



## reformierte kirche kanton zürich

# Concept d'innovation de l'Eglise cantonale (CIE)

S'y rendre. Ecouter. Essayer.

Le concept d'innovation de l'Eglise cantonale a été élaboré par différentes personnes dans le cadre d'un large processus participatif. Au total, plus de 350 collaborateurs et personnes engagées dans les paroisses et parmi les professionnels de l'Eglise ont participé à ce processus. Après avoir lu les premières ébauches du concept, ils ont écrit leurs propres idées et commentaires sur plus de 600 post-it. Certains ont également joint des commentaires et des propositions de formulation dans un document électronique. La présentation du concept d'innovation reflète ce processus. Les images proviennent de temps de présentation dans les équipes de professionnels de l'Église de Zurich, les portraits montrent des personnes qui ont participé et les post-it rappellent que le texte est nourrit de l'expérience, du savoir et de la sagesse de nombreuses personnes qui s'engagent pour l'avenir de l'Église.

## reformierte kirche kanton zürich

## Impressum

#### Éditeur

Conseil synodal de l'Église évangélique réformée du canton de Zurich

## Direction du projet

Thomas Schaufelberger

Directeur du département Développement de l'Église

## Équipe de projet

Diana Abzieher, Matthias Bachmann, Mathias Burri, Agnes Joester, Reto Nägelin, Simone Siegenthaler

## Conception et illustration

Britta Appert, Zurich

## Photographie

Gion Pfander, Zurich (p. 19, 25, 37, 46, 53, 60)

Thomas Schaufelberger (p. 13, 26, 38)

#### Crédits

Page de couverture : istock / Hispanolistic p. 31 : istock / Pablo Giuseppe Flandoli

p. 34: Marion Nitsch / srf

#### Impression

Imprimerie Robert Hürlimann AG, Zurich

## Esprit de la communauté

Saint esprit?

Pas de fontaine romaine,
où l'eau s'écoule
Sur des marches et des
coupes
de manière hiérarchique
de haut en bas

Saint-Esprit:
Sources,
qui s'élèvent, qui s'ouvrent
par le bas
(â la base, oui!), discret, secret
au début, qui ne peut jamais
être forcé

Et ce sage pasteur, qui disait : mon travail ? Celui d'un sourcier, qui parcours la commune, à la recherche de sources, qui jaillissent sans que je le veuille... Kurt Marti

 $\label{thm:extrait} \textit{Extrait avec les autorisations du Radius-Verlag:}$ 

Kurt Marti: Die gesellige Gottheit. Ein Diskurs © 2004 by Radius-Verlag, Stuttgart

## reformierte kirche kanton zürich

48 lieu d'Eglise
359 personnes
605 post-its
14 innovateurs et
innovatrices
334 moutures
351 commentaires

## En guise d'introduction

L'Eglise réformée vit dans le champ de tension entre l'esprit d'innovation et la compétence de préservation. Les changements sociaux rapides de ces dernières décennies sont un défi pour notre institution pluricentenaire. Cependant, la volonté et la force de réagir de manière créative aux changements, voire de les percevoir de manière prophétique, font partie du patrimoine génétique de l'Eglise réformée. Aujourd'hui déjà, cela se reflète dans les projets pionniers courageux, dans les paroisses à la force créatrice, dans les espaces d'expérimentation spirituelle, dans les nouvelles initiatives numériques - pour ne citer que quelques exemples.

Une Eglise qui veut rester fidèle à ellemême se réinventera toujours - cette conviction est profondément ancrée dans le christianisme. Elle se reflète également dans l'histoire : Le mouvement naissant de Jésus serait resté une secte locale sans importance s'il n'avait pas traduit son message avec un courage, un élan et une créativité étonnants dans d'autres cultures et à d'autres époques et s'il n'avait pas donné à sa communauté des formes d'expression toujours nouvelles. Ce mouvement a pu s'orienter vers Dieu lui-même: Les récits de la Bible montrent que Dieu s'engage toujours à nouveau auprès des humains, même en des temps où rien ne semble bouger. En faisant confiance à ce Dieu, les humains parviennent à poursuivre des idées surprenantes et à créer de nouvelles situations.

La volonté et l'envie de se renouveler en permanence font partie de l'identité des Eglises réformées. Et à juste titre! La Réforme elle-même a été une énorme poussée de changement, un pas audacieux hors des conditions traditionnelles dans la conviction que l'Eglise peut donner à son temps plus et autre chose que ce qu'elle a fait jusqu'à présent. L'innovation ecclésiale, c'est au fond cela: traduire dans de nouveaux contextes une tradition ancestrale qui réside dans le message de la Bible, afin de produire en tant qu'Église des effets pertinents dans la société. Les bouleversements actuels offrent des chances d'exploiter ce potentiel d'innovation.

Le concept d'innovation de l'Eglise cantonale montre pourquoi et dans quel but l'Eglise renforce sa force d'innovation, à quoi ressemble l'innovation dans le contexte ecclésial et où l'Eglise zurichoise lancera des processus d'innovation durant les prochaines années.

Le développement du concept d'innovation lui-même est innovant : 48 paroisses ont répondu à une enquête qualitative sur l'innovation. 359 personnes de tous les groupes professionnels de l'Eglise dans le canton de Zurich ont assisté à une présentation du premier projet et ont pu laisser des commentaires sur des post-it. 604 post-it ont ainsi été collectés en l'espace de deux mois. 14 innovateurs et innovatrices travaillant à l'intérieur et à l'extérieur de l'Eglise ont ensuite développé le projet dans le cadre d'un processus de co-écriture. Ils ont créé 334 versions du document avec des modifications et les ont enregistrées de manière automatisée. Ils ont laissé 351 commentaires dans le document Word. L'équipe de projet a répondu à tous les commentaires et les a intégrés.

Cela garantit que ce concept d'innovation n'est pas un travail exsangue réalisé depuis une centrale hors-sol, mais un document vivant dans lequel ont été intégrées les expériences, les connaissances et les perspectives de personnes de tout le canton de Zurich - à tous les niveaux de l'Eglise et avec des fonctions différentes. La manière de faire participer le plus grand nombre et d'écouter attentivement est alors aussi l'une des principales caractéristiques nécessaires au travail d'innovation de l'Église.

