

DOC ID	GEN_06
LANGUE	<b>FRANCAIS</b>
ORIGINAL	Anglais



## **Présentation du Groupe de travail de révision pour la KEK**

### **Remarques d'ouverture**

#### *Introduction*

Cinq années après notre élection au Groupe de travail de révision (GTR) par l'Assemblée générale de la KEK à Lyon c'est un plaisir d'être aujourd'hui ici à Budapest à la 14ème Assemblée de la KEK pour présenter le Rapport d'Uppsala dans le cadre de cette session d'ouverture.

Pour commencer, nous aimerions dire publiquement notre reconnaissance à tous ceux qui nous ont soutenus tout au long de ce processus. Je pense en particulier aux Églises membres qui ont accueilli et financé les différentes rencontres du GTR. Sans cet appui, il aurait été beaucoup plus difficile, voire impossible d'achever cette tâche. Nos remerciements s'adressent aussi au Secrétariat général à Genève pour votre soutien administratif et organisationnel, ainsi qu'aux nombreuses personnes qui nous ont fait part de leur témoignage ou qui ont partagé avec nous leurs observations tant sur le processus que sur le contenu. Un grand merci enfin, aux membres du Comité central et en particulier au Président et aux Vice-présidents de la KEK pour leur participation aux diverses séances de travail, pour votre encouragement à être radical et intrépide, votre volonté de nous écouter et de réagir à nos propositions.

#### *Notre rôle à cette Assemblée*

Quant au mandat que vous nous aviez confié à Lyon, la tâche du GTR devant cette Assemblée a un double aspect:

Nous aurons, tout d'abord, à vous présenter le Rapport d'Uppsala, ce que j'espère pouvoir faire par ces paroles d'introduction. En deuxième lieu, il s'agira pour nous d'aviser l'Assemblée sur la faisabilité et / ou sur l'impact que pourrait avoir tout amendement soumis à l'Assemblée sur le corps du texte qui vous est présenté.

Dès lors, notre tâche paraît simple et claire: elle consiste à vous aider à ne pas perdre de vue le tableau dans son ensemble, alors que vous allez débattre et voter sur des aspects minutieux relatifs à la gouvernance et à l'administration ; de même s'agit-il d'éviter que des décisions prises un jour ne soient en contradiction avec des décisions prises tel autre jour.

L'expertise développée par le GTR au cours de ces cinq années est à votre disposition. J'ai la certitude que vous saurez en faire bon usage. Vous pourrez faire appel à nous dans le cadre des groupes de travail restreints ou solliciter notre avis au cours des séances plénières de l'Assemblée.

Nous devons cependant clarifier une chose: notre rôle ne consiste pas à plaider en faveur de la réforme – cette décision avait été prise par les membres de la KEK lors de l'Assemblée de Lyon, et – au cours de la consultation qui a eu lieu l'année passée – la trajectoire parcourue depuis par le GTR a trouvé un large écho positif parmi vous, les Églises membres.

Nous espérons que les révisions subséquentes, que le GTR a apportées au Rapport d'Uppsala, ont permis d'élargir et d'approfondir le consensus qui s'est établi entre les Églises membres, rendant du même coup plus aisée votre tâche à cette Assemblée.

#### *But de cette intervention*

C'est pourquoi, me tenant au cadre de notre mandat, j'aimerais utiliser cette introduction pour faire deux choses :

Premièrement, j'aimerais faire ressortir les grands titres (headline messages) ou points de référence du Rapport d'Uppsala qui pourraient fournir un cadre utile pour nos débats de ces prochains jours.

En deuxième lieu, j'aimerais vous signaler quelques pièges d'éléphant que vous risquez de rencontrer en chemin, au cours de vos délibérations, et vous proposer quelques stratégies simples pouvant vous aider à les contourner.

#### **Les grandes lignes du Rapport (Headline messages)**

*KEK, une organisation centrée sur un travail en réseau (network centric organization)*  
Il importe de comprendre que le Rapport d'Uppsala ne cherche pas à corriger des défauts existants d'ordre stratégique et institutionnel. Il ré-imagine plutôt ce que signifie le fait d'être une communauté d'Églises dans une Europe qui a changé et qui continue son processus de mutation à un pas accéléré. Le Rapport cherche à réviser la KEK en vue du futur, plutôt que de corriger des problèmes qui subsistent du passé. En ce sens, le Rapport est orienté vers l'avenir.

