et au-delà afin que ces organes œcuméniques nationaux puissent contribuer à la vie de la KEK. Les connaissances œcuméniques et l'expertise que recèlent de nombreux conseils nationaux d'Églises peuvent contribuer à enrichir la KEK en tant que communauté d'Églises.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

3.7 Les Églises membres souhaitent participer activement aux prises de décision de la KEK et s'assurer du caractère responsable du leadership et de la gestion de l'organisation. Elles doivent donc se rencontrer régulièrement afin de recevoir les rapports et de s'accorder sur la formulation de la stratégie et la direction futures de l'organisation.

Fonctions et responsabilités

3.8 L'Assemblée générale de la KEK doit assurer les fonctions centrales suivantes :

- évaluer l'avancement de la KEK dans la réalisation des objectifs stratégiques définis par l'Assemblée ordinaire précédente ;
- convenir de nouveaux objectifs stratégiques ou d'une révision des objectifs existants pour la KEK jusqu'à la prochaine réunion ordinaire de l'Assemblée ;
- arrêter une stratégie financière valide jusqu'à la prochaine réunion ordinaire de l'Assemblée ;
- élire les membres du ou des dispositifs de gouvernance de la KEK ;
- prendre, à la majorité des deux-tiers, les décisions relatives aux propositions du ou des dispositifs de gouvernance de la KEK sur les questions visées à l'Article 3(4) de la Constitution existante ;
- adopter ses propres règlements.

3.9 Ces éléments ressemblent de très près à ceux qui sont exposés dans la Constitution de la KEK. Ils ne représentent pas un changement radical par rapport aux fonctions et responsabilités existantes de l'Assemblée. Toute la difficulté consiste, en revanche, à structurer l'Assemblée de sorte qu'elle puisse assurer ces fonctions.

Préparation des assemblées

3.10 Les Églises membres doivent être assurées que tout nouveau document-cadre stratégique présenté à l'Assemblée est le fruit de la contribution et de l'expertise des Églises membres, des fédérations d'Églises paneuropéennes, des Organisations partenaires et des conseils nationaux d'Églises. Dans ce contexte, le processus de préparation de la documentation de l'Assemblée revêt une importance particulière. Le processus de préparation doit être à la fois large et profond. Il doit être participatif, intégrateur et partir de la base. Il doit permettre à toutes les voix d'être entendues.

Composition de l'Assemblée

3.11 Le GTR recommande que chaque Église membre bénéficie à l'Assemblée d'un nombre de délégués proportionnel à son importance numérique. Le nombre total proportionnel de délégués pour chaque Église membre ne pourra pas être supérieur à cinq.

- Jusqu'à 100 000 membres = 1 délégué
- Jusqu'à 500 000 membres = 2 délégués
- Jusqu'à 3 millions de membres = 3 délégués

- Jusqu'à 10 millions de membres = 4 délégués
- Plus de 10 millions de membres = 5 délégués

3.12 Lors de la désignation des délégués, le GTR recommande aux Églises d'examiner avec attention le profil d'âge, le sexe et les profils culturels des délégués afin que leur délégation soit aussi représentative que possible.

3.13 Le GTR recommande que les délégations d'Églises paneuropéennes devenant membres de la KEK bénéficient d'une délégation de vote d'une voix, pas plus.

3.14 Le GTR est conscient du fait que ces propositions s'écartent de la pratique actuelle. Elles entraînent en effet une limitation à moins de 200 du nombre de délégués de l'Assemblée générale. Ceci correspond à une réduction d'un tiers de la taille des délégations à l'Assemblée.

3.15 Le GTR conçoit que les Assemblées, quelle que soit leur taille, nécessitent une dotation en personnel, une présidence et des ressources adéquates. Le GTR recommande néanmoins que le nombre de personnes qui assistent à l'Assemblée avec une fonction auxiliaire ne dépasse pas la moitié du nombre total de délégués. Sur la base de cette formule, le GTR recommande de limiter à moins de 300 participants la taille totale de l'Assemblée.

3.16 Le GTR estime que des assemblées réduites :

- encourageront les interactions entre délégués, ce qui facilitera l'adoption des décisions ;
- contribueront à ce que toutes les voix soient entendues, ce qui renforcera l'adhésion aux décisions prises par l'Assemblée ;
- entraîneront moins de dépenses et nécessiteront moins de temps de la part du personnel en matière de gestion et de dotation en ressources ;
- aideront les Églises membres à privilégier ceux qui sont les mieux placés pour les représenter à l'Assemblée ;
- seront moins problématiques du point de vue financier pour les Églises membres qui doivent souvent couvrir les frais de leurs délégués lorsqu'ils assistent à l'Assemblée ;
- permettront célébration œcuménique, interaction et apprentissage entre les Églises membres, de sorte que l'Assemblée puisse mener

à bien ses fonctions et responsabilités en tant que dispositif de gouvernance de la KEK ;

- permettront aux *Organisations partenaires* de contribuer à la vie de l'Assemblée, si nécessaire.

Questions à caractère social et éthique

3.17 Le GTR est au courant de l'insatisfaction dont ont fait part les Églises orthodoxes notamment quant à la façon dont certaines questions sociales et éthiques sont arrivées à l'Assemblée de la KEK et au traitement dont elles ont fait l'objet. La formation de jugements moraux sur des questions sociales et éthiques doit toujours relever du discernement de la volonté de Dieu, fondée sur les Écritures et la tradition, la raison et l'expérience, la vie liturgique, la réflexion théologique, dans la quête de l'assistance de l'Esprit Saint. À cette fin, le GTR recommande qu'en ces rares occasions, lorsque l'Assemblée est invitée à adopter une position sur des questions sociales et éthiques par le biais d'une prise de décision par consensus. Le GTR recommande l'utilisation du modèle consensuel, exposé en Annexe B du Rapport final 2006 de la Commission spéciale sur la participation des Orthodoxes au COE, pour établir le règlement interne de l'Assemblée. Sur toutes les autres questions, à l'exception des modifications de la Constitution de la KEK, qui nécessitent une majorité des trois quarts, un vote majoritaire suffit pour rendre une mesure effective.

Fréquence et durée des réunions

3.18 Le GTR recommande que l'Assemblée générale se réunisse tous les quatre ans. Cette recommandation est subordonnée à la réduction de l'importance de l'Assemblée conformément au rapport du GTR. Une fréquence moindre des réunions poserait des difficultés pour définir un ensemble d'objectifs stratégiques cohérent. Une fréquence supérieure pourrait s'avérer coûteuse et avoir une incidence négative sur la remise du travail programmatique. Les réunions de l'Assemblée générale pourraient être beaucoup moins longues qu'elles ne le sont actuellement. Moyennant une préparation suffisante, les activités principales de l'Assemblée générale doivent pouvoir être achevées dans un délai de deux jours ouvrés.

Conseil de direction

3.19 Les Églises membres doivent avoir l'assurance que la KEK mette en œuvre les décisions prises par l'Assemblée générale et en effectue le suivi. Elles doivent également être assurées de l'existence

de contrôles et d'équilibres institutionnels crédibles pour assurer un leadership et une administration responsables de la KEK entre les Assemblées. Les Églises membres doivent avoir la certitude que les membres élus du Conseil de direction représentent au mieux les intérêts et le bien-être de la communauté de la KEK dans son ensemble, et non les intérêts spécifiques de leur confession. Pour le GTR, la meilleure façon d'y parvenir consiste à intégrer des représentants experts dans le Conseil de direction.

Devoirs et responsabilités

3.20 Le GTR recommande que le Conseil de direction de la KEK assume les fonctions et devoirs suivants :

- **Contrôler la vision, la mission et les valeurs de la KEK** : Il incombe au Conseil de vérifier régulièrement les déclarations stratégiques de la KEK (Profession de foi, Récit historique, Énoncé de perspectives, Énoncé de mission et Énoncé de valeurs) pour s'assurer de leur exactitude et de leur validité et, le cas échéant, proposer des amendements à l'Assemblée générale.
- **Assurer une planification organisationnelle et stratégique efficace** : En tant que gestionnaires de la KEK, les membres du Conseil doivent prendre une part active, conjointement avec l'administrateur général, au processus général de planification stratégique et aider à la mise en œuvre des objectifs stratégiques définis par l'Assemblée.
- **Déterminer et suivre les programmes, services et groupes de travail de la KEK** : Le rôle du Conseil dans ce domaine consiste à déterminer les programmes les plus cohérents par rapport à la vision, à la mission et aux valeurs de la KEK, et à effectuer le suivi de leur efficacité.
- **Assurer la disponibilité des ressources adéquates** : L'une des premières responsabilités du Conseil consiste à fournir à la KEK les ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil doit travailler en partenariat avec l'administrateur général et le personnel compétent du service financier pour lever des fonds auprès de ses Églises membres et d'autres donateurs potentiels.
- **Gérer les ressources efficacement** : Pour rester en mesure de rendre des comptes à ses Églises membres, à ses donateurs et au

grand public, le Conseil doit participer à l'élaboration du budget annuel et à la mise en place des contrôles financiers appropriés.

- **Choisir l'administrateur général** : Le Conseil doit déterminer de façon consensuelle la description de la fonction d'administrateur général et entreprendre un processus de recherche poussé afin de trouver la personne la plus qualifiée pour occuper ce poste.
- **Apporter son soutien à l'administrateur général et évaluer ses performances** : Le Conseil doit faire en sorte que l'administrateur général bénéficie du soutien moral et professionnel dont il a besoin pour faire progresser les objectifs de la KEK. L'administrateur général, en collaboration avec le Conseil dans son ensemble, devra décider d'une évaluation périodique de ses performances.
- **Faire office de cour d'appel** : Exception faite des circonstances les plus extrêmes, le Conseil doit agir en tant que cour d'appel dans les affaires personnelles. La mise en place de politiques de gestion du personnel cohérentes, de procédures de gestion des griefs et une délégation claire à l'administrateur général pour l'embauche et la gestion des employés devraient réduire le risque de conflit.
- **Améliorer l'image publique de la KEK** : Le Conseil et ses membres doivent donner l'exemple en présentant et en défendant la vision, la mission et les valeurs de la KEK auprès de la communauté élargie, notamment les Églises membres, le public, les décideurs et les médias.
- **Autoriser les rapports et informations officiels** : Le Conseil doit recevoir et approuver les rapports et informations à caractère officiel de la KEK avant leur publication. Pour déterminer la procédure correspondante, le Conseil doit formuler des réglementations conformes à la Constitution de la KEK. Il s'agit là d'un mécanisme de contrôle qualité important. Il est également nécessaire si le Conseil doit assumer la responsabilité de ce type de travail et agir en tant qu'avocat de la KEK en public.
- **Évaluer ses propres performances** : En évaluant ses performances dans l'accomplissement de ses responsabilités, le Conseil peut identifier ses réalisations et adopter une décision consensuelle quant aux domaines à améliorer.

- **Adopter ses propres règlements et ceux du secrétariat :**
Le Conseil doit formuler des règlements cohérents avec la Constitution de la KEK.
- **Réfléchir aux opportunités de rencontres œcuméniques :** Le Conseil doit identifier les possibilités de renforcement des formes existantes de rencontres œcuméniques en dehors des organes dirigeants de la KEK, dans la vie de cette dernière.

Taille

3.21 Les Églises membres souhaitent que le Conseil de direction soit représentatif, mais également fonctionnel et tourné vers la protection et la promotion du bien-être de la KEK dans son unité. Il s'agit d'un équilibre délicat, en particulier pour une communauté aussi importante et diversifiée que celle de la KEK. Un Conseil trop restreint manquera de légitimité, mais un Conseil trop vaste présentera une trop grande complexité et manquera de fonctionnalité. Si le Conseil est trop restreint, ses membres risquent d'être surchargés de travail et improductifs, mais s'il est trop vaste, chaque membre risque de ne pas avoir la possibilité de participer activement. Lorsqu'un conseil devient trop important, cela donne inévitablement lieu à la création d'une structure de gouvernance additionnelle sous la forme d'un comité exécutif. Ce type de structure peut s'avérer onéreux et provoquer une tension institutionnelle.

3.22 Le GTR recommande que la taille du Conseil de direction soit limitée à 27 membres. Ce chiffre comprend 3 représentants officiels, 12 membres du Conseil principaux et 12 membres du conseil délégués. Le GTR estime qu'un Conseil restreint :

- renforcera chez les membres le sentiment d'unité, d'aspiration commune et d'appropriation ;
- encouragera les membres du Conseil à se montrer plus actifs et engagés, et à bénéficier ainsi d'une expérience plus enrichissante ;
- permettra aux membres du Conseil de mieux se connaître, ce qui rendra leur collaboration plus fructueuse et productive ;
- aidera la KEK à devenir plus souple en matière de planification des réunions et de définition des programmes ;
- entraînera moins de dépenses et nécessitera moins de temps de la part du personnel en matière de gestion et de dotation en ressources ;
- contribuera à accroître l'efficacité de la gouvernance de la KEK ;
- éliminera la nécessité de mettre en place un comité exécutif, ce qui

évitera toute tension institutionnelle et permettra d'économiser de l'argent.

3.23 Dans une organisation au sein de laquelle les finances et les ressources humaines sont appelées à se réduire, il est essentiel que le Conseil n'entraîne pas de frais excessifs de nourriture, d'hébergement et de service ou qu'il ne soit pas trop important pour pouvoir tenir dans la salle de conférence/réunion de la KEK. Le GTR note que la taille proposée pour le Conseil de direction, bien qu'inférieure à celle du Comité central existant, fait encore plus du double de celle du Comité exécutif de la CSC de la KEK.

Processus de nomination

3.24 Les Églises membres attendent du Conseil de direction qu'il soit fort, efficace et représentatif, et qu'il s'implique dans la promotion du bien-être de la KEK dans son ensemble. Pour atteindre ce but, le GTR recommande à la KEK de recruter et sélectionner les membres du Conseil avec autant d'application qu'elle le ferait afin de pourvoir un autre poste à responsabilité au sein de la KEK. Les personnes qui souhaitent devenir membres du Conseil de direction de la KEK doivent remplir un formulaire de nomination.

3.25 Dans le formulaire de nomination, le Conseil doit décrire les ensembles de compétences qu'il compte retrouver dans le futur Conseil en vue de la réalisation des objectifs stratégiques à définir par l'Assemblée. Ces ensembles de compétences peuvent, par exemple, comprendre une expertise technique dans des domaines tels que la finance, le droit, les relations publiques, l'informatique, l'enseignement de la théologie, ainsi qu'une expérience confessionnelle et des connaissances œcuméniques. Le formulaire de nomination doit demander suffisamment d'informations concernant le sexe, le profil d'âge et le profil culturel des candidats. Ces perspectives doivent être intégrées au processus de nomination, ce qui permettra au final de constituer un Conseil aussi inclusif que possible sans altérer l'équilibre premier des ensembles de compétences.

3.26 Le GTR recommande que les personnes souhaitant se porter candidates au Conseil soient proposées par leur Église membre et appuyées par deux autres Églises membres de la même région. Le GTR est conscient du fait que cette stratégie obligera les Églises membres à envisager la représentation du point de vue de la communauté de la KEK dans son ensemble plus qu'en termes d'intérêt

propre. Il estime que cette mesure aidera la KEK à évoluer dans le sens d'une communauté d'Églises.