Le concept d'innovation de l'Eglise cantonale constitue une base pour intégrer systématiquement cette écoute des gens dans le plus grand nombre possible de projets et d'initiatives. Il offre en outre la base d'une série de mesures de mise en œuvre qui seront suivies au cours des prochains mois et des prochaines années - notamment le nouveau crédit d'innovation ou le guide relatif à l'article 155 du Règlement ecclésiastique, qui encourage la diversité ecclésiastique. Le concept a donné naissance à un cadre global dans lequel s'inscrivent les nombreuses mesures individuelles. Ainsi, le concept aide à ce que l'innovation ecclésiale soit mise en œuvre de manière coordonnée - par les paroisses et l'Eglise cantonale, par des pionnières et des pionniers, par des facilitateurs et facilitatrices, par des personnes qui ont une passion pour le vaste espace qu'ouvrent les fontaines dont témoigne la Bible.

Conseil synodal du canton de Zürich

Andrea Marco Bianca
Dicastère membres et milieux de vie

Zürich, le 7 septembre 2022

## Définitions

Par "Eglise réformée" ou "Eglise zurichoise", on entend ci-après l'ensemble de l'organisation avec ses paroisses.

Par "Eglise cantonale", on entend ci-après le Conseil synodal et les Services généraux de l'Eglise. Dans le Règlement ecclésiastique, le terme "Eglise cantoanle" est parfois utilisé pour désigner l'ensemble de l'Eglise du canton avec ses paroisses.

Par "paroisse", on entend ci-après l'Eglise organisée au niveau local.

Le terme "besoin" (Bedarf) apparaît à certains endroits. Il s'agit d'un terme technique utilisé à la place des termes "manque" ou "nécessité". La notion de besoin n'englobe pas seulement le besoin individuel et subjectif, mais aussi le contexte dans lequel ce besoin apparaît, comment il peut être accueilli dans un espace social et quelles sont les possibilités pour l'Eglise de donner une réponse à une telle "analyse des besoins".

Le terme utilisé de "**paysage polycentrique**" de lieux et de formes ecclésiastiques désigne une forme de paroisse telle qu'elle a été développée dans le processus de réforme KirchGemeindePlus. Dans les grands espaces sociaux, il ne s'agit pas de centraliser le travail ecclésial en un seul lieu, mais d'organiser le travail ecclésial au sein d'une paroisse en fonction d'une pluralité de centres.

## reformierte kirche kanton zürich

## Contenu

**Bases** : situation, introduction, regard sur l'histoire de l'Eglise, Besoins des paroisses, structure de l'CIE

10-22

Partie 1 : Pourquoi et dans quel but ?L'innovation dans l'Église de Zurich.

23-31

**Annexe**: Littérature complémentaire, processus d'innovation, co-auteurs et contributeurs au CIE

61-62

**Partie 2 :** Comment l'Église réformée doit-elle innover ?

32-46

Partie 3 : Quels sont les éléments qui font partie de la promotion de l'innovation dans l'Église de Zurich ?

47-60

# L'existant et l'innovation vont de pair

## Situation

Le travail dans les métiers d'Eglise et dans les paroisses est soumis à des changements. Il s'agit là d'une situation de départ souvent décrite - et probablement vraie à travers les époques. L'évaluation de la radicalité et de la profondeur du changement actuel des fondements de l'Eglise et de la société est toutefois variable.

#### Changements dans les paroisses

Dans certaines paroisses, on observe de premiers changements : la structure locale des paroisses est complétée par des offres à rayonnement régional ou cantonal. Le paysage des métiers d'Eglise s'organise autour d'équipes interprofessionnelles. La loyauté et le sentiment d'appartenance des membres à l'Eglise diminuent. La part des réformés dans la population totale ne cesse de diminuer.

Ces mouvements graduels montrent déjà clairement que le besoin de changement a un caractère paradigmatique. L'institution ecclésiale réformée, sa structure et sa culture, le travail ecclésial et la présence dans la société vont se transformer à l'avenir de manière globale. La perception des défis sociétaux en est un signe avant-coureur : Aux mégatendances décrites depuis longtemps

comme l'individualisation, la désinstitutionnalisation et la digitalisation s'ajoutent des crises aiguës comme la pandémie de coronavirus, la crise climatique ou la guerre en Ukraine.

#### 184 nouveaux projets dans les paroisses

Le besoin de changement est reconnu depuis longtemps dans les paroisses et les services cantonaux. Des adaptations ont lieu en permanence à tous les niveaux dans l'optique d'une Eglise tournée vers l'avenir. Une enquête menée auprès des paroisses du canton de Zurich a montré la force d'innovation déjà existante : 184 nouvelles idées de projets et initiatives ont été mises en œuvre au cours des dernières années.

Des adaptations ont également été effectuées au niveau de l'Eglise cantonale : Par exemple, les structures régionales ont été encouragées comme base d'innovation dans le cadre du processus KirchGe-gemeindePlus. Les programmes de formation des professionnels et des cadres de l'Eglise ont été modifiés sur la base de nouveaux modèles de structure des compétences. Des sites Internet rassemblent des exemples de ce qui fonctionne dans les paroisses. Des postes pastoraux spéciaux ont été développés à plusieurs reprises et des projets de diaconie ont été encouragés.

#### Encourager l'innovation de manière ciblée

Le concept d'innovation de l'Eglise cantonale (CIE) se concentre sur la question de savoir comment l'innovation peut être encouragée de manière ciblée dans l'Eglise zurichoise, en complément de ce qui précède, et ce à tous les niveaux - paroisses, régions, Eglise cantonale - et dans tous les domaines d'action : Le culte et la prédication, la cure d'âme et la diaconie, la formation et la spiritualité, le développement de la communauté et la direction d'Eglise.

#### Stratégie à deux mains

Le CIE part du principe que deux éléments sont importants pour un développement de l'Eglise orienté vers l'avenir : l'action éprouvée, inventive et de haute qualité de l'Eglise, qui s'améliore et se renouvelle continuellement, reste nécessaire. C'est la première main. Compte tenu de la métamorphose progressive de la société et de l'institution ecclésiale, il est également important dans le cadre de ce concept de renforcer la deuxième main, appelée "innovation ecclésiale". Il s'agit ici de saisir les chances et les opportunités d'initier un changement de paradigme et de le façonner activement. Pour le CIE, il s'agit de percevoir dans les changements sociaux et ecclésiaux les espaces qui s'ouvrent pour l'Évangile et d'emprunter de nouvelles voies, qui sont parfois surprenantes.