Plutôt que d'appliquer un pansement adhésif sur les déficiences du passé le Rapport d'Uppsala vous demande de donner à la KEK une vision et mission qui lui sont nécessaires, et de l'équiper d'une capacité stratégique et d'une structure organisationnelle dont elle a besoin pour affronter et contribuer à façonner l'Europe de demain. La raison pour laquelle nous avons écrit le chapitre intitulé *Guide sommaire* c'est que nous voulions esquisser le contexte pour le rôle et le travail d'une KEK renouvelée, et pour expliquer pourquoi un changement était nécessaire.

Ce faisant, le Rapport d'Uppsala invite les Églises membres à considérer la KEK comme un réseau flexible et inclusif plutôt que comme un 'hub' statique.

Le Rapport esquisse des voies permettant à la KEK de libérer l'énergie de ses Églises membres, pour que cette énergie inonde le monde, plutôt que de la capter et consommer par des structures de gouvernance et des processus administratifs lourds et encombrants.

Le Rapport préconise la formation d'une organisation qui répond aux besoins de ses Églises membres, qui fait appel à l'expertise des Églises membres et qui est capable d'adopter un style de travail souple pour être un catalyseur s'ouvrant à de nouvelles formes de partenariat et de nouveaux horizons.

Pour réaliser un tel objectif il est impératif d'instaurer une communication allant dans les deux directions au sein des membres de la KEK, quelle que soit la décision que vous allez prendre pour définir la qualité de membre.

### *Cohérence et simplicité*

Le Rapport d'Uppsala repose sur la prémisse centrale que l'actuel manque de clarté sur le pourquoi de l'existence de la KEK reflète un problème plus profond, soit en particulier le manque de capacité stratégique au sein de l'organisation.

Le Rapport d'Uppsala défend le point de vue suivant : la KEK a besoin de cohérence et de simplicité dans ses structures de gouvernance et d'administration, ce qui pourrait lui conférer de la prévisibilité et de la transparence dans ses processus de prise de décision.

Comme résultat, le Rapport d'Uppsala établit une distinction claire et nette entre ce qui est nécessaire pour la bonne gouvernance de la KEK et ce qui est nécessaire pour une bonne administration (management) de la KEK. Et le Rapport propose des modèles de bonne pratique pour chacune de ces dimensions.

C'est pour cette raison que le Rapport d'Uppsala préconise le démantèlement des structures de Commissions comme type de gouvernance et d'administration. Ces structures ont pu rendre de bons services à la KEK par le passé, mais le GTR ne croit pas qu'elles soient une voie adéquate pour son avenir.

Si chaque composante d'une KEK reconfigurée remplit fidèlement ses propres attributions – ni plus ni moins – alors oui, la KEK aura de fortes chances de travailler comme un seul corps, et non sous la forme de trois ou quatre corps séparés comme actuellement. Sa détermination à être un seul corps, la confiance réciproque étant sa valeur suprême, serait comme telle un signe d'espérance chrétienne pour le futur de l'Europe, un signe de la grâce de Dieu à l'œuvre parmi nous; un surgissement de ce que José Manuel Barroso, le Président de l'Union Européenne, appelait dans son discours à l'Assemblée Œcuménique Européenne l'unité dans la diversité réconciliée. Construire des ponts, œuvrer à la réconciliation et se laisser enseigner les uns par les autres, telles doivent être les priorités de la KEK.

### *Représentation*

Si la KEK veut libérer l'énergie de ses Églises membres pour le bien du monde il devient nécessaire de ré-imaginer notre façon de comprendre la représentation et la participation.

Le Rapport d'Uppsala Report accepte que les structures de gouvernance de la KEK doivent être représentatives des membres qui la composent (wider constituency), mais il défend le point de vue qu'il importe que les structures de gouvernance disposent de l'expertise nécessaire pour guider l'organisation dans ses progrès.

Le Rapport d'Uppsala invite les Églises membres à chercher des moyens pour assurer que ceux et celles élu(e)s à siéger au Conseil de direction soient capables de défendre le bien et le meilleur intérêt de toutes les Églises membres au lieu de simplement veiller aux intérêts confessionnels de leur propre famille ecclésiale avec ses limitations. La volonté d'agir au nom de tous, en vue du bien général, est un signe essentiel de confiance et d'affection mutuelle.

Participer à la vie et au travail de la KEK n'implique pas nécessairement une représentation au niveau du Conseil de direction de la KEK. Participer à la vie de la KEK, c'est aider à faire avancer la vision et la mission de l'organisation au niveau de sa recherche et de son

développement programmatiques, tout comme par son engagement au niveau de l'UE et des Institutions paneuropéennes.

Mais fondamentalement, la question de la représentation est une affaire de confiance – à savoir, si nous accordons notre confiance à ceux et celles que nous avons élu(e)s pour veiller au bien commun de la KEK, et si ceux et celles qui ont été élu(e)s ont la ferme volonté de s'acquitter du mandat reçu.