3.27 Le GTR recommande que le Comité de nomination de l'Assemblée générale propose une liste de candidats à présenter par l'Assemblée générale. Il utilisera, pour cela, les formulaires de nomination qui lui auront été transmis par l'administrateur général de la KEK. La liste complète des candidats nommés et de leurs parrains devra également être disponible pour tous les délégués assistant à l'Assemblée.

3.28 Le GTR pense que grâce à ce processus, le Conseil de direction représentera la diversité de la KEK et qu'il possédera les ensembles de compétences nécessaires pour assumer ses responsabilités en matière de gouvernance. Cette stratégie présente également l'avantage de permettre à ceux qui ne se présentent pas à l'Assemblée, y compris les personnes appartenant aux Organisations partenaires, de se présenter au Conseil de direction de la KEK.

Membres du Conseil délégués

3.29 Le GTR recommande que chaque membre du Conseil de direction, exception faite des représentants officiels, ait un délégué permanent élu par l'Assemblée générale. Le membre du Conseil délégué doit être issu de la même famille confessionnelle et de la même région que le membre du Conseil principal auquel il est lié.

3.30 Cette disposition permettra de garantir la présence d'un nombre suffisant de membres aux réunions du Conseil de direction. Elle permettra également d'impliquer plus de personnes dans le travail de la KEK, ce qui facilitera la constitution d'un Conseil de direction équilibré et représentatif.

3.31 Tous les membres du Conseil délégués doivent être inclus dans la liste de tirage et de diffusion générale du Conseil de direction. Cela leur permettra de suivre le travail du Conseil de direction, ce qui favorisera leur participation active à toute réunion du Conseil à laquelle ils assisteront.

3.32 Les délégués doivent être invités au moins une fois dans la vie du Conseil à assister à une réunion du Conseil de direction (en plus des membres du Conseil principaux), sans droit de vote, afin de pouvoir prendre une part active à son travail. Les délégués

peuvent être élus en tant que membres à part entière du Conseil à l'Assemblée suivante.

Où, quand et à quelle fréquence ?

3.33 Le GTR recommande que le Conseil de direction se réunisse au moins trois fois par an. Des réunions supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires pour suivre le rythme du travail de la KEK ; elles seront convoquées à la demande des représentants officiels de la KEK ou à la demande de deux-tiers des membres du Conseil principaux.

3.34 Le GTR recommande que les réunions du Conseil de direction de la KEK aient lieu au siège de la KEK. Cela renforcerait la relation entre le Conseil de direction et l'organisation, tout en limitant les interruptions du travail de la KEK et en permettant au personnel présent de disposer de l'infrastructure nécessaire pour répondre aux besoins du Conseil de direction de la KEK.

Conditions générales

3.35 Le GTR recommande que la nomination au Conseil de direction de la KEK soit valable pour une période de quatre ans pouvant être renouvelée une fois, mais que personne n'exerce pendant plus de deux termes une fonction quelle qu'elle soit au Conseil.

3.36 Le GTR est convaincu qu'en l'absence d'une politique de durée déterminée, une organisation peut rencontrer les problèmes suivants : stagnation si aucun changement n'intervient, concentration perpétuelle du pouvoir entre les mains d'un groupe réduit, intimidation des membres occasionnels, fatigue, ennui et perte d'engagement de la part du Conseil, sans oublier la perte de liaison avec le groupe en raison d'un changement dans les facteurs démographiques ou environnementaux.

3.37 L'application de durées déterminées peut apporter de la diversité au Conseil de direction. Elle assurera l'existence d'un équilibre intrinsèque de continuité et de rotation. Une durée déterminée permettra également d'insuffler des idées fraîches et de nouvelles perspectives dans le travail du Conseil.

3.38 En matière de rémunération et de conditions, le GTR recommande qu'aucun salaire ne soit versé, mais que tous les membres du Conseil soient autorisés à demander et obtenir le remboursement de

l'ensemble des dépenses nécessaires dans la mesure du raisonnable. Il incombe au Conseil d'établir les protocoles appropriés quant à la définition du caractère nécessaire et raisonnable des dépenses.

Représentants officiels

3.39 Le GTR recommande que le KEK comporte un Président qui devra remplir les fonctions de représentation suivantes :

- supervision des réunions du Conseil ;
- supervision de la mise en œuvre des résolutions du Conseil ;
- convocation de réunions spéciales du Conseil, si nécessaire ;
- contrôle de l'accomplissement des devoirs et responsabilités du Conseil en matière de gouvernance ;
- point de contact pour les représentants des Églises membres de la KEK ;
- consultation des membres du Conseil sur leurs rôles et aide à l'évaluation de leurs performances ;
- supervision de la recherche d'un nouvel administrateur général ;
- coordination de l'évaluation annuelle des performances de l'administrateur général ;
- communication au nom du Conseil de direction de la KEK sur les questions d'ordre stratégique ;
- modération de l'Assemblée générale.

3.40 Le GTR recommande que le Président soit aidé dans son rôle par deux Vice-présidents qui devront remplir les fonctions de représentation suivantes :

- assister à toutes les réunions du Conseil ;
- accomplir des missions spéciales à la demande du Président ;
- comprendre les responsabilités du Président et être en mesure d'accomplir les devoirs qui s'y rattachent en l'absence du Président ou en vertu de sa délégation ;
- participer en tant que composante essentielle du leadership du Conseil.

3.41 La pratique actuelle, qui veut que le Président et les Vice-présidents soient issus des différentes familles confessionnelles de la KEK (Églises de tradition protestante, orthodoxe et anglicane), doit être maintenue dans les nouvelles dispositions. Cet ensemble de mesures assure à la KEK des ressources théologiques de valeur qui vont permettre à l'administrateur général de concentrer son attention sur la bonne administration de la KEK.

RENCONTRES ŒCUMÉNIQUES DANS LA VIE DE LA KEK

3.42 Les propositions du GTR concernant l'Assemblée générale et le Conseil de direction permettront à ces deux organes de s'acquitter au mieux de leurs responsabilités et devoirs en tant qu'organes dirigeants de la KEK. Ils continueront tous deux à offrir des possibilités de prière et de célébration, mais leur taille réduite leur donnera inévitablement un ressenti différent de celui qui existait auparavant.

3.43 Le GTR recommande néanmoins que les formes existantes de rencontres œcuméniques en dehors des organes dirigeants de la KEK soient renforcées dans la vie de la KEK. C'est l'une des raisons pour lesquelles le GTR a inclus dans les objectifs stratégiques la proposition d'établir des communautés d'apprentissage visant à renforcer le caractère fédérateur de la KEK.

3.44 Les Églises membres, les fédérations d'Églises paneuropéennes, les *Organisations partenaires* et les Conseils nationaux d'Églises doivent être activement encouragés et se voir proposer des opportunités de participer à la vie de la KEK et de l'enrichir. Ce principe doit figurer parmi les priorités du Conseil de direction de la KEK.

3.45 Les représentants des Églises membres de la KEK doivent pouvoir se rencontrer de façon non officielle chaque fois qu'ils le jugent nécessaire. Ces rencontres occasionnelles de représentants d'Églises - qui doivent conserver un caractère occasionnel et non devenir des réunions régulières - n'ont pas de fonction particulière de gouvernance ou d'administration, mais sont destinées à contribuer au renforcement de l'identité de la KEK et à lui permettre de consulter les représentants sur des questions particulières lorsque les circonstances le demandent.

3.46 Les dispositifs de gouvernance de la KEK devront aussi examiner avec une grande attention les moments auxquels il est pertinent, souhaitable et possible de tenir d'importantes rencontres œcuméniques sur le modèle des Assemblées œcuméniques européennes.

3.47 Le GTR tient à souligner que le fait d'encourager la mise en place d'autres formes de rencontres en dehors des organes de gouvernance de la KEK contribuera à ouvrir de nouveaux espaces de dialogue, de débats théologiques, de partage et de formation œcuménique de valeur. Ces activités, conjointement avec les travaux des dispositifs de gouvernance de la KEK, apportent toutes

une contribution à la marche vers l'unité des Églises et des communautés.

ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL

3.48 Les Églises membres savent que la KEK doit avoir un administrateur général et que cet administrateur occupera la fonction la plus importante dans l'administration de l'organisation. L'administrateur général doit être directement responsable auprès du Conseil. En raison de l'importance de cette fonction, il est impératif que l'administrateur général soit avant tout recruté en fonction de ses qualifications de gestionnaire et de son expérience pratique. Le titulaire du poste ne doit pas nécessairement être un théologien universitaire. Ce type d'expertise, bien que souhaitable, ne revêt pas un caractère essentiel car il existe en abondance ailleurs au sein de la KEK, en particulier parmi les représentants officiels et responsables d'Églises de la KEK.

3.49 Le GTR recommande que l'administrateur général exerce les fonctions suivantes :

- mise en œuvre des objectifs stratégiques intermédiaires et généraux de la KEK définis par l'Assemblée ;
- travail en collaboration avec le Président et les Vice-présidents pour permettre au Conseil de la KEK d'accomplir ses fonctions de gouvernance ;
- définition de la direction et du leadership en vue de la réalisation de la vision, de la mission, des valeurs et de la stratégie de l'organisation, ainsi que de ses objectifs intermédiaires et généraux annuels ;
- supervision de la conception, de la promotion, de la mise à disposition et de la qualité des programmes, produits et services ;
- recommandation d'un budget annuel à adopter par le Conseil et gestion prudente des ressources de l'organisation dans le cadre des orientations budgétaires correspondantes ;
- gestion des ressources humaines de l'organisation conformément aux politiques et procédures de gestion du personnel ;
- contrôle de l'homogénéité de la présentation de l'organisation et de ses mission, programmes, produits et services avec une image forte et positive auprès des parties prenantes voulues ;
- supervision de la planification et la mise en œuvre de la collecte de fonds, notamment identification des besoins en ressources, recherche de sources de financement, définition de stratégies d'approche des pourvoyeurs de fonds, soumission de propositions et

gestion des dossiers de collecte de fonds et de la documentation associée ;

- tenue du rôle de Secrétaire auprès du Conseil de direction et participation au Conseil de direction de la KEK en tant que membre sans droit de vote ;
- contrôle de l'efficacité de la communication interne et externe ;
- liaison avec les parties prenantes et partenaires stratégiques, notamment les partenaires et organisations œcuméniques, pour leur donner la possibilité de participer le plus possible à la vie de la KEK ;
- tenue du rôle de porte-parole de l'organisation pour les questions d'ordre opérationnel, en accord avec les règlements approuvés par le Conseil de direction.

3.50 Le GTR recommande que l'administrateur général de la KEK porte le titre de Secrétaire général.

3.51 À l'heure actuelle, le Secrétaire général de la KEK est aidé dans sa fonction par un Secrétaire général associé. Le GTR n'estime pas utile de maintenir ce poste dans le cadre des nouvelles dispositions. En effet, le maintien de ce poste d'administration dans les nouvelles structures risque de nuire à la fonction du Secrétaire général, tout en impliquant des coûts supplémentaires. En règle générale, les organisations de la taille de la KEK nécessitent un seul administrateur général. Le GTR recommande néanmoins que l'administrateur général soit aidé par un assistant administratif à plein temps.

SECRETARIAT DE LA KEK

3.52 Si les églises membres ont beaucoup d'estime pour le travail accompli par les Commissions, elles trouvent que le redoublement des structures et processus de gouvernance et de direction au sein de la KEK et entre les Commissions est déroutant et inutile.

3.53 Le GTR recommande la suppression des structures de gouvernance et des processus de direction des Commissions et la poursuite, avec le même engagement, du travail des Commissions par le personnel au sein d'un secrétariat dirigé par le Secrétaire général, responsable envers le Conseil de direction. La suppression de cet échelon de gouvernance et de direction est indispensable afin de garantir l'organisation homogène du travail de la KEK. Cette mesure permettra de libérer une large part des disponibilités du personnel ainsi que d'autres ressources financières qui pourront être réinves-

ties dans des projets importants aux yeux des églises membres, à juste titre.

Principaux axes d'action

3.54 Les églises membres ont toujours estimé que la réflexion théologique, les questions socio-éthiques, la coopération avec les institutions européennes et le travail de sensibilisation étaient étroitement liés. Ces éléments doivent impérativement être considérés comme interdépendants afin de fournir un témoignage complet qui puisse être à la fois crédible et fiable. L'uniformisation de l'organisation de la KEK permettra d'améliorer son efficacité en termes d'administration et de garantir la bonne gestion des ressources qui lui sont confiées. Les modes de travail collaboratifs assureront en outre le fonctionnement opérationnel de la KEK en qualité d'institution uniforme.

3.55 Le GTR recommande l'attribution des fonctions-clés suivantes au secrétariat : 1) l'élaboration des programmes et recherches ; 2) un engagement politique.

- **Élaboration des programmes et recherches** : L'une des priorités du secrétariat doit consister à faciliter le dialogue entre les églises membres, les organisations affiliées à des églises et d'autres organes et associations œcuméniques spécialisés sur certains sujets présentant un intérêt commun et mandatés par les organes dirigeants de la KEK. Cette tâche cruciale permettra de consolider les liens fraternels entre les églises membres, de sorte que celles-ci soient mieux à même de travailler ensemble et avec d'autres. Cette condition est indispensable afin de permettre à la KEK d'assumer avant tout un rôle de communauté théologique disposant des ressources adéquates. Pour cela, le secrétariat doit fournir un mécanisme par lequel les églises membres puissent interagir entre elles et avec d'autres afin d'acquérir les connaissances sociales et le capital théologique nécessaires en vue de résoudre les problèmes communs ayant des répercussions sur leur avenir. Un tel environnement favorisera la cohésion, le renouvellement et le développement de la KEK dans son ensemble et représentera une précieuse contribution de la KEK au mouvement œcuménique global. Plutôt que d'être spécialisés dans certains sujets précis, il est préférable que les membres du secrétariat disposent de connaissances générales et soient ainsi capables de gérer les interactions entre les églises membres et d'autres organes affiliés à des églises sur un

grand nombre de questions théologiques et socio-économiques. Cette gestion peut prendre la forme de séminaires, conférences, ateliers, groupes de travail d'experts ou groupes d'intervention. Les résultats de ce dialogue pourront ainsi être consignés, rassemblés, puis partagés à une plus large échelle.

- **Engagement politique** : Le secrétariat doit également s'efforcer d'influencer, par son engagement, un certain nombre d'individus, de groupes, d'institutions et d'organes ayant un intérêt pour les affaires de la KEK ou dont les activités ont des répercussions sur la vie de la KEK et/ou de ses églises membres. Le secrétariat doit être capable d'expliquer les politiques adoptées, d'exercer une influence sur les politiques et positions des autres, de nouer des partenariats avec d'autres organisations et, si nécessaire, de défendre sa position sur des sujets susceptibles d'avoir des conséquences sur la vie de la KEK et de ses églises membres. Cette tâche implique principalement un contrôle politique et, le cas échéant, l'élaboration de stratégies visant à déterminer avec quelles institutions européennes, paneuropéennes ou internationales coopérer, sur quels sujets et à quel stade du processus législatif ou décisionnel. Pour mener à bien cette mission, le personnel du secrétariat doit organiser des événements visant à promouvoir les opinions de la KEK et de ses églises membres en les expliquant de façon concise, efficace et transparente. Par conséquent, le personnel du secrétariat doit disposer de connaissances adéquates du milieu politique, faire preuve d'habileté, savoir développer un réseau et posséder des compétences en communication en termes de fédération et d'argumentation.