La tension entre "existant" et "innovant" est forte. En effet, les ressources financières et humaines de l'Eglise n'augmentent pas, mais tendent à diminuer. Si l'on veut que l'innovation ecclésiale trouve un terrain favorable, il faut aussi mettre fin dignement à ce qui existe et qui est moins efficace. Cela ne va pas sans conflits. C'est pourquoi l'estime et la confiance mutuelles de tous les participants à cette stratégie à deux mains sont importantes.

Dans l'organisation des changements de paradigmes au sein de l'Eglise, le terme "innovation" prend le pas sur le terme "réforme" souvent utilisé jusqu'ici. KirchGemeindePlus, le processus de réforme de l'Église zurichoise, s'achèvera en 2023. Il a abordé la question de savoir comment les grandes unités organisationnelles peuvent développer leur potentiel d'innovation. Le CIE décrit maintenant comment les paroisses et l'Eglise cantonale peuvent utiliser ce potentiel d'innovation.

#### Construire le changement avec courage

Pour innover, il faut avoir le courage d'organiser les changements de manière créative.

Pour pouvoir agir de manière innovante, rapide et efficace à l'évolution des conditions d'existence de l'Eglise, il faut être à l'écoute (écoute des personnes dans leur environnement, écoute de Dieu, écoute de nous-mêmes), les responsables doivent faire confiance aux collaborateurs

de tous les groupes professionnels et adopter une attitude ouverte, stimulante et orientée vers les ressources. Cette écoute peut par exemple se manifester par la volonté d'accepter des pensées et des expériences nouvelles, qui peuvent paraître folles. Le CIE doit montrer comment les dynamiques innovantes, qui existent déjà, peuvent être ancrées et encouragées dans les structures et la culture de l'Eglise zurichoise.

#### Relation entre innovation et organisation

Le CIE clarifie la relation tendue entre la pratique innovante et les conditions cadres sur le plan de l'organisation. D'une part, il est important de justifier soigneusement et de manière approfondie la conception de l'innovation de l'Eglise zurichoise. Ainsi, les nouveaux systèmes d'incitation doivent être adaptés aux flux financiers traditionnels afin d'éviter une lutte pour la répartition des fonds disponibles. Ou encore, il faut s'assurer que l'encouragement de l'innovation permette de promouvoir des projets qui ont l'effet escompté. D'autre part, l'innovation est fluide et vit de l'initiative de personnes (collaborateurs de tous les groupes de travail et bénévoles) à la base. Elle est en perpétuel mouvement - même sa conception.

#### Processus de création participatif

Le groupe de projet a déduit de cette tension les conséquences suivantes pour le processus de création du CIE :

- Premièrement, il a été décidé que la présentation des fondements théoriques

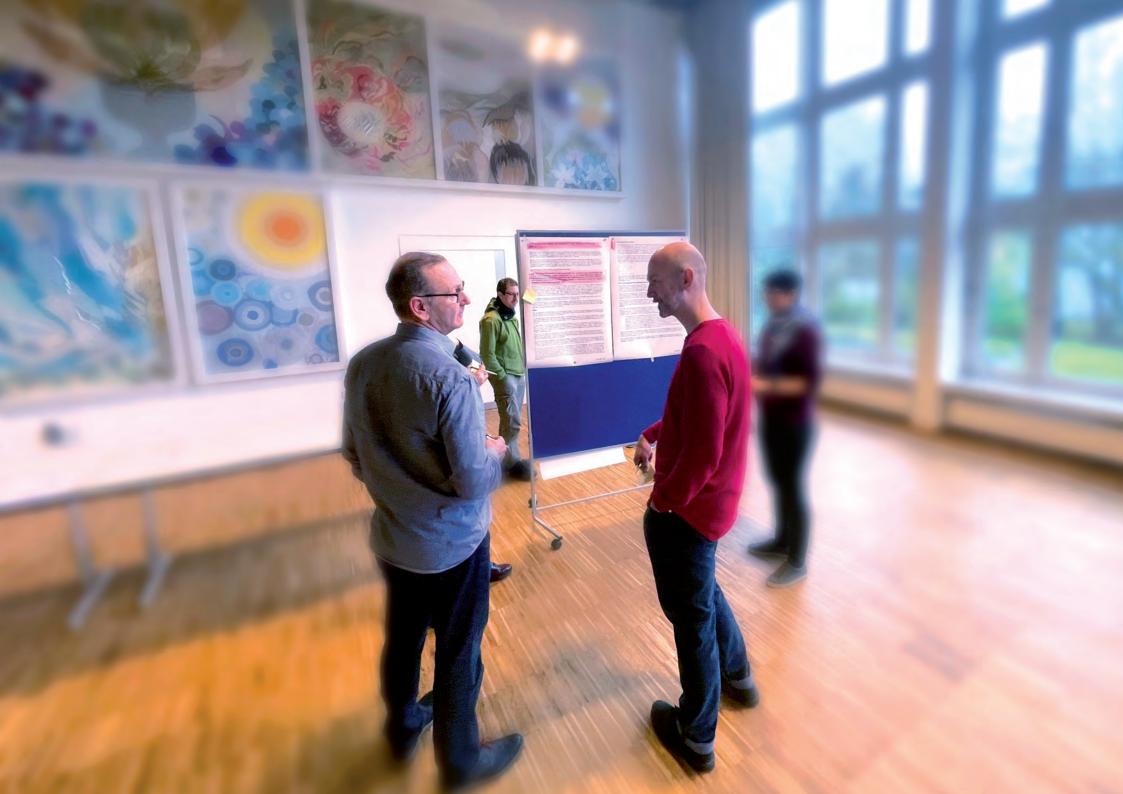
   et théologiques serait brève et de ne pas illustrer toutes les différenciations en se référant à des textes spécialisés. Les trois questions fondamentales du Cercle d'or (pourquoi/pour quoi ? comment ? quoi ?) doivent suffire à dessiner une carte de l'action innovatrice de l'Eglise zurichoise et à mettre en évidence les mesures d'encouragement qui doivent être développées à cet effet.
- Deuxièmement, le CIE a été développé dans le cadre d'un processus participatif.
   Les bases ont été posées par un groupe de projet qui a développé une structure de base pour le CIE et le processus de projet lors de plusieurs ateliers.