### *Collaboration*

Travailler en réseau souple et flexible implique l'adoption d'une méthodologie basée sur la collaboration.

Le Rapport d'Uppsala défend le point de vue suivant : ce n'est qu'en travaillant ensemble dans un style collaboratif que les Églises membres seront en mesure de développer le capital social et théologique nécessaire et les connaissances requises pour résoudre les problèmes communs qui affectent leur avenir partagé. Aucune Église, quel qu'en soit le poids, n'est en mesure de s'en charger toute seule. Et même si elle devait croire qu'elle en a les moyens, elle devrait résister à cette tentation à la lumière de ce qui est dit de façon explicite dans le Rapport d'Uppsala sur la vision et la mission de la KEK. Elle devrait chercher la collaboration active d'autres Églises membres.

Travailler selon une méthodologie basée sur la collaboration est nécessaire pour s'assurer que toutes les Églises membres ont la certitude d'avoir leur part dans la vie de la KEK et que leur voix est prise en considération.

Si l'on s'accorde sur le fait que la réflexion théologique, les questions socio-éthiques, l'engagement au niveau des Institutions Européennes et la défense des défavorisés (advocacy) forment un tout, il faut alors dépasser les silos de structures existantes que sont les Commissions et les portefeuilles personnels taillés sur mesure, et adopter des arrangements plus flexibles et coopératifs tant au niveau de l'administration que celui du personnel, la majorité du personnel travaillant sous un même toit. Une communication efficace, au niveau personnel, entre les employé(e)s et avec les membres de la KEK sera un instrument indispensable.

Ce n'est qu'en travaillant de concert avec d'autres, que ce soit avec la COMECE, le CCEE ou d'autres acteurs de la société civile que les efforts de la KEK auront un impact sur les changements qu'elle désire promouvoir.

### **Éviter les pièges d'éléphants**

#### *Relations entre le cadre stratégique et le modèle d'organisation*

Pendant ces prochains jours vous regarderez de près cinq déclarations (énoncés) qui ensemble forment un cadre stratégique cohérent pour le futur. Vous examinerez également un nouveau modèle d'organisation pour la KEK en vue de la mise en œuvre de ce cadre.

Il est important que vous mainteniez un va-et-vient constant entre ces deux éléments. Ce sont les deux côtés de la même médaille.

Le cadre stratégique vous fournit une feuille de route indiquant la direction dans laquelle vous souhaiteriez voir aller la KEK, tandis que le modèle organisationnel est le moteur propulsant la KEK sur sa route.

Si au cours de vos discussions vous assignez à la KEK une ambitieuse destination en l'équipant ensuite d'un moteur d'occasion et usé qui ne tient pas la route, ne vous étonnez pas de retrouver la KEK en panne sur le côté de l'autoroute, attendant le secours, alors que d'autres voitures la dépassent allègrement. Soyez réalistes dans ce que vous souhaitez la KEK voir accomplir!

De même, n'adoptez pas des attributions pour la KEK qui défient l'imagination et qui exigeraient un engin de la puissance d'une Mercedes-Benz, si vous ne pouvez songer lui octroyer au plus qu'une Ford Escort d'occasion. Gardez à l'esprit que depuis la dernière Assemblée générale le personnel de la KEK a subi un sérieux dégraissage, et c'est une donnée qui ne va sans doute pas changer.

Quoi que vous décidiez ici à Budapest, cela doit rester financièrement abordable – non seulement aujourd'hui, mais encore en 5, 10 ou 15 ans quand vous continuerez à vous acquitter de la facture. Soyez donc réalistes concernant le montant que vous êtes disposés à payer!

#### *Cohérence entre les fils (strands) du Rapport*

Même en discutant des différents fils dont se compose le Rapport d'Uppsala il importe de bien réfléchir à la manière dont les différents éléments se conditionnent.

L'énoncé de mission devra être cohérent avec l'énoncé de perspectives (vision) et les attributions du Secrétariat devront correspondre aux deux énoncés.

Si vous décidez d'augmenter le nombre de participants à l'Assemblée générale demandez-vous, quelles conséquences une telle décision pourrait avoir sur la fréquence de convocation de celle-ci et ce qu'une moindre fréquence d'Assemblées générales pourrait signifier pour le choix des objectifs stratégiques.

Soyez attentifs au fait que si vous agrandissez le Conseil de direction au-delà d'un certain point vous provoquerez une pression visant à mettre en place un Comité exécutif, et ce faisant, vous introduirez un élément de tension institutionnelle au sein de la KEK. Et bien entendu, vous augmenterez le coût pour les diverses rencontres.