3.56 Le GTR estime que ces deux fonctions-clés doivent être considérées comme étroitement liées. Il est essentiel que chaque membre du personnel du secrétariat travaille en étroite collaboration avec les autres. La collaboration doit être une priorité dans toute l'organisation afin d'accomplir des objectifs stratégiques communs reflétant la vision et la mission de la KEK.

Soutien administratif

3.57 Le GTR estime que pour travailler suivant ces axes d'action, le secrétariat doit bénéficier d'un soutien administratif dans les domaines suivants : personnel, budget, administration et communication.

- **Personnel** : Le secrétariat doit être en mesure de conserver des politiques légales et d'embauche adéquates, de gérer les évaluations du personnel et de traiter les éventuelles questions de discipline.
- **Budget** : Le secrétariat doit être à même de développer et de maintenir un système budgétaire efficace. Il doit pouvoir compléter son financement de base, issu des églises membres, par des sources de financement supplémentaires telles que des demandes de subvention.
- **Assistance administrative** : Même si le personnel de direction assume une responsabilité administrative pour son propre travail, le secrétariat aura besoin d'une certaine capacité administrative supplémentaire afin de l'aider à garantir la gestion fluide de l'organisation. Il pourra ainsi s'agir de soutien administratif et d'aide à la planification de réunions *ad hoc*, ou encore de réunions de l'Assemblée générale et du Conseil de direction.
- **Communication** : La communication est un ingrédient-clé de la réalisation du travail de la KEK. Par conséquent, tous les membres du personnel de direction doivent disposer de bonnes compétences en communication et être à l'aise avec les nouvelles plateformes de réseaux sociaux et la gestion des médias. Toutefois, le secrétariat aura besoin d'un certain soutien pour développer et entretenir le site Internet, rédiger les communiqués de presse et les articles, concevoir des textes promotionnels, élaborer les rapports annuels et gérer les bases de données de contacts.

Environnement de travail collaboratif

3.58 Les églises membres doivent avoir confiance en la capacité du secrétariat à mettre en œuvre le programme de travail nécessaire à la réalisation des objectifs stratégiques convenus par l'Assemblée générale. Avec des ressources limitées, la KEK peut difficilement compter sur un secrétariat d'experts disposant de connaissances étendues dans un sujet, mais étant incapables de contribuer plus largement à la progression des travaux de la KEK. À l'avenir, les membres du personnel ne pourront pas travailler de façon isolée, mais devront faire preuve d'une plus grande flexibilité en s'impliquant sur plusieurs projets à la fois. De nombreux membres du personnel fonctionnent d'ores et déjà sur ce principe. Cette méthodologie efficace et dynamique doit être encouragée et soutenue.

3.59 Le personnel devra être capable de travailler en collaboration avec d'autres membres du secrétariat ainsi qu'avec des représentants et experts des églises membres et des organisations partenaires de la KEK. Un membre du personnel pourra être responsable de la direction d'un ou plusieurs programmes tout en contribuant activement à l'avancement des programmes de certains de ses collègues dans le même temps. Ce mode de travail exige que les membres du personnel possèdent ou acquièrent des compétences multiples pouvant être utilisées de façon variée. Toute modification transitoire doit prévoir l'éventuelle reconversion du personnel en conformité avec les descriptions de poste révisées.

3.60 Le GTR estime que si les églises membres acceptent l'idée que la KEK puisse être une organisation en réseau, il sera possible de tirer profit des ressources des églises membres, des organes affiliés à des églises et des organisations partenaires de la KEK de façon plus créative afin de soutenir le secrétariat à un niveau opérationnel. Ainsi, l'administrateur général pourra, avec l'accord du Conseil de direction, décider de sous-traiter les compétences liées au personnel à une autre église membre ou à une organisation affiliée plutôt que de conserver cette responsabilité au sein du secrétariat. Cette méthode a déjà été employée dans certains domaines, notamment pour la nouvelle conception du site Internet de la KEK. Elle favorise des modes de travail plus souples et offre un mécanisme dynamique et créatif permettant aux églises membres, aux organes affiliés à des églises et aux organisations partenaires de la KEK de contribuer aux tâches quotidiennes de la KEK. Cette approche est également susceptible de présenter un meilleur rendement.

Modes de travail participatifs

3.61 Les églises membres, les fédérations d'églises paneuropéennes, les organisations associées et les Conseils nationaux d'Eglises ont toujours apprécié la possibilité de s'impliquer dans le fonctionnement quotidien de la KEK et d'être consultés dans le cadre de projets spécifiques. Des modes de travail participatifs sont nécessaires afin d'ancrer le travail de la KEK au sein de la vie de ses églises membres et du mouvement œcuménique dans son ensemble.

3.62 Le GTR tient à souligner le fait que la dissolution des structures de gouvernance et des processus de direction des Commissions n'implique pas l'abandon des modes de travail permettant aux églises membres et aux organisations partenaires de contribuer au

fonctionnement de la KEK. Il sera nécessaire de mettre en place des réunions avec des responsables religieux, des séminaires, des rassemblements œcuméniques, des conférences théologiques, des ateliers, des groupes de travail d'experts, des consultations interactives en ligne, des groupes d'interventions et des sessions de dialogue. Il pourra également s'avérer utile d'instaurer des groupes consultatifs afin d'aider le personnel et/ou des groupes de membres du personnel à mettre en œuvre certains programmes de travail, ou encore en vue de conseiller le personnel sur les modes de travail les plus appropriés. Utilisés à bon escient, ces modes de travail peuvent conférer une plus grande souplesse à la KEK dans l'élaboration de solutions aux chocs et facteurs de stress, tels que ceux identifiés au premier chapitre du présent rapport.

3.63 Le GTR recommande que, lorsqu'un groupe fixe (par exemple un groupe de travail, d'intervention ou consultatif) est instauré pour une certaine période plutôt qu'une conférence ouverte et unique, un séminaire ou une session de dialogue, le Conseil de direction devrait être responsable, sur les conseils de l'administrateur général, de la fixation de ses attributions, sa composition, son équilibre, son budget et sa durée de validité.

3.64 Tous ces mécanismes, associés à l'environnement de travail collaboratif du secrétariat, offriront aux églises membres, aux fédérations paneuropéennes d'églises, aux organisations partenaires et aux conseils nationaux d'églises des moyens novateurs d'apporter une contribution sensible au fonctionnement quotidien de la KEK. Ces mesures fourniront également au personnel du secrétariat le soutien nécessaire à la mise en œuvre des projets de grande qualité qu'attendent les églises membres. Néanmoins, il convient de souligner le fait qu'aucun de ces mécanismes de travail ne portera atteinte au rôle de gouvernance du Conseil de direction, pas plus qu'aux compétences de gestion de l'administrateur général. Ces mécanismes de travail n'ont en effet ni fondement juridique, ni identité légale.

Personnel

3.65 Le GTR a considéré qu'il ne lui revenait pas de déterminer la taille du secrétariat ni la façon dont réaffecter le personnel au vu de ces nouvelles dispositions : ces décisions doivent être prises par l'administrateur général de la KEK et le Conseil de direction à la lumière des objectifs stratégiques convenus et des fonds disponibles.

3.66 L'administrateur général de la KEK et le Conseil de direction peuvent librement former au sein du personnel du secrétariat des équipes dirigées par des coordinateurs s'ils estiment judicieux de le faire, à condition que ce type de mesures n'implique pas la mise en place de nouvelles structures de gouvernance et de nouveaux processus de direction. Les dispositions convenues en matière de personnel ne doivent pas entraver le mode de travail coopératif au sein du secrétariat et de la KEK dans son ensemble. Ces mesures doivent être fonctionnelles et viser à faire progresser les programmes de travail nécessaires à l'accomplissement des objectifs stratégiques fixés par l'Assemblée.

3.67 Le GTR a conscience des difficultés que pourraient avoir certaines églises à concevoir la structure et le fonctionnement de la KEK si les propositions du GTR venaient à être mises en œuvre. La formation d'équipes dans les domaines de travail pris en charge par les Commissions actuelles pourrait donc présenter des avantages à court terme. Une telle mesure permettrait d'accompagner les églises membres dans la transition qui mènera à la future KEK.

3.68 Le Conseil de direction pourrait également accepter une proposition de l'administrateur général visant à instaurer des équipes dirigées par des coordinateurs et en charge des axes-clés et du soutien administratif du secrétariat. Là encore, le Conseil de direction peut adopter une approche plus créative allant au-delà de l'imagination restreinte du GTR. Il convient toutefois de garder à l'esprit que ces mesures constituent des détails opérationnels plus que constitutionnels et doivent donc être appréciés comme telles. Ces considérations excèdent à l'évidence les attributions du GTR.

Réunions du personnel de direction

3.69 Dans une organisation de la taille de la KEK, où l'accent doit être mis sur la coopération à l'échelle de l'institution dans son ensemble, une équipe de haute direction comme celle que possède actuellement la KEK n'est pas fondamentalement nécessaire. Le GTR recommande au contraire l'organisation par le directeur de réunions du personnel de direction régulières en fonction du règlement adopté par le Conseil de direction.

LOCALISATION DU SECRÉTARIAT DE LA KEK

3.70 Les églises membres tiennent à ce que la KEK se caractérise par une gestion cohérente et professionnelle. Le GTR estime qu'il est

plus aisé de répondre à ces exigences lorsque le personnel travaille dans la mesure du possible sur un même site et que les bureaux du directeur sont situés là où la majorité du personnel est présente.

3.71 Le GTR conseille le transfert des bureaux de l'administrateur général de la KEK et d'autres membres du personnel de Genève à Bruxelles :

- Le rassemblement géographique, dans la mesure du possible, du personnel du secrétariat encouragera des modes de travail coopératifs.
- L'utilisation multiple des ressources sera évitée grâce à la mise en commun de certains services, qui engagera ainsi des économies en termes de budget.
- En implantant ses activités à Bruxelles, la KEK pourra consolider sa collaboration avec les institutions européennes.
- Avec une structure interne plus homogène et plus claire, la KEK aurait plus de poids en tant que partenaire de travail régional du COE.

3.72 Le GTR recommande une approche pragmatique en matière de locaux. Il est de toute évidence judicieux de conserver les bureaux de la KEK de Strasbourg tant que ce maintien reste financièrement viable.

IDENTITÉ LÉGALE

3.73 La KEK doit avoir une identité légale unique afin de travailler comme organisation homogène. D'après le GTR, la suppression des structures de gouvernance et de direction des Commissions ainsi que le transfert des bureaux du directeur et du personnel de la KEK de Genève à Bruxelles permettront de conférer une nouvelle base légale à la KEK. Cette reconstitution légale est reflétée dans la nouvelle Constitution.

INCIDENCES SUR LES COMMISSIONS

3.74 Le GTR a conscience que la dissolution des structures de gouvernance et de direction des Commissions aura des répercussions sur les relations que la KEK entretient avec la CEME, la CSC et la CiD.

3.75 Le GTR suppose que si les églises membres décident, lors de l'Assemblée de 2013, de valider les propositions du GTR, les églises membres travaillant en collaboration avec la KEK/CSC et la KEK/CiD pourront soit prendre les mesures constitutionnelles néces-

saires afin de limiter progressivement les compétences et structures de ces commissions, soit modifier leurs statuts actuels afin de les mettre à jour.

3.76 Toutefois, le GTR comprend que la situation relative à la CEME est différente de celle de la CiD et de la CSC . La CEME a indiqué au GTR avoir interrompu son intégration à la KEK en conséquence de la décision d'instaurer le GTR, prise lors de l'Assemblée de Lyon.

3.77 Le GTR estime que le nouveau cadre stratégique recommandé, combiné à ce nouveau modèle d'organisation, fournit un large champ d'action permettant à la CEME d'avancer avec dynamisme et enthousiasme dans ses domaines de travail.

3.78 Dans le cadre des propositions du GTR, les membres de la CEME ne faisant pas partie de la catégorie des églises peuvent contribuer sensiblement au fonctionnement quotidien de la KEK en qualité d'*organisations partenaires* de la KEK. Parmi ces membres de la CEME, les fédérations paneuropéennes d'églises peuvent demander à devenir des membres à part entière de la KEK.

3.79 Le GTR conseille à la CEME, si celle-ci décide finalement ne pas achever son intégration à la KEK et souhaite conserver son identité et son autonomie, de s'inscrire en tant qu'*organisation partenaire* de la KEK. Si telle était la décision de la CEME, le mémorandum de compréhension convenu entre la KEK et la CEME et auquel le GTR a consacré une profonde réflexion deviendrait nul et non avenu.

3.80 Dans cette nouvelle configuration, les organes dirigeants de la KEK pourraient, sur la recommandation de l'administrateur général de la KEK, inviter la CEME à exécuter des projets donnés dans le domaine de la migration pour les églises membres de la KEK. Ces projets pourraient alors être administrés via des contrats de services.

3.81 Quoi qu'il en soit, le GTR recommande à la KEK de ne pas accepter un nouveau modèle d'organisation qui lui permettrait d'opérer en tant qu'organe uniforme pour ensuite instaurer d'autres structures et processus qui réintroduiraient des problèmes de direction et de gouvernance déjà présents dans le passé.

GESTION DE LA TRANSITION

3.82 Les propositions du GTR concernant le renouvellement de la KEK sont à la fois simples et complexes : simples, car elles découlent d'exemples de bonnes pratiques ; complexes du fait que la KEK est elle-même un ensemble complexe d'entités légales indépendantes ayant leur identité propre et opérant depuis des localisations multiples aux structures et processus de direction et de gouvernance se recouvrant. Il n'est pas simple de trouver une solution optimale dans cet enchevêtrement de structures et juridictions en concurrence.

3.83 Faire de la KEK, comme le propose le GTR, une institution fonctionnant selon un modèle d'organisation cohérent et unique et opérant depuis un même lieu selon un programme stratégique homogène, constitue une transition qu'il convient d'encadrer minutieusement. Tout en ayant conscience que les aspects relatifs à cette transition excèdent ses compétences, le GTR sait également que l'incertitude et l'inquiétude relatives à la gestion de ce processus peuvent provoquer l'invocation inévitable du statu quo. Afin d'éviter cette situation, le GTR conseille au Secrétaire général de rédiger en vue de l'Assemblée générale de 2013 un rapport indiquant la façon dont les propositions du GTR seraient mises en œuvre si elles venaient à être approuvées par l'Assemblée générale.

Chapitre 4

Propositions du GTR en vue d'une nouvelle Constitution de la KEK

4.1 Les propositions du GTR ont des implications pour la Constitution de la KEK. Le chapitre qui suit présente un texte de Constitution révisé qui reflète les changements organisationnels et stratégiques énoncés aux chapitres précédents. Nous recommandons de remplacer aussi bien la Constitution existante que les règlements d'application de la KEK par ce texte unique. Le GTR recommande ceci car il considère que l'objet d'une constitution est de fournir un ensemble de règles qui définissent les objectifs d'une organisation ainsi que la façon dont elle fonctionne et dont ses membres travaillent ensemble. S'agissant d'un texte juridique, il ne doit contenir que les éléments nécessaires au fonctionnement essentiel de l'organisation.