#### Écriture co-créative

Ensuite, 48 paroisses se sont exprimées dans le cadre d'une enquête qualitative sur leur travail d'innovation existant et sur leur conception de l'innovation. Elles ont indiqué les facteurs qui favorisent ou entravent les idées innovantes. Elles ont donné un aperçu de leur travail d'innovation - une multitude de près de 200 idées mises en œuvre en quelques années. Enfin, elles ont expliqué quelles offres de soutien elles souhaiteraient recevoir de l'Eglise cantonale. Les résultats de l'enquête ont été intégrés dans les premières ébauches du CIE.

Par la suite, plus de 350 personnes se sont penchées sur ce premier projet dans les équipes professionnelles. Dans un deuxième temps, 14 personnes ont eu accès en ligne à une ébauche de document. Elles ont pu commenter au fur et à mesure et apporter leurs propres expériences et connaissances. Un rapport d'expertise rédigé par le centre pour le développement de l'Église de la Faculté de théologie de l'Université de Zurich a également été intégré au projet.

Les textes ont ainsi été constamment remaniés dans le cadre d'un processus de cocréation. Les sections du CIE ont ainsi été nourries par les perspectives de différents acteurs. Les noms des contributeurs et des instances impliquées sont documentés en annexe.



## Introduction : Les puis anciens et nouveaux créent un vaste espace

## Un regard sur l'histoire de l'Église : Le renouvellement constant fait partie de l'Église

Pour l'action innovatrice de l'Eglise zurichoise, il est important d'avoir une compréhension commune de la signification de l'innovation dans l'Eglise réformée. Dans le cadre du CIE, il n'est certes pas utile de présenter la théorie scientifique de l'innovation et les fondements théologiques. Néanmoins, un regard historique sur le passé plus ou moins lointain de l'Eglise est utile.

La grille chronologique montre, sous forme d'esquisse, que le renouvellement constant des formes de communication et de foi fait partie de l'Église depuis la naissance du Christ. Elle se réfère à l'Eglise jusqu'en 1519, puis à l'Eglise réformée. Les étapes d'innovation mentionnées à titre d'exemple se situent à des niveaux différentes, mais montrent, malgré leur diversité, la force d'innovation de l'Église et de son message. Dans chaque fenêtre temporelle, il y aurait également d'autres innovations qui ne sont pas mentionnées ici qui pourraient l'être.

Ces périodes montrent de manière impressionnante que nombre des innovations mentionnées ci-dessus ont marqué l'histoire de l'Eglise réformée dans le canton de Zurich jusqu'à nos jours. La société a été stimulée par l'innovation au sein de l'Église réformée et, inversement, les innovations sociales ou technologiques ont marqué l'Église réformée.

L'Eglise s'est adaptée à de nouvelles exigences et à des réalités sociales changeantes et s'est réinventée. Ces derniers temps, les réductions de postes et autres changements structurels ont également exigé des paroisses qu'elles s'adaptent de manière innovante.

Initier des changements ou réagir de manière productive aux changements est une compétence centrale de l'Eglise réformée. C'est toujours le cas aujourd'hui. Récemment, le processus KirchGemeindePlus a ouvert la voie à une vision régionale du travail ecclésial, tant au niveau des structures que des contenus.

## de 2000 à 2022 dans l'église de Zurich

- KirchGemeindePlus promeut des espaces régionaux pour le renouveau et l'innovation.
- La pandémie et la digitalisation deviennent un moteur d'innovation dans de nombreuses paroisses. Des expériences ecclésiales sans locaux (RefLab) voient le jour.
- De nouveaux métiers d'Eglise se développent (rédacteur de paroisse, catéchète, responsable d'activité).

#### de 0 à 1519

- Jésus interprète la tradition juive d'une manière nouvelle. Paul découvre un nouvel horizon et reconnaît la dimension globale du christianisme.
- Les premiers mouvements chrétiens voient le jour, comme par exemple les Pères du désert en Égypte. Par la suite, de nouveaux mouvements de recherche ne cessent de se présenter, comme les monastères et les ordres religieux.
- Le catéchuménat permet une éducation religieuse pour de nombreuses couches de la société.

## de 1900 à 2000

- Les premières femmes pasteures sont consacrées et engagées en Suisse.
   La direction des paroisses réformées sur base de partenariat voit le jour.
- Des maisons de paroisse sont construites l'idée de paroisses fonctionnant selon une logique "associative" émerge.
- Le processus JPC (Justice, Paix, Sauvegarde de la Création) et le Rassemblement œcuménique européen de 1989 à Bâle reprennent des thèmes écologiques.

#### de 1519 à 1700

- Luther et Zwingli découvrent que la tradition contient beaucoup de poids. Seule la parole de Dieu compte (sola scriptura).
- L'enseignement théologique est redéveloppé (la Prophezey) et l'imprimerie permet de diffuser la Bible dans les langues maternelles des gens.
- Un processus de démocratisation des questions religieuses commence. Les hiérarchies sont abolies, une nouvelle structure d'église avec de nouveaux flux financiers est décidée : l'engagemetn social remplace le culte des saints.

## de 1700 à 1900

- L'idée émerge que l'Église existe dans des limites territoriales et que chaque village a besoin d'une église.
- Naissance du mouvement diaconal en réponse aux besoins de l'industrialisation.
- Des écoles, des hôpitaux, des orphelinats et des sociétés missionnaires sont fondés par les églises.

Isaac fit des semailles dans le pays et il récolta cent fois ce qu'il avait semé. [...] Les Philistins furent jaloux d'Isaac. [...] Abimélek dit à Isaac: « Tu es devenu beaucoup trop puissant pour nous ; va-t'en d'ici! » Isaac partit de là ; il campa dans la vallée de Guérar et s'y installa. Il fit déboucher les puits qu'on avait creusés du vivant de son père Abraham et que les Philistins avaient comblés après sa mort. Il leur redonna les noms que son père leur avait donnés. Un jour, les serviteurs d'Isaac creusèrent un puits dans la vallée et ils y découvrirent une source. Les bergers de Guérar se disputèrent avec ceux d'Isaac : « L'eau est à nous », prétendaient-ils. Isaac appela ce puits Essec, ce qui veut dire "querelle", parce qu'ils lui avaient cherché querelle. Les serviteurs d'Isaac creusèrent un autre puits, et il y eut encore une dispute à son sujet. Isaac appela ce puits Sitna, "contestation". Il partit de là et fit creuser un troisième puits ; celui-ci ne provoqua pas de dispute. Il l'appela Rehoboth, "élargissement". Il disait en effet : « Le Seigneur nous a mis au large, pour que nous prospérions dans le pays. »

Tiré de Genèse 26

## Deux images bibliques pour l'innovation

#### Isaac, le creuseur de puits

Certains appellent la Bible le journal intime de l'humanité. Les récits bibliques renferment le trésor d'expériences de générations qui est intemporel : l'expérience d'être limité, d'être pris en considération par Dieu en tant qu'être humain pécheurs ou en tant que petit groupe. L'expérience du départ et du changement.