#### *Des modèles de meilleure pratique*

En tant que GTR nous avons trouvé que la meilleure façon d'empoigner ces problèmes était de nous rappeler ce qui constitue des modèles de meilleure pratique.

Donc, avant de passer au vote sur l'énoncé de perspectives (vision statement) de la KEK, demandez-vous si ce que vous avez négocié est clair et sans ambiguïté. Est-ce que cet énoncé présente un tableau vif et clair, une description d'un avenir éclatant ? Est-ce un tableau qui vous inspire et vous remplit d'énergie ou vous laisse-t-il un goût de monotonie et de confusion ? Demandez-vous s'il est réellement nécessaire d'avoir un préambule à l'énoncé de perspectives, alors qu'il y a une déclaration de foi très explicite?

De même, en regardant de près l'énoncé de mission, posez-vous la question: est-ce que cet énoncé définit le but fondamental de la KEK? Est-ce que cet énoncé décrit correctement ce pourquoi vous voulez que la KEK existe et ce que la KEK doit faire pour accomplir sa vision ?

Soyez conscients du risque d'inscrire dans l'énoncé de mission les divisions du passé ou de préciser à tel point les mécanismes de travail que la KEK finira par manquer d'espace pour une croissance organique. Gardez à l'esprit que l'énoncé de mission n'est pas l'endroit pour dresser la liste des objectifs stratégiques, sans parler des partenaires avec lesquels la KEK aurait à collaborer.

De même, en examinant les attributions du Secrétariat, faites attention à ne pas entrer dans les spécificités des domaines particuliers de recherche et de développement programmatiques. De telles précisions peuvent vous donner aujourd'hui un sentiment de satisfaction en vous permettant d'imaginer la création d'un lien entre l'ancienne et la nouvelle KEK, mais dans quelques années ces précisions pourront vous sembler quelque peu dépassées. Nous répétons que le fait de demeurer flexibles est un attribut majeur à rechercher. Vos efforts devront pouvoir résister à l'usure du temps. Prenez comme point de référence le rapport du Comité d'examen des directives plutôt que (de vouloir tout inscrire dans) la Constitution.

Lorsque vous examinerez le Conseil de direction de la KEK, posez-vous la question: quelle est la grandeur optimale (du Conseil de direction) dont la KEK a besoin et qu'elle a les moyens de financer?

Et quand vous aborderez la question de la composition équilibrée (balance) du Conseil de direction, posez-vous la question: quel équilibre et pourquoi? Quels en seront les effets ? En parvenant à établir un équilibre, un autre sera-t-il faussé ?

Si vous changez les attributions du Conseil de direction, prenez en considération comment de tels changements pourraient affecter l'administration (management) de la KEK. Si vous ne faites que cela, merci de respecter dans tous les cas les frontières entre gouvernance et administration.

### *Modifier les textes*

Le GTR a remué ces mêmes questions au cours de ces années passées et nos réponses figurent clairement dans le Rapport d'Uppsala.

Cela ne veut pas dire que vous ne devrez pas y apporter des modifications. Le Rapport d'Uppsala n'est pas un texte sacré. Il peut être amélioré et nous espérons précisément que c'est cela que cette Assemblée fera.

Mais soyez conscients de la fièvre qui peut saisir une Assemblée et pensez à la loi des conséquences involontaires et non intentionnelles. Les modifications que vous apporterez dans un domaine auront naturellement une répercussion sur d'autres parties du texte. Dans la ferveur de cette Assemblée générale il ne serait que trop aisé de voir s'effiloche lentement le consensus délicat auquel nous sommes parvenus ensemble avec le Rapport d'Uppsala.

Le GTR se tient volontiers à votre disposition pour vous conseiller au cours de ces prochaines journées, mais en fin de compte c'est à vous en tant qu'Assemblée générale de décider.

### **Remarques finales**

Nous espérons que cette intervention a permis de mettre en évidence quelques aspects clés du Rapport d'Uppsala et qu'elle vous a rendu aptes à éviter de tomber dans quelques uns des pièges d'éléphant sur lesquels vous ne manquerez pas de buter au cours de ces prochains jours.

Nous restons à votre disposition pour le moment suivant réservé aux questions et réponses. Nous répondrons volontiers à vos questions sur n'importe quel aspect du Rapport d'Uppsala.

Permettez-moi, Monsieur le Président, Madame la Modératrice /Monsieur le Modérateur, de présenter ce rapport au nom du GTR à l'Assemblée générale pour prise en considération, débat et, en fin de compte, pour un vote. Que Dieu continue à nous guider et inspirer au cours de ces journées dans nos délibérations et décisions.