CONSTITUTION

Préambule

La Conférence des Églises européennes (ci-après « la Conférence ») est une communauté œcuménique d'Églises d'Europe qui confessent le Seigneur Jésus Christ comme Dieu et Sauveur conformément aux Écritures, et par conséquent cherche à répondre à l'appel commun à la gloire de Dieu, seul et unique, Père, Fils et Saint-Esprit.

Les Églises membres de la Conférence veulent poursuivre ensemble le chemin qu'elles ont parcouru jusqu'ici avec la grâce du Dieu trinitaire, dans un esprit de plus en plus conciliaire. Dans le respect de la parole de Dieu telle que consignée grâce aux témoignages des Écritures Saintes et transmises au sein des Églises et entre elles par le pouvoir du Saint-Esprit, les Églises membres de la Conférence souhaitent continuer à croître dans une communauté (koinonia) de foi, d'espoir et d'amour. Dans la fidélité à ce même Évangile, elles veulent apporter ensemble leur contribution à la mission de l'Église, à la protection de la vie et au bien-être de tous les humains.

Dans cet engagement envers l'Europe dans son ensemble, la Conférence cherche à aider les Églises européennes à renouveler leur vie spirituelle, à renforcer leur témoignage et leur service communs et à promouvoir l'unité de l'Église et la paix dans le monde.

Comme le reconnaît la Charta Oecumenica (2001), les Églises européennes ont la responsabilité d'appeler mutuellement à une vie de réconciliation, pour manifester l'unité chrétienne et pour le bien-être de notre continent et de notre monde.

ARTICLE 1

Nom, statut juridique, siège, durée

- (1) L'organisation s'appelle la « Conférence des Églises européennes ». Elle est régie par ... (*ici selon le droit belge*).
- (2) La KEK est une organisation à but non lucratif, dans tous ses objectifs et ses buts. Elle ne recherche pas le profit, ni pour elle ni pour ses membres. La KEK utilise ses ressources financières exclusivement pour les fins définies dans ses statuts et n'offre pas de rémunération disproportionnée à ses organes constitutifs, son personnel ou des tiers.
- (3) Le siège de la KEK se trouve à Bruxelles, en Belgique. Il est susceptible d'être transféré à n'importe quelle autre adresse en Belgique, qui sera publiée sous un mois dans les annexes du « *Moniteur belge* ».
- (4) La KEK est constituée pour une durée illimitée. Elle peut être dissoute à tout moment dans le respect de cette Constitution.

ARTICLE 2

Objets et fonctions

- (1) La KEK a pour vision d'œuvrer pour la réconciliation et le témoignage commun des Églises pour aider à construire une Europe humaine, socialement équitable et durable, en paix avec elle-même et ses voisins, dans laquelle règnent les valeurs fondamentales de paix, de justice, de liberté, de participation et de solidarité.
- (2) La KEK cherche, par l'intermédiaire de ses programmes et recherches, à renforcer les liens au sein de la communauté chrétienne (*koinonia*) entre tous les membres, afin que ceux-ci soient

mieux équipés et plus à même de travailler ensemble et avec les autres pour promouvoir un témoignage chrétien authentique et audible auprès des institutions européennes et internationales.

- (3) La KEK n'a pas de pouvoir législatif sur ses membres. La KEK ne peut agir pour le compte ou au nom de ses membres, sauf sur des sujets qui lui sont soumis par un ou plusieurs membres.
- (4) Chaque membre est libre et responsable de mettre en œuvre les recommandations et les déclarations de la KEK dans sa vie et son témoignage.

ARTICLE 3

Qualité de membre

- (1) Les membres de la KEK sont les églises et les fédérations paneuropéennes d'églises qui sont adhérentes à la date d'entrée en vigueur de cette Constitution.
- (2) Chaque membre assume toutes les obligations liées à la qualité de membre.
- (3) Chaque membre verse une cotisation annuelle dont le montant est fixé par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil de direction.
- (4) La KEK se réserve le droit d'exclure ou de limiter les droits d'une église ou d'une fédération paneuropéenne d'églises qui violerait sérieusement et à plusieurs reprises ses obligations en tant que membre ou les conditions d'adhésion.

ARTICLE 4

Conditions d'adhésion, de démission, d'exclusion et de restriction de droits

- (1) Toute église ou fédération paneuropéenne d'églises souhaitant adhérer à la KEK doit soumettre une demande écrite au directeur. La demande doit indiquer que cette église ou fédération paneuropéenne d'églises accepte les fondements et les objectifs délimités dans le Préambule de la Constitution de la KEK. Le Conseil de direction décide de l'admission à la majorité des deux tiers. En cas d'acceptation, la décision est communiquée par le Conseil de direction à tous les membres. Si dans un délai de six mois, un quart au moins des membres s'opposent à cette

décision, celle-ci est invalidée. Le résultat est communiqué aux membres. Les nouveaux membres seront accueillis à l'occasion dans le cadre d'un culte lors de l'Assemblée générale suivante.

- (2) Un membre souhaitant démissionner de la KEK doit envoyer un courrier à l'administrateur, qui en avisera le Conseil de direction sans délai. La démission prendra effet six mois après la réception du courrier par l'administrateur général. Pendant cette période, le membre peut annuler sa demande de démission. Une église ou une fédération paneuropéenne d'églises démissionnaire qui voudrait de nouveau adhérer à la KEK doit suivre la procédure d'admission normale.
- (3) Le Conseil de direction peut décider d'exclure un membre à la majorité des deux tiers après audition dudit membre. Cette décision doit être confirmée à la majorité des deux tiers par la prochaine Assemblée générale. En attendant celle-ci, l'adhésion de l'église ou de la fédération paneuropéenne d'églises sera suspendue.
- (4) Le Conseil de direction peut décider de restreindre les droits d'un membre à la majorité des deux tiers après audition dudit membre. La décision prend effet immédiatement. Elle doit ensuite être confirmée à la majorité des deux tiers par la prochaine Assemblée générale.

ARTICLE 5

Organisations partenaires; Conseils nationaux d'Églises

- (1) La KEK gère un registre des « organisations partenaires » pour les églises et organisations œcuméniques responsables de domaines ou de sujets particuliers, qui reconnaissent la base de la KEK en accord avec le Préambule de la Constitution et ses objectifs tels qu'énoncés à l'article 2, qui entretiennent des relations avec les églises de leur région et sont représentatives de cette région, ou qui sont constituées par des membres de la KEK dans certaines régions d'Europe à des fins spécifiques. Les organisations partenaires peuvent assister à l'Assemblée générale si nécessaire, sur invitation, mais elles n'ont pas de droit de vote. Le Conseil de direction, en consultation avec le directeur, détermine les conditions d'engagement des organisations partenaires auprès de l'Assemblée générale et élabore les règles nécessaires pour définir les droits et les devoirs de ces organisations. Les

organisations partenaires versent un droit d'enregistrement annuel, exigible à chaque Assemblée générale.

- (2) La KEK entretient un dialogue régulier, transparent et ouvert avec les Conseils nationaux d'églises en Europe et sur les autres continents, de sorte que ces organes œcuméniques puissent contribuer à la vie opérationnelle de la KEK.

ARTICLE 6

Organisation

Les organes constitutifs de la KEK sont:

- l'Assemblée générale ;
- le Conseil de direction.

ARTICLE 7

Assemblée générale

- (1) Les membres de la KEK se réunissent annuellement en une réunion générale. Ils sont représentés en cela par le Conseil de direction. Les membres se réunissent en « Assemblée générale » tous les quatre ans. Une Assemblée générale extraordinaire sera convoquée si un cinquième des membres de la KEK ou deux tiers des membres du Conseil de direction le demandent.
- (2) L'Assemblée générale est la plus haute autorité de la KEK. Elle exerce en particulier les fonctions suivantes:
 - définir les objectifs stratégiques nouveaux ou révisés de la KEK jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire ;
 - définir une stratégie financière pour la période allant jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire ;
 - évaluer les progrès de la KEK dans l'accomplissement des objectifs stratégiques convenus par la précédente Assemblée générale ordinaire ;
 - élire les membres des organes dirigeants de la KEK ;
 - adopter le règlement de la KEK.
- (3) L'Assemblée générale est composée de délégués des membres de la KEK. Si un délégué ne peut pas être présent, les autres membres peuvent désigner un remplaçant à sa place.

- (4) Chaque église membre se voit attribuer un nombre de délégués à l'Assemblée générale en fonction de sa taille. Le nombre maximum de délégués alloués à une église membre ne peut pas dépasser 5.
- Jusqu'à 100 000 membres = 1 délégué
 - Jusqu'à 500 000 membres = 2 délégués
 - Jusqu'à 3 millions de membres = 3 délégués
 - Jusqu'à 10 millions de membres = 4 délégués
 - Plus de 10 millions de membres = 5 délégués
- (5) Les fédérations paneuropéennes d'églises qui adhèrent à la KEK ne peuvent pas disposer de plus d'une voix à délégué.
- (6) Pour toutes les questions du ressort de l'Assemblée générale, hormis celles spécifiées dans cette Constitution, l'approbation exige uniquement un vote à la majorité. Certaines questions théologiques ou socio-éthiques spécifiques appellent plutôt un modèle de décision basé sur le consensus. Des détails supplémentaires seront donnés dans le règlement de l'Assemblée générale.

ARTICLE 8

Conseil de direction

- (1) Le Conseil de direction garantit que la KEK est à la hauteur des attentes des églises membres telles qu'exprimées par les décisions de l'Assemblée générale. Il dispose des pouvoirs nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de la KEK entre les réunions de l'Assemblée générale. Il exerce en particulier les fonctions et missions suivantes :
- vérifier régulièrement l'exactitude et la validité des déclarations stratégiques de la KEK (vision, mission et valeur) et, si nécessaire, proposer des amendements à l'Assemblée générale ;
 - garantir l'efficacité de la planification organisationnelle et stratégique ;
 - déterminer et surveiller les programmes, services et groupes de travail de la KEK ;
 - fournir à la KEK des ressources adéquates pour qu'elle remplisse sa mission et gérer ces ressources avec efficacité ;
 - nommer un administrateur général ;
 - assister l'administrateur général et évaluer sa performance ;
 - faire office de cour d'appel pour les questions de personnel ;
 - améliorer l'image publique de la KEK ;
 - autoriser les rapports et soumissions officiels ;

- auto-évaluer sa propre performance ;
 - adopter son propre règlement et celui du secrétariat ;
 - réfléchir aux occasions de rencontres œcuméniques.
- (2) Le Conseil de direction est élu par l'Assemblée générale et se compose de 15 personnes maximum, dont le président et les deux vice-présidents. Le Conseil de direction représente les divers courants de la KEK et dispose des qualités et compétences requises pour exercer ses responsabilités de gouvernance. Ses membres sont nommés pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois. Aucune personne ne peut effectuer plus de deux mandats, toutes positions confondues, au sein du Conseil de direction.
- (3) Chaque membre du Conseil de direction, à l'exception du président et des deux vice-présidents, doit avoir suppléant (Proxy Board Member) désigné et fixé par l'Assemblée générale. Le suppléant doit être issu de la même région et de la même famille confessionnelle que le titulaire. Tous les suppléants sont intégrés à la liste de circulation et de diffusion du Conseil de direction. Les suppléants doivent être invités au moins une fois au cours de la mandature à participer à une réunion du Conseil de direction (en plus des membres titulaires), sans droit de vote, afin de pouvoir participer activement aux travaux. Les suppléants peuvent être élus membres permanent du Conseil lors de l'Assemblée suivante.
- (4) Chaque membre du Conseil de direction possède une voix. Il est interdit de donner procuration à une personne autre que le suppléant fixe désigné.
- (5) Si un membre du Conseil de direction démissionne avant la fin de son mandat, le Conseil désigne un remplaçant. Ce nouveau membre doit être issu de la même région et de la même famille confessionnelle que le membre démissionnaire, dont il finira le mandat.
- (6) Les personnes souhaitant devenir membres du Conseil de direction doivent être présentées par leurs églises membres et soutenues par deux autres églises membres de la même région. Elles doivent remplir un formulaire de nomination qui explique les compétences qu'un futur membre du Conseil de direction doit

posséder afin d'accomplir les futurs objectifs stratégiques décidés par l'Assemblée générale. Le comité des nominations de l'Assemblée générale soumet une liste de candidats à l'Assemblée générale.

- (7) Le mandat du Conseil de direction commence à l'issue de l'Assemblée générale au cours de laquelle il est élu. De même, son mandat prend fin lors de l'entrée en fonction d'un Conseil de direction nouvellement élu.
- (8) Le Conseil de direction doit se réunir au moins trois fois par an, normalement au siège de la KEK. Des consultations en ligne interactives ou tout autre mode de communication sont aussi autorisés. Les membres du Conseil de direction peuvent se faire défrayer de toute dépense raisonnable. Ils ne perçoivent aucun salaire.

ARTICLE 9

Représentants officiels

- (1) La KEK a un président qui assume les fonctions de représentations suivantes :
- modérer l'Assemblée générale ;
 - superviser les réunions du Conseil de direction ;
 - superviser la mise en pratique des résolutions du Conseil de direction ;
 - convoquer des réunions extraordinaires du Conseil de direction si nécessaire ;
 - s'assurer que le Conseil de direction remplit ses devoirs et responsabilités en matière de gouvernance ;
 - servir de point de contact pour les dirigeants des églises membres de la KEK ;
 - se consulter avec les membres du Conseil quant à leur rôle et les aider à évaluer leur performance ;
 - superviser la recherche d'un nouveau administrateur général ;
 - coordonner l'évaluation de performance annuelle du administrateur général ;
 - s'exprimer au nom du Conseil de direction de la KEK sur les questions stratégiques.
- (2) Le président est assisté dans son rôle par deux vice-présidents, qui assument les fonctions de représentation suivantes :
- assister à toutes les réunions du Conseil de direction ;
 - effectuer toute tâche spéciale requise par le président ;

- comprendre les responsabilités du président et être capable d'assurer l'intérim en cas d'absence du président ou sur délégation de ce dernier ;
 - en tant qu'élément essentiel du Conseil de direction, s'y impliquer activement.
- (3) Les postes du président et des deux vice-présidents seront occupés à tour de rôle par des représentants des différentes familles de la KEK (protestants, orthodoxes, anglicans). Il n'est pas possible pour un candidat sortant d'être immédiatement réélu au même poste.

ARTICLE 10

Gestion et administration

L'administration quotidienne de la KEK incombe au administrateur général et au secrétariat.

ARTICLE 11

Administrateur général

- (1) L'administrateur général est responsable du secrétariat de la KEK, dirige tout le personnel et fait office de secrétaire pour l'Assemblée générale et le Conseil de direction. Il porte le titre de Secrétaire général.
- (2) Les fonctions du administrateur général incluent:
- mettre en œuvre les objectifs stratégiques de la KEK décidés par l'Assemblée générale ;
 - faire office de secrétaire pour le Conseil de direction et participer aux débats du Conseil en tant que membre sans droit de vote ;
 - faire office de porte-parole de l'organisation sur les questions opérationnelles, en accord avec le règlement défini par le Conseil de direction.
- (3) L'administrateur général est nommé par le Conseil de direction.
- (4) L'administrateur général rend compte de ses activités et du travail du secrétariat auprès du Conseil de direction.
- (5) Le signataire légal de la KEK est l'administrateur général accompagné d'une personne dûment autorisée par le Conseil de direction. L'administrateur général peut déléguer sa signature à une tierce personne.