Dans cette histoire, Isaac fait une expérience qui est importante pour le CIE. Il cherche en effet des sources d'eau ou, en d'autres termes, des ressources. Le mot ressource vient du latin resurgere, jaillir, et signifie un moyen de poursuivre des objectifs et de faire face à des exigences. C'est exactement ce qu'est l'eau pour Isaak et son organisation : la ressource la plus importante dont elle a besoin pour l'avenir. L'eau est synonyme de vie, de prospérité et d'opportunités de développement.

Comment Isaac procède-t-il ? Il fait deux choses.

Il fit déboucher les puits qu'on avait creusés du vivant de son père Abraham et que les Philistins avaient comblés après sa mort. Il leur redonna les noms que son père leur avait donnés.

Isaak se rend compte très tôt que ses prédécesseurs ont fait beaucoup de choses correctement. Pourquoi ne pas chercher de l'eau là où ils en ont déjà trouvé? Les ressources qu'ils ont découvertes peuvent peut-être encore être utilisées. L'une ou l'autre source s'est peut-être asséchée, mais d'autres continuent d'offrir de l'eau qui donne la vie. Il vaut la peine de les remettre à jour, de déblayer les gravats et de goûter l'eau qui s'y trouve. Cela exige d'Isaac ouverture, respect et curiosité envers ceux qui l'ont précédés. Il dit oui à la tradition dans laquelle il s'inscrit : Isaac a donné aux puits les mêmes noms que ceux que leur avait donnés son père. Il dévoile cette référence. Il renonce à réinventer la roue. En utilisant les mêmes noms qu'Abraham, il reconnaît qu'il se rattache à quelque chose. Il rend hommage aux réalisations de ses ancêtres.

Il est intéressant de noter qu'en plus de creuser les anciens puits, Isaac part à la recherche de nouveaux puits. Pourquoi donc ? Pourquoi va-t-il au-delà de ce qui a fait ses preuves ? Apparemment, les anciens puits ne suffisent pas à étancher la soif de tout son clan, de ses troupeaux et de ceux des bergers du Guérar. Il est probable que

les bergers ont aussi besoin d'eau là où ils se trouvent. Souvent, le temps est trop court pour retourner aux anciens puits, il faut alors une source à proximité. Proche de son propre lieu de vie, proche du champ à cultiver maintenant.

Isaac parvient d'une part à affirmer la tradition et d'autre part à être ouvert à de nouvelles approches. Il cherche et il trouve. Dans sa recherche de nouvelles approches, il vit lui aussi des situations conflictuelles, comme cela peut être le cas aujourd'hui. Là où l'eau coule à flots, où l'on essaie de nouvelles choses, où l'on réalise des projets et où l'on donne de l'espace aux initiatives, il y a de l'envie, du scepticisme, des guerres de tranchées, des revendications de propriété, de la jalousie ou la peur de perdre. Le récit d'Isaac renonce à tout reproche et à tout dogmatisme. Il rapporte seulement qu'Isaac appelle les problèmes par leur nom. Il nomme Essec et Sitna les puits, les querelles et les disputes. Au lieu de s'attarder sur le problème, il se met en route vers quelque chose de nouveau. Il continue à chercher, à creuser, à espérer. Jusqu'à ce que les bergers, les enfants et les animaux puissent puiser à pleines mains.

Et à la fin, il prononce cette phrase magnifique dans laquelle il révèle pourquoi il a tant creusé, pourquoi il apprécie un paysage dans lequel sont répartis des puits d'eau anciens et nouveaux : "Le Seigneur nous a mis au large, pour que nous prospérions dans le pays". Rehoboth, le nom du dernier puits, signifie "étendue" - "vaste pays".

Dieu nous crée un vaste espace, pas un espace restreint. Il y a une diversité de ressources à chercher, à découvrir et à utiliser. Des puits anciens et des puits nouveaux, liés à la Source, qui permettent à notre travail de prospérer.

Compétences
centrales de
l'Eglise réformée:
INITIER LE
CHANGEMENT ou
réagir de manière
productive aux
changements

Comme il était déjà tard, les disciples s'approchèrent de lui et lui dirent : « Il est déjà tard et cet endroit est inhabité. Renvoie ces gens pour qu'ils aillent dans les campagnes et les villages des environs s'acheter de quoi manger. » Jésus leur répondit : « Donnez-leur vous-mêmes à manger! » Ils lui demandent: « Irons-nous dépenser 200 pièces d'argent pour acheter du pain et leur donner à manger? » Jésus leur dit : « Combien avez-vous de pains? Allez voir. » Ils se renseignèrent et lui dirent : « Nous avons cinq pains et deux poissons. » Alors, Jésus leur donna l'ordre de tous s'installer par groupes, sur l'herbe verte. Les gens s'installèrent par groupes de cent et de cinquante. Jésus prit les cinq pains et les deux poissons, leva les yeux vers le ciel et dit une prière de bénédiction. Il partagea les pains et il les donnait aux disciples pour qu'ils les distribuent aux gens. Il partagea aussi les deux poissons entre eux tous. Chacun mangea à sa faim. On emporta les morceaux de pain qui restaient, de quoi remplir douze corbeilles, et les restes des poissons. Ceux qui avaient mangé les pains étaient au nombre de 5 000 hommes.

Tiré de Marc 6

## Le repas des cinq mille : une école de l'innovation en neuf tableaux

Tableau 1 : Les disciples sont au milieu de leur travail. Ils se sont dépensés sans compter. Ils vont et viennent, n'ont même pas le temps de manger.

Tableau 2 : Malgré tout ce travail épuisant, les gens restent affamés. Ils ont soif de plus. Ils viennent de toutes les villes et de tous les villages. Des personnes différentes, unies par la soif de contact et de rencontre. Jésus voit et entend leur besoin.

Tableau 3 : Jésus organise une formation. Une école pour ses disciples. Ils doivent réfléchir à leurs expériences et à leurs méthodes de travail. Pour cela, ils ont besoin d'un espace. Il les rassemble et leur trouve un endroit.

Tableau 4 : Dans cette école de l'innovation, Jésus enseigne trois leçons : Tout d'abord, l'écoute des gens. Prenez conscience de leurs besoins : Nourriture, boisson, communauté ! Apprenez à regarder attentivement ! Qui sont ces gens ? Qu'estce qui les motive ? Où sont-elles ? Pourquoi sont-ils ici ?

**Tableau 5**: En second lieu, Jésus enseigne à se mettre à l'écoute de tout ce qui est là : le pain et le poisson, la force et le courage, les idées et le désir, la passion et l'espoir. L'écoute intérieure. Qu'est-ce que

vous avez apporté ? Et pour l'innovation ? Cinq pains et deux poissons - c'est suffisant ! Prenez-les et commencez ! Ayez confiance, vous avez tout ce qu'il faut !

**Tableau 6** : En troisième lieu, Jésus enseigne l'écoute de Dieu : la reconnaissance pour la vie donnée. Avoir confiance. Devenir serein. Être ouvert à l'action de Dieu.

Tableau 7 : Et tous mangent et sont rassasiés. La plénitude de la vie rendue possible par cette écoute se manifeste à tous. Les gens sont en communion, ils sont rassasiés et leur soif est étanchée. Celui qui partage ce qui est là, vit la plénitude de la vie. Il y a assez - en abondance.

**Tableau 8**: L'école de l'innovation n'est pas facile. Le chemin mène directement à une sombre tempête sur le lac (cf. Mc 6,45ss). La mise en pratique de ce que l'on a appris ne peut se faire sans incertitude ni crainte. Les disciples sont trempés, plongés dans l'eau.

Tableau 9 : La dernière scène montre les disciples en train d'expérimenter ce qu'ils ont appris (cf. Mc 6,53ss). Ils écoutent ce qu'ils ressentent, ce que les gens ressentent, comment Dieu est présent dans le monde et ce qui est nécessaire. Pendant ce temps, ils déballent ce qu'ils ont. Et ils se rendent compte : C'est suffisant.



## Besoins des paroisses

Enquête sur le thème de l'innovation auprès des paroisses dans le canton de Zurich

Entre décembre 2021 et janvier 2022, une enquête exploratoire sur le thème de l'innovation a été menée auprès de toutes les paroisses du canton de Zurich. 48 paroisses ont répondu en donnant des informations sur leurs projets d'innovation, leur conception de l'innovation, leur approche de la promotion de l'innovation et leurs attentes vis-à-vis de l'Eglise cantonale. Les paroisses interrogées ont signalé 133 projets et initiatives analogiques et 30 projets numériques, qui ont été qualifiés de projets d'innovation par les paroisses. La plupart des initiatives ont été lancées dans les années 2020 et 2021. Cela montre comment la pandémie du Covid-19 est devenue un moteur d'innovation.

Les attentes des paroisses vis-à-vis de l'Eglise cantonale forment un résultat important de l'enquête, qui a été intégré dans le CIE. Les paroisses ont été interrogées sur ce qu'elles attendent de l'Eglise cantonale en matière de promotion de l'innovation. Les suggestions suivantes ont été formulées :

MISEÀDISPOSITION
DERESSOURCES/
CRÉDITÀ
L'INNOVATION
Ressources humaines (les postes pastoraux sont surtout mentionnés), soutien financier des projets

Renforcer les paroisses en tant que lieux d'innovation.

Il est indiqué que les paroisses doivent être renforcées dans leur action innovante sur le terrain. L'Eglise nationale doit motiver les paroisses et leur accorder sa confiance.

## BOURSE AUX IDÉES ET PLATEFORME

Il est souhaité de présenter les innovations et de rendre les idées accessibles. Les expériences, les ressources et les compétences pourraient ainsi être partagées.

## ADMINISTRATION ET CONDITIONS-CADRES

Il est souhaité que la charge administrative des professionnels soit réduite et que le cadre juridique soit simplifié et assoupli en ce qui concerne les actions innovantes.

## Ville - Campagne

Les différences entre les contextes urbains et ruraux doivent être prises en compte par les services cantonaux de l'Eglise et le Conseil synodal en ce qui concerne la promotion de l'innovation.

## Développement du personnel

Es wird erwartet, dass Weiterbildungen zu Innovationskompetenzen angeboten und innovative Leute gefunden und gefördert werden.

## Favoriser l'accompagnement et la mise en réseau

Les paroisses doivent être mises en réseau et avoir la possibilité d'être accompagnées et conseillées dans leurs processus.

#### Résumé des résultats

L'enquête a montré que les paroisses, tant dans le contexte urbain que rural, reconnaissent et se saisissent de nouvelles opportunités, et que la volonté et les compétences d'innover sont présentes dans les paroisses. Les exemples signalés présentent toutefois une grande hétérogénéité. Il existe des exemples qui constituent un développement créatif du travail existant, de sorte que ce qui a fait ses preuves peut être conservé, utilisé et amélioré. C'est le cas des puits d'Isaac qui ont été redécouverts. D'autres projets montrent des puits d'eau nouvellement découverts. Ensemble, ces deux projets ouvrent de nouvelles perspectives pour les paroisses.

Le rapport détaillé de l'enquête sur l'innovation dans les paroisses peut être consulté sur :

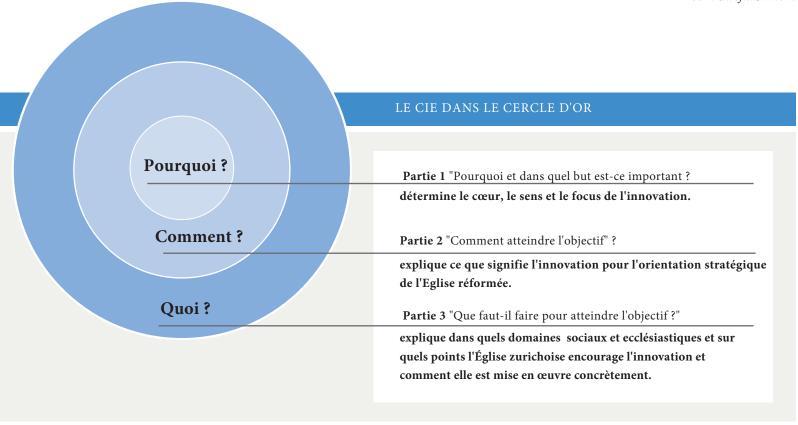
zhref.ch/innovation

## Structure du concept d'innovation de l'Eglise cantonale

## Le CIE dans le Cercle d'Or

Le CIE est construit selon la structure du "Cercle d'or" de Simon Sinek. Ce modèle passe en trois étapes du noyau le plus central - c'est-à-dire du sens du CIE - à la stratégie et à la définition de l'innovation jusqu'à sa mise en œuvre concrète.