ARTICLE 12**Secrétariat**

- (1) Le secrétariat a pour objet de faciliter l'interaction entre les membres de la KEK, les organisations partenaires et les conseils nationaux des églises. Il remplit les fonctions fondamentales suivantes :
- élaboration des programmes et recherches ;
 - engagement politique.
- (2) Le personnel du secrétariat rend compte au secrétaire général. Il fournit un soutien administratif dans les domaines suivants :
- communication ;
 - administration ;
 - personnel et finance.

Le secrétariat se réunit à intervalles réguliers conformément au règlement adopté par le Conseil de direction.

- (3) Le personnel est responsable des projets spécifiques que le Conseil de direction a estimés nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques définis par l'Assemblée générale.

ARTICLE 13**Méthodes de travail**

- (1) Pour son fonctionnement, le secrétariat peut s'appuyer sur les ressources des membres de la KEK, des organisations partenaires et des Conseils nationaux d'Églises. Le personnel gère les interactions entre les organismes de façon à saisir, à récolter et diffuser les résultats de ces interactions.
- (2) Le secrétariat doit avoir un mode de fonctionnement flexible, qui peut inclure des réunions avec des responsables religieux, des séminaires, des rassemblements œcuméniques, des conférences théologiques, des ateliers, des groupes de travail d'experts, des consultations interactives en ligne, des groupes d'interventions, des sessions de dialogue, etc.
- (3) Le directeur, sous réserve d'approbation par le Conseil de direction, peut sous-traiter certains projets à des organismes affiliés à des églises ou à des organisations partenaires mieux équipés et plus à même d'effectuer ces travaux.

ARTICLE 14

Budget et comptabilité

- (1) La KEK est financée par les cotisations, les contribution des membres de la KEK des organisations partenaires et des conseils nationaux des églises, ainsi que par les dons ou financements de projets reçus de parties tierces.
- (2) L'exercice a lieu par année civile.
- (3) Le Conseil de direction fixe le budget annuel et la dotation en personnel du Secrétariat sur la base de la planification financière établie par l'Assemblée générale et détermine les contributions des églises membres en fonction de leurs ressources financières respectives.
- (4) Le Conseil de direction élit un comité au budget et des auditeurs, discute leurs rapports annuels, approuve le rapport financier et donne quitus au directeur.
- (5) La responsabilité légale de la KEK est strictement limitée à ses propres actifs.

ARTICLE 15

Dissolution et liquidation

- (1) La dissolution de la KEK peut être demandée par motion réunissant la majorité des deux tiers du Conseil de direction ou un cinquième des membres de la KEK. L'adoption de la motion par l'Assemblée générale exige la majorité de deux tiers des suffrages exprimés, ou bien l'accord écrit de deux tiers des églises membres et des membres du Conseil de direction.
- (2) Si la dissolution est approuvée par deux tiers des églises membres, elle prendra effet à la fin de l'exercice en cours. Si l'Assemblée générale décide elle-même de sa dissolution, elle détermine également la date de prise d'effet de celle-ci. Le Conseil de direction est responsable des arrangements finaux.
- (3) En cas de dissolution de la KEK, le Conseil de direction doit s'assurer qu'une organisation ecclésiastique est désignée comme curateur des actifs de la KEK. Le curateur doit s'occuper de l'administration des actifs et, après déduction des dépenses, utiliser les recettes au bénéfice des églises en Europe en attendant la

fondation d'une nouvelle Conférence des Églises européennes. Si, au bout de vingt ans après la dissolution de la KEK, aucune nouvelle Conférence des Églises européennes n'a été fondée, le curateur pourra utiliser les actifs pour n'importe quelle fin en accord avec les buts énoncés dans le Préambule à la Constitution.

ARTICLE 16

Référence à la loi belge

Pour tous les points qui ne sont pas couverts par ces statuts, c'est le titre III de la loi belge du 27 juin 1921 qui s'applique.

ARTICLE 17

Langues, dispositions spéciales

- (1) Les langues officielles de la KEK sont l'anglais, le français, l'allemand et le russe.
- (2) Des amendements à la Constitution peuvent être demandés par motion réunissant la majorité des deux tiers du Conseil de direction ou un cinquième des membres de la KEK. Leur adoption requiert la majorité des deux tiers des délégués présents et détenteurs du droit de vote.

ARTICLE 18

Dispositions transitoires

- (1) Cette Constitution entre en vigueur lors de son adoption par l'Assemblée générale de la KEK. Les élections et la restructuration entraînées par l'adoption de cette Constitution seront du ressort de l'Assemblée générale ordinaire suivante, qui devra se tenir au plus tard en 2017.
- (2) Entre-temps, le Comité central élu fera office de Conseil de direction conformément à l'article 8 de cette constitution et sera chargé de gérer la transition.
- (3) Cette Constitution remplace la Constitution adoptée par l'Assemblée générale le 8 septembre 1992, amendée pour la dernière fois le 21 juillet 2009, ainsi que les règlements d'application à la Constitution adoptés par l'Assemblée générale le 8 septembre 1992, et également amendés pour la dernière fois le 21 juillet 2009.

DEUXIÈME PARTIE :

MÉTHODOLOGIE

Chapitre 5

Histoire du GTR de la KEK et de sa vision stratégique

5.1 La KEK a-t-elle formulé une déclaration de vision ? Probablement, mais à quel point celle-ci est-elle connue ? A-t-elle une déclaration de mission ? Une déclaration de valeur ? Si la KEK n'a pas conceptualisé ces trois déclarations, ou si celles-ci existent mais ne servent pas à orienter le travail de l'organisation ou à communiquer ce travail aux parties impliquées, alors c'est l'un des outils stratégiques et de gouvernance les plus simples et les plus efficaces qui soit qui fait défaut à l'organisation. Ces déclarations, si elles sont correctement formulées, peuvent définir et guider l'organisation à concrétiser l'avenir qu'elle veut imaginer pour la communauté au service de laquelle elle se trouve.

QUELLE VISION DE L'AVENIR A LA KEK?

5.2 La KEK a-t-elle une vision pour l'avenir ? Si oui, quelle est-elle ? Est-ce une vision relative à l'Europe et/ou au mouvement œcuménique plus large ? Si la KEK possède une déclaration de vision, s'agit-il de la bonne vision ? La déclaration de vision de la KEK est-elle bien connue de son personnel et des églises membres ? Quel est le processus d'articulation de la vision de la KEK ? Au sein de l'organisation, qui s'occupe d'articuler et de promouvoir cette vision ?

5.3 Le paragraphe 1 du préambule de la Constitution explique que la KEK se voit comme « *une communauté œcuménique d'Églises d'Europe qui confessent le Seigneur Jésus-Christ comme Dieu et Sauveur selon les Écritures et qui pour cette raison s'efforcent de répondre ensemble à leur commune vocation pour la gloire du seul Dieu, Père, Fils et Saint Esprit* ». Le paragraphe 1 énonce la base de foi de la KEK tandis que le paragraphe 2 explique que la KEK est née après la Seconde Guerre mondiale à l'initiative des dirigeants ecclésiastiques, afin d'accomplir « *ensemble la tâche commune de réconciliation à laquelle elles étaient appelées* ».

5.4 Dans le contexte d'une Europe divisée par la défiance et la suspicion mutuelle, la KEK est devenu un véhicule permettant aux églises « *de poursuivre ensemble le chemin qu'elles ont parcouru ...dans un esprit de plus en plus conciliaire* » et ainsi « *d'apporter ensemble leur contribution à la mission de l'Église, à la protection de la vie et au bien-être de tous les humains* ». Quant à savoir si la KEK a réalisé le rêve de ses fondateurs, tel n'est pas l'objet de ce rapport, mais il ne faut pas oublier qu'il existait également à cette époque d'autres organisations avec un but similaire, telles que la Conférence pour la Paix.

5.5 En octobre 2004, un groupe spécial sur la reconfiguration œcuménique a présenté *Notre chemin commun* au Comité central à Prague. *Notre chemin commun* a été intégré à la culture organisationnelle de la KEK en octobre 2008 après une réunion du Comité central à Paralimni-Protaras (Chypre). Le but de *Notre chemin commun* était de clarifier la compréhension qu'avait la KEK d'elle-même avant d'entamer le processus de reconfiguration structurelle. Il devait aboutir à une vision de la KEK basée sur l'idée de « qui nous sommes et qui nous voulons être ensemble ».

5.6 *Notre Chemin commun* comporte trois sections, qui sont décrites comme les trois côtés d'un triangle dynamique :

- la première, *Notre foi commune – la base de notre vision commune*, rappelle l'ancrage de la KEK dans la foi et les écritures ;
- la seconde, *Notre défi en tant que communauté croissante d'Églises*, s'intéresse au fonctionnement interne de la KEK ;
- enfin, la troisième, *Notre défi en tant qu'Églises d'Europe*, examine l'environnement dans lequel évolue la KEK et les problèmes qu'il pose.

5.7 *Notre chemin commun* est un outil de compréhension de la mission de la KEK mais il ne fournit pas une vision de ce que l'organisation souhaite être ou du monde qu'elle désire pour la communauté au service de laquelle elle se trouve. Le brouillage des frontières entre vision et mission est visible dans la prise de conscience, par le groupe ad hoc, que « *la vision suivante de Notre chemin commun reprend les activités centrales de la KEK* ». Ce sont donc les travaux en cours qui déterminent la vision de la KEK plutôt que l'inverse.

5.8 *Notre chemin commun* a doté la KEK d'une équation délicate : « *Pour toute question à traiter par la KEK la relation entre les trois*

pointes de ce triangle devrait être prise en compte et l'impact exercé par une section sur les deux autres clarifié. ». Il n'est nulle part suggéré de réfléchir à la manière dont les travaux effectués peuvent contribuer à concrétiser la vision.

5.9 Le choix des mots, *Notre chemin commun (Our Common Way)*, évoquait un voyage entrepris conjointement par les églises membres et la KEK. La section *Notre foi commune – la base de notre vision commune*, rappelait l'essentiel de ce qui figurait déjà dans le préambule à la Constitution de la KEK, à savoir que l'organisation puisait ses racines dans la construction de passerelles entre les églises, et que les fruits de cette approche résidaient dans la fait de voyager ensemble. Par contre, elle ne mentionnait pas la destination de ce voyage, mais simplement « *l'espoir constant que l'apprentissage et l'enrichissement mutuel seront les résultats d'une écoute réciproque, du partage des joies et des soucis, et de la recherche d'un service et d'un témoignage commun* ».

5.10 Si ni la Constitution ni *Notre chemin commun* ne fournissent à la KEK une vision claire et impérative de l'avenir, alors d'où vient l'inspiration ? Comment la KEK explique-t-elle à elle-même, à ses églises membres et au grand public, en quoi ses travaux sont importants ?

5.11 *Notre chemin commun* suggère que cette « vision » relève de la responsabilité de l'Assemblée. Le document remarque que « [*le Comité Central*], dans ses décisions et recommandations, demeure fidèle à la vision globale et aux priorités en matière de travaux énoncées par l'Assemblée ». Toutefois, lorsqu'il s'agit de définir les responsabilités de l'Assemblée, seul est mentionné le rôle de celle-ci dans la définition des priorités. Cette absence de clarté est un handicap puisqu'elle suggère que la vision de la KEK peut changer d'une Assemblée à une autre plutôt que de rester constante tout au long de la vie de l'organisation. Si la responsabilité de la vision relève de la compétence de l'Assemblée, que peut-on déduire de la 13^e assemblée de la KEK ?

5.12 *La Conférence de l'avenir*, qui s'est tenue à Lyon les 10-12 septembre 2008, fut l'occasion pour la KEK de réfléchir au passé avec ses églises membres, d'analyser le présent et d'élaborer une vision de l'avenir œcuménique de l'Europe, ainsi que du contexte dans lequel la KEK voudrait opérer en 2029. Le rapport qui en est

issu suggère que les participants ont eu du mal à remplir l'objectif primaire, à savoir ancrer la KEK dans une vision commune de l'avenir. Le rapport se conclut ainsi :

« Avec cette conférence, la KEK a ouvert la réflexion sur l'avenir, que beaucoup préparent au niveau local. Bon nombre des visions exprimées à Lyon envisagent la KEK en 2029 comme une organisation ecclésiastique qui rassemble les peuples d'Europe sous un objectif commun, sans contraintes qui les séparent. La KEK serait plus forte si nous nous intéressions moins à ce qui nous sépare et plus à ce qui nous rassemble. Ce jour-là, nous pourrions définir l'œcuménisme en une phrase et nous saurons aussi quel est le rôle de la KEK. »

5.13 Le témoignage de la Doyenne, Margarethe Isberg, inclus dans ce rapport, est saisissant. En sa qualité de vice présidente elle disait ce qui suit :

« La tâche la plus passionnante fut la création d'une vision pour la KEK. Nous avons réussi à exprimer nos images différentes de plusieurs façons, puis l'énergie s'est dissipée. Nous devons élaborer des objectifs pour réaliser cette vision. Il fut difficile de trouver le moyen et les objectifs pour concrétiser une visions car nous avons chacun une vision différente en tête. Vous ne pouvez pas trouver de base de travail commune si vous n'avez pas de vision commune. »

5.14 La Conférence de l'avenir n'a pas tant montré l'absence de vision mais la compétition, parfois irréconciliable, entre les visions qu'ont les différentes églises membres de la KEK et de l'œcuménisme en Europe. La 13^e assemblée a reconnu que la KEK devait avoir des objectifs stratégiques clairs mais n'a pris aucune résolution sur la question *a priori* bien plus fondamentale de la vision directrice de la KEK.

5.15 En pratique, l'essentiel du travail de la KEK est inspiré par les Commissions de la KEK, qui pour cela s'appuient principalement sur la *Charta Oecumenica*. L'esprit d'entreprise des Commissions est digne de louanges, car elles essaient au moins de fournir une vision à long terme de l'importance de leur travail. L'absence de références communes demeure toutefois problématique. Elle génère des visions différentes et divergentes au sein de l'organisation, qui menacent la cohésion de celle-ci. Ceci débouche sur des multiples déclarations de vision, qui laissent supposer que la KEK n'est pas une mais quatre organisations (la KEK et ses trois Commissions).

5.16 L'impossible réconciliation des différences entre la KEK et ses églises membres, ainsi que des différences entre la KEK et des commissions, met en évidence la crise d'identité fondamentale que traverse la KEK vis-à-vis de sa méta-narration.

LA KEK A-T-ELLE UNE DÉCLARATION D'INTENTIONS ?

5.17 La KEK dispose-t-elle d'une déclaration d'intentions expliquant son existence et les objectifs auxquels elle souhaite parvenir à l'avenir ?

5.18 L'article 1.1 de la Constitution de la KEK précise qu'« *Pour la réalisation des objectifs énoncés au préambule, la Conférence* » va se charger d'un certain nombre de fonctions. Le préambule auquel il est fait référence comprend une série d'objectifs, qui peuvent être considérés comme constituant une déclaration de mission élémentaire. Se définissant elle-même comme une association d'Églises en Europe, la Constitution stipule que la KEK a été créée par ses Églises Membres comme un moyen dans le but de les aider à :

- répondre ensemble à leur commune vocation pour la gloire du seul Dieu, Père, Fils et Saint Esprit ;
- exercer le ministère de réconciliation leur incombant à tous ;
- accomplir ensemble la tâche commune de réconciliation à laquelle elles étaient appelées ;
- continuer à croître dans la communion (koinonia) de la foi, de l'espérance et de l'amour ;
- apporter ensemble leur contribution à la mission de l'Église, à la protection de la vie et au bien-être de tous les humains ;
- aider les Églises européennes à renouveler leur vie spirituelle, à renforcer leur témoignage et leur service communs et à promouvoir l'unité de l'Église et la paix dans le monde.

5.19 Lors de sa réunion à Berlin en février 2010, le GTR a cependant constaté que les directeurs de la KEK répondaient à la question portant sur la mission de la KEK en se référant au document *Notre chemin commun*. Selon cette source, la KEK a pour but de :

- préserver et développer la communauté des Églises européennes en servant de pont entre les Églises implantées dans différentes parties de l'Europe. ;
- permettre aux Églises membres de jouir d'une croissance spirituelle émanant d'un apprentissage et d'une écoute mutuels, ainsi que d'un partage des ressources ;

- représenter l'appel biblique « de recevoir les étrangers » et vaincre ainsi la discrimination manifestée à l'encontre d'individus ou de groupes sur la base d'injustice raciale ;
- aider les Églises membres à développer une compréhension commune des valeurs chrétiennes dans les sociétés et la politique ;
- mettre en place à la fois une plate-forme destinée aux Églises européennes et un instrument qui permette aux voix des Églises européennes d'être entendues au sein des sociétés et des institutions politiques européennes.

5.20 Plutôt que de se référer à *Notre voie commune*, le rapport du *Comité d'examen des directives* de l'assemblée de Lyon se termine sur les déclarations générales suivantes :

- Nous croyons que la KEK est un forum d'apprentissage mutuel et de formation œcuménique, de construction de ponts et de renforcement des relations entre les Églises et pour le témoignage commun.
- Nous croyons que la KEK est la voix commune des Églises membres en Europe ainsi qu'un instrument œcuménique de coopération avec les institutions européennes et de défense des causes auprès d'elles.
- Nous croyons que la KEK est une plate-forme de dialogue avec les autres Églises chrétiennes et les autres communautés de foi en Europe.
- Nous croyons que la KEK est une communauté vivant dans la diversité avec les migrant(s), les réfugié(e)s et les minorités ethniques.

5.21 Il est indéniable que les objectifs exprimés dans ces documents présentent de nombreux points communs, ce qui est encourageant. La multiplicité des documents qui se recoupent prête toutefois à confusion. Ces documents témoignent d'une organisation qui tente de définir et de redéfinir sa mission alors qu'elle devrait désormais plutôt établir une vision pour l'avenir.

5.22 La question de la portée de ces réflexions sur la vie interne de la KEK, de ses Commissions et des relations entre la KEK et ses Églises membres est cependant loin d'être claire. Aucune contribution des Églises membres n'a fait référence à *Notre voie commune* lors de la consultation de l'Assemblée de Lyon. Le site Internet de la KEK ne met pas en avant les déclarations générales qui ont vu le jour lors de l'Assemblée de Lyon. En 2010, le Comité central est passé sur les réflexions de l'Assemblée en concluant que la mission de la KEK consiste à :

- mettre en place une plateforme d'échange et de communication pour ses Églises membres ;
- représenter la voix des petites Églises et des Églises minoritaires ;
- témoigner et servir avec, par les Églises et grâce à elles ;
- promouvoir le dialogue et la théologie.

5.23 Ceci indique un désaccord entre la KEK, ses Commissions et les Églises membres et signale une séparation entre les instruments de gouvernance, c'est-à-dire entre le Comité central et l'Assemblée générale. Le seul point logique dans ce désordre est constitué par les mandats des Commissions, et même ici le rapport du Comité d'examen des directives de l'Assemblée de Lyon suggérait que « *Les activités des Commissions dans leur ensemble refléteront les grandes orientations de la KEK et seront en harmonie avec les objectifs stratégiques décidés par celle-ci* ».

5.24 Le problème ne réside pas dans le fait que les mandats des Commissions contredisent les objectifs globaux de la KEK comme spécifiés dans les divers documents de la KEK, puisque ce n'est évidemment pas le cas. Mais plutôt dans le fait que ces mandats, au vu de leur spécificité et de leur homogénéité, sont devenus des déclarations de mission non officielles de leur propre droit. Les mandats des Commissions sont plus cohérents et réfléchis que tout ce que la KEK en tant qu'organisation peut proposer. A cet égard, l'observation du rapport du Comité d'examen des directives de l'Assemblée de Lyon selon laquelle « *pour beaucoup de personnes en Europe, la KEK a représenté et représente les activités de la CES (CSC) et de la CEME* » est à double tranchant.

QUELLES VALEURS ORGANISATIONNELLES FAÇONNENT LA KEK ?

5.25 La KEK dispose-t-elle d'une déclaration de valeurs qui l'aide à aligner sa conduite actuelle sur une conduite souhaitée ? Le cas échéant, quel processus est à l'origine de son développement et quel rôle cela joue-t-il dans la détermination de la conduite de l'organisation, tant au niveau interne qu'avec l'extérieur ?

5.26 Lors de leur réunion à Berlin en février 2010, le GTR et les Directeurs de la KEK se sont penchés sur la question des valeurs :

- selon le Directeur de la CSC de la KEK, les valeurs qui régissent le comportement de la KEK vis-à-vis de l'extérieur sont l'unité, la justice et la solidarité, tandis que la transparence, la responsabilité et la subsidiarité sont essentielles en interne ;

- les valeurs de la KEK citées par le Directeur de la CiD de la KEK sont l'amour, la foi et l'espoir ;
- d'après le Directeur de la CEME de la KEK, la dignité humaine est la valeur fondamentale à la base du travail de la KEK.

5.27 Un rapide examen de la documentation de la KEK et des contributions des Églises membres à l'Assemblée de Lyon suffit pour obtenir une liste plus exhaustive que celle proposée par les Directeurs. Même lorsque les parties s'accordent sur l'importance d'une valeur, il reste peu probable que toutes aient la même vision quant à la signification de cette valeur et à l'impact que celle-ci doit avoir sur la vie de la KEK.

5.28 L'ébauche de programme de travail soumise à l'Assemblée de Lyon par la CSC de la KEK faisait par exemple référence à l'importance de la subsidiarité en tant que valeur ou principe directeur dans l'organisation du travail de la KEK. Un certain nombre d'églises conseillaient dans leurs contributions à la consultation de Lyon que plus d'efforts soient consacrés en vue d'une énonciation claire de ce qu'on entend par subsidiarité en tant que principe fondateur ou valeur pour la KEK.

5.29 Comité d'examen des directives de l'Assemblée de Lyon avait fait figurer le terme de « subsidiarité » dans une précédente ébauche présentée à l'Assemblée. Les délégués ont cependant été incapables de s'accorder sur le fait d'inclure cette référence au rapport final ou non. Le rapport final explique donc ce que « subsidiarité » peut vouloir dire, même si elle n'est pas cataloguée en tant que telle. Ceci illustre bien le fait que les valeurs et les principes directeurs de la KEK sont contestés et le processus pour parvenir à un accord politisé. Les valeurs auxquelles il est fait référence sont rarement définies. Et lorsqu'elles le sont, elles ne sont que rarement appliquées de manière systématique.

LA KEK SE FIXE-T-ELLE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ?

5.30 La KEK dispose-t-elle d'une déclaration d'intentions claire, qui définisse les objectifs considérés comme nécessaires entre les assemblées ?

5.31 L'Assemblée générale est l'organe décisionnel supérieur de la KEK et c'est lui qui détermine l'orientation globale de la Conférence. Analyser les réflexions de l'Assemblée de Lyon permet

de mieux comprendre comment la KEK aborde ce domaine de la planification stratégique. Deux documents sont ici d'une importance particulière : le premier est le rapport officiel de l'Assemblée de Lyon, « *Appelés à une seule espérance en Christ : de Trondheim à Lyon* » ; le second, le *rapport du Comité d'examen des directives*.

5.32 *Appelés à une seule espérance en Christ* est composé de cinq parties : le rapport du Secrétaire général, les rapports respectifs de la CiD, de la CSC et de la CEME, ainsi qu'un rapport sur les ressources financières et humaines. Ces rapports sont informatifs et exhaustifs. Leur lecture ne permet cependant pas vraiment d'identifier les objectifs stratégiques poursuivis dans leur travail. Cela ne signifie pas que le travail n'est pas important, mais plutôt qu'il est complexe de voir comment le tout est complémentaire. Cela rend la tâche difficile pour les Églises membres d'évaluer de manière précise le résultat de leur travail dans la pratique.

5.33 La section 13 du rapport du Secrétaire général, intitulée « *Où va la KEK ?* » examine ce que les prochaines années réservent au mouvement œcuménique en général et plus précisément à la KEK. Ce rapport met l'accent sur les tensions grandissantes entre les Églises membres de la KEK, le durcissement de l'attitude du Vatican vis-à-vis de l'œcuménisme, ainsi que le paysage politique européen en mutation. Dans ce contexte, le Secrétaire général a soulevé cinq questions qu'il estimait nécessaire d'aborder :

- Convient-il d'élargir la tente œcuménique en Europe ?
- Que peut apprendre la KEK de la croissance des mouvements communautaires œcuméniques en Europe ?
- Comment communiquer de manière positive sur la valeur d'être membre de la KEK ?
- Comment la KEK pourra-t-elle répondre efficacement aux problèmes qui façonneront l'Europe dans les prochaines années ?
- Comment la KEK se voit-elle dans un contexte plus vaste ?

5.34 Le rapport écrit du Secrétaire général à l'Assemblée de Lyon constitue ce que la KEK a jusque-là fait de plus approchant d'une analyse de la situation de son environnement, à la fois interne et externe, de ses forces et de ses faiblesses ainsi que de ses possibilités et de ses dangers. Cette analyse a été perdue par la suite, car le rapport prévisionnel du Secrétaire général était en désaccord avec les rapports rétrospectifs fournis par les Commissions.

5.35 Le rapport du Comité d'examen des directives de l'Assemblée générale a été présenté comme proposant un cadre de référence stratégique comprenant les principales lignes politiques qui aideront le Comité central à convenir des futurs objectifs. Ce rapport diffère des Assemblées précédentes en cela qu'il refuse de mandater une liste exhaustive de tâches particulières. Suivant cette méthodologie, l'Assemblée a convenu des « *des grands thèmes suivants, qui devraient inspirer la définition des orientations générales dans les années à venir: confiance et engagement; dialogue et renforcement des relations; cohérence et visibilité; témoignage et responsabilité* ». Pour chacun de ces thèmes, l'Assemblée a tenté d'indiquer un ensemble de recommandations secondaires et d'objectifs habilitants, dont tous n'étaient pas, après plus ample vérification, complémentaires les uns des autres. Ce rapport ne répondait pas aux questions stratégiques soulevées par le Secrétaire général.

5.36 On ne sait pas vraiment quel impact ce rapport, ou l'Assemblée dans sa globalité, a eu sur les délibérations politiques ultérieures de la KEK. Le Comité central de 2010 a adopté en septembre 2010 un programme de travail et un budget pour 2011 en rapport avec les quatre objectifs stratégiques suivants, qui pour la plupart reflètent les mandats des Commissions déjà existants :

- promouvoir l'Unité des Églises dans leur théologie, leur mission et leur témoignage (coopérer avec la mission des Églises) ;
- représenter la voix commune des Églises vis-à-vis des institutions européennes ;
- encourager l'ouverture des communautés et l'accueil des étrangers ;
- promouvoir la cohérence et soutenir des objectifs stratégiques pour l'ensemble de la KEK.

5.37 Tout cela implique une capacité croissante de la KEK à organiser son travail de manière à répondre à un petit nombre d'objectifs. Dans quelle mesure les discussions entre les organes décisionnels de la KEK sont cohérentes et où se situent les responsabilités en termes d'élaboration et d'acceptation des objectifs stratégiques pour la KEK restent toutefois des questions à clarifier.

5.38 Toute indication précisant ce qui pourrait être considéré comme un succès reste toutefois absente de la procédure. Cela a son importance si la KEK décide de satisfaire aux attentes de ses Églises

membres en leur montrant qu'elle utilise efficacement les ressources mises à sa disposition. La KEK doit montrer qu'elle apporte une différence quantifiable et bénéfique à la communauté qu'elle est appelée à servir.

CONCLUSIONS

5.39 Que nous révèle l'analyse précédente sur la compréhension et la démarche de la KEK quant à la planification et l'approche stratégiques ?

5.40 *Notre chemin commun, la Conférence sur l'avenir* et les réflexions de l'Assemblée de Lyon signalent tous une organisation ayant des difficultés à réfléchir de manière stratégique. La KEK est consciente de son besoin de se redéfinir suite à la fin de la Guerre froide, mais elle éprouve certaines difficultés à établir un plan d'action cohérent et convaincant qui puisse la faire avancer tout en répondant aux questions concernant sa mission et ses valeurs et ce à quoi elle souhaite parvenir. Dans un monde qui change à une vitesse phénoménale comme le nôtre actuellement, le déficit d'une capacité institutionnelle et culturelle pour la réflexion stratégique au sein de la KEK est préoccupant.

5.41 Les Commissions semblent avoir une meilleure compréhension de leur vision, de leur mission et des valeurs que l'organisation elle-même. Toutefois, il est peut-être possible que cette compréhension ait plus d'impact sur le modelage de l'identité des Commissions vis-à-vis de la KEK qu'il n'en a en réalité sur leur travail. La vaste liste de champs de travail présentée par les trois Commissions à l'Assemblée de Lyon souligne bien les difficultés que celles-ci éprouvent à penser stratégiquement lorsqu'elles définissent des priorités pour établir leurs propres programmes.

5.42 Un certain nombre de raisons permettent d'expliquer cette situation. Parmi celles-ci figurent les modifications de l'environnement extérieur dans lequel la KEK évolue 60 ans après sa création. L'environnement interne de la KEK a également changé, suite à une augmentation du nombre des membres de l'Église et à la tentative d'intégration de la CSC et de la CEME. Du fait des transformations de l'environnement interne et externe de la KEK, il est d'autant plus important, mais également d'autant plus complexe, de parvenir à un accord sur les raisons de son existence.

5.43 La lente prise de conscience, au sein de la KEK, de l'importance de la planification stratégique et de ce que ce processus implique dans la pratique n'a pas contribué à faire avancer les choses. Trop souvent, la KEK confond la stratégie et la politique. La stratégie n'est pas une politique, mais elle constitue le moyen de la rendre effective. Suivre une politique sans stratégie revient, dans une certaine mesure, à avancer à tâtons.

5.44 La KEK a besoin d'une stratégie pour étendre son influence, maintenir sa présence en Europe, ainsi que celle du mouvement œcuménique au sens large, ainsi que pour s'assurer qu'elle peut satisfaire aux besoins de ses Églises membres. Et cela nécessite un peu plus qu'une simple gestion des choses au jour le jour. L'objectif poursuivi par la KEK en tant qu'organisation ou association d'Églises doit être pertinent sur le long terme.