En **annexe**, vous trouverez une bibliographie, une liste de liens vers des projets d'innovation qui nous ont inspirés et les noms des contributeurs à ce concept. La suite de la mise en œuvre du CIE (p. ex. critères et règles pour le crédit d'innovation, guide relatif à l'art. 155 KO, programme LIVE pour les paroisses innovantes) se trouve dans des documents séparés, dérivés du CIE. Ils sont tous disponibles sur : *zhref.ch/innovation*.



Partie 1

Pourquoi et dans quel but innover dans l'Église de Zurich ?

## Pourquoi et dans quel but innover dans l'Église de Zurich?

L'innovation dans l'Eglise de Zurich concerne la nature et l'identité de l'Eglise dans une société en mutation. Il s'agit de trouver un chemin vers l'avenir afin de remplir sa propre mission en tant qu'Eglise dans un environnement en mutation. L'Eglise est consciente que, dans cette attitude, elle reste dépendante de l'action de Dieu. L'innovation est notre action de recherche, consciente du fait que l'action de l'Esprit de Dieu reste imprévisible.

Le pourquoi et le comment du CIE se réfèrent au règlement ecclésiastique :

« L'Eglise cantonale est proche des gens et s'adresse à eux dans leur diversité. » (Art. 5. Abs. 1 KO).

- L'Eglise réformée cherche des accès et des espaces variés pour communiquer le message de l'Evangile et ouvre ainsi des sources spirituelles.
- Elle crée ainsi un espace pour une bonne cohabitation des personnes dans un monde marqué par la diversité.

C'est pourquoi l'innovation est nécessaire au sein de l'Eglise réformée. Cela tombe bien, l'innovation fait partie de l'essence même de l'Eglise. En effet, selon le témoignage biblique, Dieu lui-même agit de manière surprenante, en rupture, en changeant les habitudes et les coutumes de l'époque, et au cours de son histoire avec les hommes, il va toujours vers eux en fonction de leurs situations et de leurs besoins.

Les gens et la société sont en constante évolution. C'est pourquoi, depuis Paul, le message dont témoigne l'Évangile se contextualise de manière toujours nouvelle, fraîche et créative. Chaque génération doit se demander comment les contenus de l'Évangile peuvent contribuer à la réussite de la vie des hommes et des femmes de son temps. Le renouvellement constant des fondements de la foi et des formes d'expression de l'Église permet d'ouvrir des espaces de vie inclusifs pour les individus dans leur vie commune au sein d'un monde multiculturel dans un monde marqué par la diversité.

La diversité des personnes ayant une diversité de besoins - y compris en termes de proximité et de distance par rapport à l'Eglise - et l'exigence de l'Eglise réformée d'être proche d'elles rendent nécessaire l'innovation, telle qu'elle est comprise dans le CIE.

Cette relation sera développée en trois étapes. Dans un premier temps, nous expliquerons pourquoi l'Église réformée souhaite être proche des gens dans leur diversité. Dans un deuxième temps, cette diversité sera examinée de plus près d'un point de vue sociologique. Dans un troisième temps, nous décrirons une conception de l'innovation qui soutient l'Église réformée dans le développement et l'approfondissement d'une proximité diversifiée.





## La proximité de l'Église réformée avec les gens

Les Actes des Apôtres racontent au chapitre 17,16-34, la fameuse scène où Paul s'adresse aux Athéniens sur l'Aréopage. Souvent, c'est la question "comment" qui est mise au centre : comment Paul parvient-il à faire passer le message de l'Évangile dans l'imaginaire des Grecs et de leur panthéon ?

Mais en arrière-plan, il y a une question plus décisive : pourquoi fait-il cela ? D'où Paul tiret-il la conviction que les Grecs devraient s'intéresser à ce qui s'est passé récemment en Palestine ? Le livre des Actes des Apôtres donne lui-même une réponse à cette question au verset 30 : "Or Dieu ne tient plus compte des temps où les humains étaient ignorants, mais il les appelle maintenant tous, en tous lieux, à changer de vie".

#### Portée universelle du message de Dieu

Dans ce passage (et dans de nombreux autres du Nouveau Testament), la portée universelle du message de Dieu est ainsi fondée, et ce dans une variante qui appelle à l'urgence : ce message concerne tous les hommes, partout et en ce moment. C'était inouï à l'époque et ça l'est encore plus aujourd'hui. Paul affirme avoir un message qui concerne chacun et chacune. A l'époque, il était courant de penser que les différents peuples et groupes de population adhéraient à des religions différentes et que c'était bien ainsi.

D'un point de vue historique, il faut souligner que les conséquences de l'universalisme sont ambivalentes. Il a incontestablement causé de grands dommages. Des individus, mais aussi des pays et des continents entiers ont été contraints d'adopter une nouvelle foi. Une utilisation dogmatiquement étroite de l'universalisme chrétien comportait (et comporte toujours) le risque d'exclure les athées et les autres croyants de l'ensemble des êtres humains. Cela a déjà eu des conséquences désastreuses et pourrait en avoir d'autres.

Mais au fond, l'universalisme chrétien signifie autre chose, quelque chose qui favorise la vie. Il témoigne de la joie d'une histoire libératrice pour tous : pour les durs de cœur et les sensibles, pour les prétentieux et les modestes, pour les audacieux et les découragés, pour les pauvres et les riches. L'Evangile ouvre la voie à la réconciliation de tous avec Dieu, avec tous les autres et donc finalement avec soi-même. Le Règlement ecclésiastique reprend cette forme douce de l'universalisme dans l'art. 5 KO.