5.45 Trop souvent, l'incapacité de la KEK à exprimer ce qu'elle entend par les termes « vision », « mission » et « valeurs » a donné lieu à un effondrement des frontières entre ces catégories. Ceci menace l'utilité du processus en y ajoutant un niveau supplémentaire de confusion. On constate ici une incertitude institutionnelle superflue entre les organes au sujet de la responsabilité de supervision du processus, qui contribue à créer des tensions institutionnelles au sein de la KEK et conduit à une multiplicité de déclarations sans rapport, dont la plupart ont une durée de vie limitée.

5.46 Il y a peu de preuves d'une approche stratégique soutenue ou d'un mécanisme clair d'analyse et d'évaluation au sein de la KEK. Ceci mène à une culture d'action de lutte dans l'urgence plus que de planification à long terme. Tout cela donne l'impression d'une organisation se tirant d'affaire tant bien que mal, encline à passer d'une crise à l'autre. L'incapacité de l'organisation à penser et à agir de manière stratégique rend la tâche très difficile à ceux qui sont chargés de la gouverner et de la gérer, et il s'avère quasiment impossible de la faire avancer. Si la KEK ne pare pas à ces déficiences en termes de stratégie, son avenir est loin d'être assuré. Le choix de la KEK est simple : se réformer ou décliner.

Chapitre 6

Une évaluation du GTR des structures et processus de gouvernance et de gestion existants

6.1 Les dispositions actuelles sont-elles suffisamment cohérentes et robustes pour permettre à la KEK de mettre en place le nouveau cadre de référence stratégique proposé par le GTR ?

LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION EXISTANTE DE LA KEK

6.2 Cette section décrit les structures de gouvernance et de gestion de la KEK, ainsi que leurs caractéristiques physiques et juridiques. Ces informations sont tirées du rapport intitulé *The Structure of the Conference of European Churches* (« *La structure de la Conférence des Églises européennes* »), qui a été approuvé par le Comité central en 2008.

Structure de gouvernance

6.3 La KEK dispose d'une Assemblée générale qui est composée de toutes les Églises membres et les membres associés. Elle se réunit tous les six ans. L'Assemblée générale constitue l'autorité supérieure de la KEK. Elle est chargée de la formulation des priorités pour le travail de la KEK ainsi que de l'élaboration d'un cadre financier général pour la période allant jusqu'à l'Assemblée suivante. L'Assemblée réfléchit à un thème donné, sélectionné par le Comité central, à partir duquel elle publie des déclarations et adopte des recommandations. L'Assemblée fournit un espace au sein duquel les Églises membres prient les unes pour les autres et pour le monde entier.

6.4 Entre deux réunions de l'Assemblée générale, un Comité central, constitué au maximum de 40 représentants issus de l'Assemblée générale, se réunit chaque année pour prendre des décisions en

adéquation avec la vision globale et les priorités spécifiques convenues par l'Assemblée. Il répond en même temps aux nouveaux développements œcuméniques et politiques en Europe et dans d'autres parties du monde.

6.5 Le Comité central a le droit de faire des déclarations publiques au nom de la KEK sur des sujets intéressants et pertinents dans le cadre du travail de l'organisation. Le Comité central constitue ainsi l'organe qui supervise le travail du KEK et qui dirige l'organisation entre les Assemblées.

6.6 Dans le cadre de ses responsabilités, le Comité central se doit d'approuver les priorités de travail des Commissions telles que définies dans leur programme et reçoit par la suite les rapports d'avancement. Sur les conseils du Comité budgétaire, le Comité central approuve le budget de la KEK et détermine les contributions financières des Églises membres de la KEK.

6.7 Le Comité central est responsable du personnel et il nomme un Comité du personnel pour l'assister dans cette tâche. Le Comité central est également responsable de l'élection du Secrétaire général, de la nomination du Secrétaire général associé et de l'élection des Directeurs des Commissions de la KEK.

6.8 Le Comité central est soutenu par un Présidium, constitué du Président et du Vice-président de la KEK, ainsi que de membres supplémentaires issus du Comité central. Le Présidium se réunit à peu près tous les six mois, après chaque réunion du Comité central.

6.9 Le Présidium examine les décisions du Comité central et prépare les décisions qui vont être prises par le Comité central suivant. Il reçoit également des rapports intermédiaires des Commissions ainsi qu'un rapport financier intermédiaire du Comité budgétaire. Il prend des décisions concernant toute nouvelle affectation du personnel exécutif sur les recommandations du comité des Nominations, réuni pour s'occuper de cette nomination.

6.10 La KEK a trois cadres représentatifs : un Président et deux Vice-présidents. Ils sont élus par le Comité central et modèrent les réunions, ainsi que celles du Présidium. Avec le Secrétaire général, ils représentent l'ensemble de la KEK vis-à-vis de ses membres, de ses partenaires et du grand public.

6.11 Le travail de la KEK est entrepris par ses Commissions et le Secrétariat général. Dans les faits, la KEK n'a plus que deux Commissions car la CEME a interrompu son intégration à la KEK du fait de la mise en place du GTR. Bien que chaque Commission dispose d'un mandat qui peut être modifié par l'Assemblée, c'est cette dernière qui détermine les priorités de travail pour la KEK dans son ensemble et qui fixe en retour les priorités du programme de travail des Commissions.

6.12 Chaque Commission se doit d'établir un programme de travail à long terme, dans le cadre de référence de son mandat et des priorités tels qu'ils ont été fixés par l'Assemblée, et de les soumettre au Comité central pour approbation. Les Commissions doivent ainsi rendre des comptes au Comité central.

6.13 Les Commissions disposent de leurs propres structures de gouvernance. Au sein de chaque Commission existe un Comité exécutif chargé de superviser son travail. Ces Comités se réunissent une à trois fois par an.

6.14 Le Comité exécutif de la CiD est nommé par le Comité central à partir d'une liste de noms soumis par les Églises membres. Le Comité exécutif de la Commission Église et Société est élu par la Commission plénière. La plénière d'Église et Société est constituée de représentants nommés par le Comité central d'après une liste de noms proposés par les Églises membres. Le Comité exécutif de la CEME est quant à lui nommé par son Assemblée, constituée d'organisations membres de la CEME.

6.15 En plus des Commissions, la KEK dispose d'un Comité budgétaire, d'un Comité du personnel, d'un Comité de Nominations et d'autres Groupes consultatifs tels que le Groupe consultatif de Communication. Ces organes sont nommés par le Comité central et lui rendent des comptes annuellement. Il existe aussi des réseaux comme l'ECEN et CALL (Church Action on Labour and Life) qui sont connectés à la KEK mais ont leurs propres structures de gestion et de gouvernance.

Structure de gestion

6.16 La gestion de la KEK est assurée par le Secrétaire général, le Secrétaire général associé et les Directeurs des Commissions.

6.17 Le Secrétaire général est le l'administrateur général de l'organisation. Avec les représentants officiels de la KEK, il représente l'ensemble de la KEK vis-à-vis de ses membres et du grand public. Le Secrétaire général fait la liaison entre les organes de gouvernance de la KEK et sa structure de gestion.

6.18 Le Secrétaire général endosse une responsabilité particulière en étant chargé du développement et de la vision générale de l'organisation. Il travaille par le biais de l'équipe de direction pour s'assurer de la mise en œuvre des programmes de travail de l'ensemble de la KEK tels qu'ils leur ont été confiés par les organes dirigeants de la KEK. Le Secrétaire général encadre les Directeurs des Commissions et le personnel exécutif du Secrétariat général.

6.19 Le Secrétaire général associé est nommé par le Comité central parmi les Directeurs des Commissions de la KEK. Le Secrétaire général associé s'occupe de la gestion globale et du développement stratégique de la KEK, sur les conseils du Secrétaire général, au sein de l'équipe de direction.

6.20 Les Directeurs des Commissions de la KEK sont élus par le Comité central. Ils représentent les directeurs généraux de leurs Commissions respectives. Ils sont responsables du personnel de leur Commission, de la gestion globale de leur Commission respective, mais aussi de la mise en œuvre des programmes de travail qui leurs ont été attribués par les organes dirigeants de leur Commission et de la KEK au sens large. Les Directeurs des Commissions sont chargés de travailler avec le Secrétaire des Finances afin d'établir un budget pour leurs Commissions et de superviser les dépenses pour qu'elles ne dépassent pas le budget adopté.

6.21 Avec les représentants officiels de leurs Commissions, les Directeurs représentent leur Commission vis-à-vis de leurs membres et du grand public. Ils peuvent, en consultation avec le Secrétaire général, faire des déclarations publiques sur des sujets qui correspondent à leur mandat. Faisant partie de l'équipe de direction, ils partagent une responsabilité quant au développement et à la vision commune de la KEK ainsi que de ses Commissions.

6.22 L'équipe de direction (SMT) est constituée du Secrétaire général, du Secrétaire général associé (un des Directeurs) et les Directeurs des Commissions. Les missions principales de l'équipe

de direction consistent à superviser, avec le Secrétaire général, la gestion de la KEK dans tous ses secteurs, s'assurer de la cohérence et de la synergie du travail de la KEK et de faciliter la prise de décision en lien avec les réunions des organes dirigeants de la KEK. D'autres membres du personnel, comme le Secrétaire des Finances, le Secrétaire du Personnel, ou le Secrétaire de la Communication font partie de l'équipe de direction, selon les besoins.

LIEU DE TRAVAIL

6.23 La KEK opère depuis trois sites physiques : Genève (CiD et Secrétariat général), Bruxelles (CEME et CSC) et Strasbourg (CSC).

PERSONNEL

6.24 Lors de la dernière réunion du GTR, 23 personnes travaillaient pour ou aux côtés de la KEK. Ce chiffre comprend 10 employés administratifs, 8 cadres ou cadres supérieurs, 2 membres du personnel associé et 3 cadres financiers.

IDENTITÉ LÉGALE

6.25 La KEK est une entité légale régie par la loi suisse. La CSC de la KEK est une entité légale selon la loi belge, tout comme l'est la CEME. La CiD fait partie de la KEK et ne constitue pas une entité légale à part entière. Le site de la CSC de la KEK à Strasbourg a le statut d'association.

FINANCES

6.26 La KEK est financée par les contributions des Églises membres, des dons de tiers et des fonds publics. Les contributions des Églises membres sont calculées par un système prenant en compte les critères suivants : le nombre de membres adultes des Églises ; le PNB par habitant ; les contributions à l'ONU des pays européens ; les contributions totales des cinq dernières années. Ce financement couvre les coûts principaux. Des financements supplémentaires sont nécessaires pour couvrir les coûts des projets et les coûts extraordinaires comme ceux engendrés par les réunions de l'Assemblée générale.

L'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION DE LA KEK RÉALISÉE PAR LE GTR

6.27 La KEK dispose de deux ensembles de structures de gouvernance : celles qui gèrent la KEK dans son ensemble (l'Assemblée, le Comité central et le Présidium) et celles qui

s'occupent des Commissions. Il est difficile de savoir où se situe l'autorité qui prend les décisions au sein de la KEK. Et il est tout aussi complexe de savoir qui a le droit de s'exprimer au nom de la KEK.

6.28 Même au sein des différents niveaux de gouvernance, il est difficile de savoir où siège l'autorité. Sur le plan horizontal, l'autorité et la responsabilité se trouvent-elles dans les mains de l'Assemblée, du Comité central ou du Présidium ? Et sur le plan vertical, se trouvent-elles au sein des Comités exécutifs ou des plénières des Commissions ? Par quel mécanisme ces différents niveaux de gouvernance interagissent-ils ?

6.29 Il ne semble pas y avoir un unique organe qui assume l'entière responsabilité quant à la coordination de ces aspects inévitables de la politique de la KEK, tels que la planification centrale, notamment en lien avec l'allocation des ressources. C'est un jeu de ficelles entre des organes autonomes ou semi-autonomes ayant des fonctions distinctes mais qui se recoupent parfois, ce qui conduit à une certaine confusion et à des efforts fournis doublement inutilement.

6.30 L'existence de plusieurs organes décisionnels au sein d'une même organisation ralentit le processus pour parvenir à un accord, et ce, quelque soit le sujet. Traiter un sujet requiert plus de temps et plus d'effort que pour d'autres organisations comparables. Les structures de gouvernance de la KEK demandent plus d'énergie qu'elles n'en procurent.

6.31 Beaucoup de personnes faisant partie des structures de gouvernance de la KEK peuvent empêcher que des choses ne se passent, mais peu nombreux sont ceux, s'ils existent, qui peuvent réellement faire bouger les choses. Le pouvoir réside ici plus dans le fait d'empêcher que de permettre. Le système actuel de gouvernance de la KEK représente une réelle charge pour les quelques personnes qui tentent de coordonner son travail et de maîtriser sa complexité, et leur accorde potentiellement trop d'influence. Il en résulte un manque de transparence.

6.32 Le processus de prise de décision de la KEK n'est pas plus prévisible que fiable. Les décisions donnent plus l'impression d'être le résultat de négociations privées impliquant un petit nombre de décideurs qui se seraient auto-invités que d'avoir été prises publiquement par les organes prévus précisément à cet effet.

6.33 On observe une rupture entre la forme et la fonction, entre la théorie et la pratique. Les structures de gouvernance de la KEK ne fonctionnent pas comme elles le devraient. De par sa constitution, l'Assemblée est censée constituer l'organe décisionnel supérieur de la KEK, mais elle sert plus en réalité d'espace de rencontre œcuménique. Le Comité central devrait servir d'interlocuteur entre les Assemblées pour les prises de décision, mais sa taille lui rend la tâche difficile.

6.34 Une grande partie du travail de la KEK est liée au Comité. La structure du Comité procure aux Églises membres un moyen de participer mais ce mode de fonctionnement reste encombrant, cher et peu maniable. Trop de temps est consacré à tenir les organes concernés au courant de l'avis des autres et trop peu à faire réellement avancer le travail.

6.35 Le mode d'élection des Églises membres aux organes dirigeants de la KEK est contesté et politisé et contribue à la baisse de confiance constatée entre les Églises membres. Une priorité consiste à s'assurer d'un équilibre complexe sur toute une gamme d'indices (confession, géographie, majorité/minorité, laïque/consacré, homme/femme, jeune/âgé).

6.36 L'approche de la KEK pour parvenir à cet équilibre complexe mérite plus de félicitations, mais cela a un coût. Peu de considération est accordée à la question de savoir si les élus ou nommés présentent les compétences requises pour remplir les mandats correspondants. Tout comme l'Assemblée générale de la KEK, les organes dirigeants de la KEK deviennent surtout un espace de rencontre œcuménique, ce qui les empêche de remplir la fonction pour laquelle ils avaient été initialement créés. Une brève évaluation de l'Assemblée de Trondheim avait été « exceptionnelle quand il s'agit de célébrer, médiocre lorsqu'il s'agit de prendre des décisions ».

6.37 Au niveau de la gestion, on constate des recouvrements inutiles entre les rôles et les responsabilités du Secrétaire général et des trois Directeurs. Le Secrétaire général est censé être l'administrateur général de l'organisation et il est responsable du développement général de la KEK. Ce sont cependant les Directeurs qui sont responsables de la réalisation du travail, en tant que directeurs de leurs propres Commissions. Cette structure de gestion est déséquilibrée. Une organisation de la taille de la KEK n'a pas besoin d'un Secrétaire général, d'un Secrétaire général associé et de trois Directeurs.

6.38 L'équipe de direction est l'organe grâce auquel le Secrétaire général, le Secrétaire général associé et les Directeurs coordonnent le travail de la KEK. L'absence du Secrétaire des Finances montre une rupture entre les politiques et les ressources.

6.39 La structure existante constituait une réponse à la reconfiguration du mouvement œcuménique et à l'intégration de la KEK et de la CEME. Cet exercice de restructuration a perdu de vue ce qui représente une bonne gouvernance et une bonne gestion. Pendant cet exercice, il y a eu une certaine résistance relative au fait de permettre au Secrétaire général d'être l'administrateur général, disposant d'un pouvoir décisionnel quelconque. Chaque fois qu'un rapport était présenté au Comité central, certaines Églises membres faisaient part de leurs inquiétudes, qui remettaient en cause l'idée même selon laquelle le Secrétaire général devrait disposer d'un pouvoir d'autorité pour prendre une décision exécutive, même avec la couverture requise. Ce sont ces mêmes Églises membres qui se sont opposées au fonctionnement indépendant des Commissions.

6.40 La proposition d'une « Senior Leadership Team » a été rejetée en faveur d'une « Senior Management Team » ou « équipe de direction ». Le terme « leadership » a été abandonné après qu'il a été fait objection au fait qu'une autre instance que le Comité central dispose d'une fonction de direction. Parmi les principaux opposants il y en avait certains qui occupaient des postes supérieurs au sein de leurs propres églises et souhaitaient garder cette même position influente à l'intérieur de la KEK.

6.41 L'objectif exprimé dans le rapport de 2008 consistait à doter la KEK d'un outil « *qui fonctionne comme un organe efficace et rentable et qui, parce qu'il est fiable dans ses propres structures, puisse avoir un impact qui dépasse celles-ci* ». Cet objectif devait être atteint en garantissant transparence et clarté dans les actions communes et dans les relations entre les différentes parties de la KEK.

6.42 D'après l'analyse du GTR, les arrangements actuels sont encore loin d'être transparents et clairs. Les rapports de gestion et de gouvernance entre les organes décisionnels de la KEK et ses Commissions sont tendus, tant sur le papier que dans les faits.

6.43 La manière de définir la relation entre les différents aspects de la KEK et la responsabilité des parties divergentes à l'égard de

L'ensemble de l'organisation fait objet d'explications détaillées et tortueuses. Cependant, en insistant sur un tel niveau de détail, le Comité central et les membres du personnel s'assurent que le pouvoir sera limité et l'autorité contenue. Cela montre bien le manque de confiance existant au sein de la KEK, tant au niveau du personnel qu'au niveau des organes à la tête de la KEK.

6.44 Les organes dirigeants de la KEK ne se sont pas servis du processus de restructuration pour se pencher sur la santé financière de la KEK, ni sur les implications financières des propositions adoptées. Le rapport du Modérateur du Comité budgétaire au Comité central en 2005 explique que du fait de la tendance **plutôt** à la baisse des revenus des organisations œcuméniques au cours de la prochaine décennie, la KEK, tout comme les autres organisations œcuméniques, risque d'éprouver de plus en plus de difficultés à équilibrer son budget.

6.45 Compte-tenu de ces prévisions financières, le Modérateur du Comité budgétaire recommandait à la KEK d'utiliser l'exercice de restructuration afin de réaliser une ou plusieurs des tâches suivantes : réduire les coûts, réduire le personnel, réduire l'étendue des activités de la KEK, trouver d'autres financements et/ou réaliser des économies d'échelle. Aucune de ces stratégies n'a été suivie. Les propositions adoptées se sont ajoutées aux coûts de la KEK.

6.46 En tentant d'intégrer la CEME à la KEK, les relations entre la KEK et la CSC ont été considérées comme un modèle de bonnes pratiques. Cela ne prenait cependant pas en compte les tensions structurelles existantes entre ces deux organes.

6.47 Ces tensions pourraient être maîtrisées si la KEK n'était constituée que d'une unique Commission ; se servir de ce modèle poussé à l'extrême avec non pas une, non pas deux, mais avec trois Commissions a conduit à créer des structures de gestion et de gouvernance qui ne sont pas viables et qui menacent l'intégrité de l'organisation toute entière. L'exercice de restructuration de 2008 a laissé la KEK au beau milieu d'une crise existentielle : est-il question d'une seule organisation, défendant une vision, une mission et des valeurs propres, ou plutôt d'un nom de marque regroupant trois organes divergents qui n'ont aucune intention de fusionner ?

CONCLUSIONS

6.48 Le GTR conclut que la procédure de restructuration de 2008 a mené à une confusion organisationnelle, car des organes divergents ont été coordonnés sans avoir pensé en amont de manière plus approfondie à leur coordination dans la pratique. La KEK s'est tellement éloignée d'un modèle de base de bonne gestion et de bonne gouvernance que ce qu'il en reste actuellement n'est plus du tout cohérent.

6.49 Le GTR ajoute que si l'intention derrière la mise en place du GTR était de procurer à la KEK une mission et une vision communes afin de l'aider à formuler des objectifs stratégiques pertinents, alors il n'y a pas grand intérêt à se reposer sur les structures existantes pour parvenir à ce nouveau cadre de référence stratégique si celles-ci ralentissent fortement le fonctionnement de la KEK en tant que telle.

6.50 Le GTR conclut que si la forme doit suivre la fonction, alors la KEK doit être configurée de telle manière qu'elle puisse satisfaire à ce nouveau cadre de référence stratégique. Selon le GTR, plutôt que de tenter de modeler les arrangements existants en réalités futures, la KEK a besoin d'un nouveau modèle organisationnel, conforme à son nouveau cadre de référence stratégique.

Annexe

Réflexions du GTR sur la Consultation

- I. Le GTR souhaite remercier les Églises membres, les Conseils nationaux des Églises, les Commissions et les Organisations Associées (OA) de la KEK qui ont répondu au document consultatif du GTR. La grande majorité des réponses confirment les propositions clés en donnant leur accord, complètement ou partiellement, à l'orientation et au contenu global du document.
- II. Le GTR a lu toutes les réponses avec beaucoup d'attention. Les critiques clés ainsi que les déclarations ont été soulignées et les diverses suggestions et alternatives évaluées. Les principaux points sont exposés ci-dessous et ont été ajoutés à la version finale du rapport du GTR.
- III. Les Églises membres qui ont répondu souhaitent affirmer la nature conciliaire de la KEK, aussi bien en tant qu'communauté d'églises qu'en tant qu'organisation qui agit par solidarité et qui recherche la justice et l'espoir pour et avec les personnes vivant en marge de la société. Elles affirment par ailleurs leur croyance en la KEK en tant qu'organisation recherchant l'unité et la réconciliation des églises dans toute l'Europe tout en soutenant leur diversité. Ensemble, les Églises membres souhaitent témoigner de leur foi en Jésus-Christ en œuvrant à une Europe plus pacifique et plus durable.

GUIDE SOMMAIRE

- IV. Le GTR reconnaît qu'un certain nombre d'autres thèmes tels que le changement climatique, les questions liées à l'environnement, la crise financière (de l'Euro), auraient également pu être référencés dans ce chapitre, et que d'autres, comme

les migrations et le trafic sexuel, auraient également pu être mentionnés. Le GTR conçoit que ce guide sommaire soit une étude plus sommaire qu'exhaustive. Il est important de ne pas perdre de vue les sujets particuliers qui n'ont pas été cités ici, mais le GTR ne pense pas que leur absence affectera sensiblement le fond de ce chapitre ou les propositions suivantes.

PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE

- v. Le GTR est d'accord avec les réactions d'un certain nombre d'Églises membres qui sont d'avis qu'une plus grande homogénéité entre la vision, la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques est nécessaire. Le GTR est également d'avis que dans les propositions initiales la nouvelle KEK cherche encore à faire trop de choses. Le GTR conçoit l'idée exprimée dans un certain nombre de contributions selon laquelle la profondeur théologique et spirituelle du cadre de référence stratégique n'est pas suffisante et se demande si l'attention consacrée à la Charte Œcuménique et à l'objectif de l'unité chrétienne est quant à elle suffisante.
- vi. Le GTR a modifié considérablement ce chapitre en fonction des commentaires reçus. Il a notamment essayé de mettre plus en valeur la Charte Œcuménique. Il a également cherché à mettre en avant des thèmes clés pour la KEK tels que les efforts de rapprochement et la réconciliation. Il a aussi modifié la déclaration de foi proposée afin de mieux refléter le préambule existant de la Constitution de la KEK. Il a de plus jeté un regard nouveau à la déclaration d'intentions de la KEK et inclus des valeurs additionnelles à la Déclaration de Valeurs, dont le GTR pense qu'elles reflètent l'opinion des Églises membres de la KEK. Le GTR pense que tous ces changements apportent plus de cohérence et de simplicité au cadre de référence stratégique et aident à ancrer le document à la fois théologiquement et spirituellement.

PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU MODÈLE ORGANISATIONNEL

Organisations Associées et Conseils Nationaux des Églises

- vii. Les Églises veulent que la KEK soit une organisation d'Églises, mais elles ne veulent pas perdre l'implication, ni l'expertise des Organisations Associées. Le GTR propose ainsi d'opérer une distinction entre les Églises membres, les

Conseils nationaux des Églises, les Organisations Associées et les fédérations d'églises et de mettre en place différents types d'adhésion et d'affiliation.

Assemblée générale : système de vote et taille des délégations

VIII. La majorité des réponses approuvait la nécessité d'avoir une assemblée plus petite, mais certains ont exprimé leurs doutes quant à la possibilité pour l'Assemblée, dans ce cas, de conserver son caractère représentatif. Dans ses révisions, le GTR a estimé le nombre de délégués qui refléterait la taille de chaque église tout en s'assurant que les voix des minorités soient prises en compte.

Vote de l'Assemblée générale sur des questions théologiques et socio-éthiques

IX. De nombreuses églises ont manifesté leur désaccord avec la proposition initiale du GTR. Le GTR est d'avis que même si une telle situation de vote ne surviendrait que très rarement à l'Assemblée, le sentiment des Églises membres était suffisamment clair pour que ce système de vote soit retiré en faveur d'un accord général.

Conseil de direction

X. Un certain nombre de problèmes ont été soulevés par les Églises membres au sujet de la représentation et de la taille, mais toutes étaient d'accord avec l'orientation générale de la proposition d'élire un petit Conseil. La question cruciale qui se pose pour ce Conseil est la suivante : comment parvenir à combiner la représentativité et la compétence requise ?

XI. Le GTR a cherché à résoudre ce dilemme en augmentant la taille du Conseil à 27 personnes : 12 membres élus, 3 représentants officiels élus et 12 suppléants élus. Le GTR a également inclus des propositions qui posent problème à la vision que les Églises membres ont de la représentation, en insistant particulièrement sur la représentation du caractère associatif de la KEK plutôt que sur leurs propres intérêts religieux. Dans son rapport révisé, le GTR a cherché à clarifier le rôle des dénommés suppléants et à mettre en place une démarche afin qu'ils puissent être tenus au courant au même titre que les membres élus et qu'ils soient ainsi en mesure de remplacer tout en étant informé. Le GTR a aussi prévu que ceux qui

voudraient se faire élire au Conseil puissent venir de n'importe quelle catégorie de membre de la KEK.

Equilibre entre le Conseil de Direction et de l'Assemblée :

XII. Un certain nombre d'Églises membres a fait part de ses préoccupations concernant le fait que la rationalisation des instruments de direction de la KEK aurait un effet négatif sur l'équilibre (par ex. le genre, les jeunes, l'appartenance ethnique et la race, et l'équilibre entre grandes églises et églises plus petites). L'équilibre est un problème difficile à résoudre et le GTR n'a pas de propositions particulières à ce sujet, mais il pense que l'augmentation de la taille par délégation pour l'Assemblée générale et le recours à des suppléants pour le Conseil de Direction pourraient déjà fournir une solution partielle. Cependant, c'est aux Églises membres qu'il revient de considérer cette question sérieusement.

Administrateur général

XIII. Les Églises membres ont été très claires dans leurs réponses et ne souhaitent qu'un seul administrateur général, mais les réactions étaient mitigées en ce qui concerne le titre de Directeur. Le GTR propose que l'administrateur général soit appelé « Secrétaire général », parce que cette dénomination est mieux comprise dans les cercles œcuméniques. Le terme de « Directeur » ne sera pas utilisé au sein de la structure. Le personnel travaillera comme une seule équipe, dirigée par le Secrétaire général.

Secrétariat

XIV. Les Églises membres sont claires sur le fait que les structures de gouvernance et de gestion des Commissions doivent être abandonnées, mais que les instruments de travail, les méthodologies ainsi que les contenus doivent être conservés.

XV. Les propositions initiales du GTR restent en place. Elle sont destinées à une structure de gestion et de gouvernance unique, qui permette de la flexibilité et de la diversité dans le travail et une pleine participation des églises et des organisations affiliées aux Églises. Les différents thèmes ou domaines de programmes pourraient être gérés par des équipes de personnel. Le(s) équipe(s) de personnel se mettraient en

relation avec ceux parmi les membres de la KEK intéressés par le thème ou le programme.

- XVI. Dans le texte révisé, le GTR a fourni plus de clarification et d'assurance quant à la manière d'impliquer les membres de la KEK par des nouveaux moyens de consultation et de participation. Il a également essayé de donner plus de détails sur la manière dont fonctionnerait le Secrétariat en pratique en ayant recours à des groupes consultatifs ou de référence.
- XVII. Pour le GTR il est cependant clair que son mandat ne s'étend jusqu'à déterminer le futur programme de la KEK, ni comment le personnel du Secrétariat de la KEK devrait être organisé. C'est aux futurs organes de gouvernance et de gestion de la KEK de trouver des réponses à ces questions.

Lieu de travail

- XVIII. La grande majorité des Églises membres ayant répondu se disent favorables à la proposition de déménagement des quartiers généraux à Bruxelles. Cependant, la valeur d'une présence à Genève et Strasbourg n'est pas ignorée. À la lumière de la consultation, le GTR propose que le Secrétaire général et le Secrétariat existant soient basés à Bruxelles. La ville deviendrait la plaque tournante du travail de la KEK à l'avenir. Les bureaux existants à Strasbourg peuvent être gardés tant que les arrangements financiers existants restent tels qu'ils sont. Le Conseil de direction de la KEK devrait explorer la possibilité de garder un bureau à Genève pour des réunions impromptues.

TRANSITION

- XIX. Une grande partie de l'inquiétude exprimée par les Églises membres dans leurs contributions à la consultation provient d'une insécurité quant à la manière dont les propositions du GRT seront mises en œuvre. Le GRT a tenté de donner quelques conseils à ce sujet, mais il reconnaît que ce sujet ne fait pas partie de ses attributions. Le GTR recommande toutefois que le Secrétaire général de la KEK, à la réception de ce rapport, rédige un court article destiné à l'Assemblée générale expliquant comment les propositions, si elles sont acceptées, peuvent être mises en pratique.

Conférence des Églises européennes
P.O. Box 2100
Route de Ferney, 150
CH-1211 Geneva
Switzerland

www.ceceurope.org



conference of european churches