## S'adresser aux personnes dans leur diversité

Un tel universalisme nous rend nécessairement ouverts à l'innovation. L'Eglise réformée souhaite s'adresser aux habitants du canton de Zurich dans leur diversité et être proche d'eux, voire créer des relations solides avec eux. L'étude sur les milieux de vie avait déjà montré qu'elle y parvenait plus ou moins bien. De nombreux milieux de vie n'ont pas cette proximité. Ils participent peu ou pas aux activités et aux engagements des paroisses. Certains d'entre eux évoluent dans des canaux numériques qui ne correspondent pas à ceux des paroisses.

Pour le dire de manière un peu générale, l'Eglise réformée est aujourd'hui la plus proche des personnes qui cultivent des formes traditionnelles de communauté et de culture et qui tiennent à des valeurs traditionnelles. Elle est moins proche des personnes qui sont en quête de changement dans leur vie ou qui sont exposées au changement et qui se sentent peu liées par les conventions, voire exclues. Dans le CIE, il s'agit en quelque sorte des Grecs et des Grecques auxquels Paul s'adressait sur l'Aréopage. C'est précisément de ces personnes que Jésus se serait préoccupé. Comment peuvent-ils faire l'expérience de la pertinence de la foi chrétienne dans leur vie ? Et comment faire en sorte que les personnes plus traditionnelles continuent à se sentir à l'aise et chez elles dans l'Église et qu'elles soient motivées et joyeuses de s'engager sur la voie d'une Église plus diversifiée ?

## La dynamique de la diversité

La diversité des personnes, de leurs styles de vie et de leurs projets de vie s'est accrue au cours des dernières décennies. Vers la fin du 20e siècle. avec le début de ce que l'on appelle la postmodernité, cette évolution s'est encore accélérée. Les grandes histoires et, avec elles, les grandes religions ont perdu de leur force de conviction. Les tendances dominantes telles que l'individualisme et la sécularisation, la mobilité et la numérisation ont pris de l'ampleur. Cette dérive a atteint pour l'instant un point culminant dans les "bulles" (bubles) dans lesquelles les gens se retirent - parfois aussi pour se protéger - et coupent la communication avec les personnes en dehors de leur bulle ou considèrent cette communication comme peu utile. L'Église zurichoise pourrait-elle prendre contact avec les personnes qui se trouvent dans leurs bulles et, le cas échéant, leur indiquer un chemin pour en sortir, les accompagner dans cette démarche?

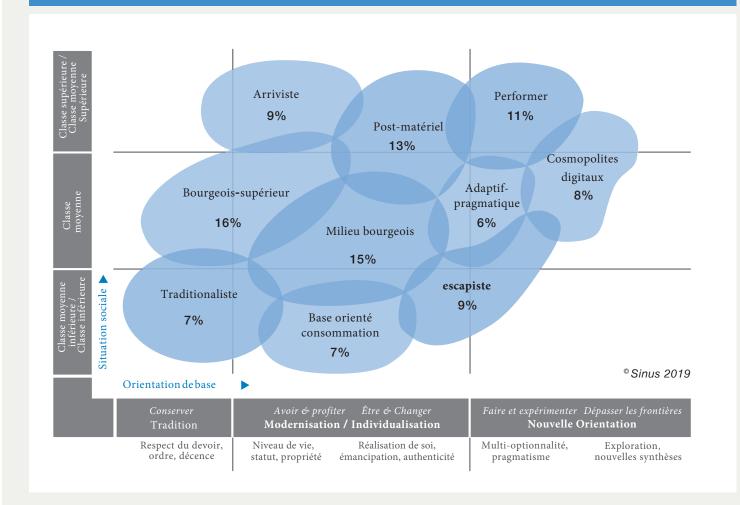
#### Typologies de la diversité

Pour représenter la diversité des personnes, il existe différents modèles, entre autres les typologies de génération (génération Baby Boomer, GenX, GenZ, alpha, etc.), les typologies de religiosité et de spiritualité (Stolz/Ballif et Huber) ou la méthodologie des Sinus-Milieus. Ces modèles ne doivent pas être compris comme une classification des personnes en catégories fixes ou comme un jugement de valeur. Ils servent plutôt d'aide visuelle pour mieux comprendre comment les gens fonctionnent différemment, quels sont leurs besoins, leurs conditions de vie et leur attitude face à la vie. Depuis une dizaine d'années, l'Eglise réformée utilise l'approche des mondes de vie pour rendre cette diversité lisible et compréhensible. Cette approche construit les mondes de vie sur la base de deux paramètres : l'un est défini par la situation sociale (formation et revenu), l'autre par le niveau de vie. Cela correspond au modèle sociologique classique de la société. Un deuxième paramètre montre les orientations de base (valeurs). Elles se situent entre "tradition" et "réorientation". Un milieu de vie est défini par la combinaison de ces deux paramètres.

#### Étude Sinus pour les réformés

Selon l'étude Sinus, les réformés se trouvent dans tous les milieux de vie. On les trouve tous dans chaque paroisse - de manière différente selon la composition de la population d'une paroisse. L'appartenance à un milieu se manifeste dans tous les domaines et toutes les phases de la vie. La manière dont quelqu'un s'habille, ce qu'il mange, où il va, quel art il aime, ce qu'il pense du bitcoin, à quel point il est ouvert à la spiritualité de la nature et à quel point il se sent à l'aise lors d'un service religieux classique : tout cela dépend en grande partie de l'endroit où cette personne se situe dans sa vie. Bien entendu, les typologies ne sont que des approximations et non des classifications claires.

## «SINUS-STUDIE» – MILIEUZUGEHÖRIGKEIT



#### Source:

Bericht für: Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich, Sinus-Institut, Heidelberg, 2019

## Le besoin d'innovation de l'Église réformée

L'Eglise réformée veut être proche de tous les habitants du canton de Zurich. Il est donc essentiel pour elle de trouver une diversité correspondante. L'art. 155 al. 1 de l'OK stipule : "L'Eglise cantonale et les paroisses encouragent les différentes formes de vie ecclésiale".

C'est une tâche à la fois passionnante et exigeante, à laquelle s'ajoute une difficulté supplémentaire : dans l'image publique l'Eglise réformée est une organisation vénérable, juridiquement consolidée et plutôt orientée vers la tradition. C'est une raison essentielle pour laquelle les milieux de vie qui apprécient particulièrement l'individualisme et le changement n'attendent rien de l'Eglise réformée et ne voient aucune raison de s'y intéresser. Pour leurs éventuels besoins spirituels, ils trouvent d'autres lieux - même au-delà du contexte paroissial : la nature, le studio de yoga, le coach, le tatouage ou les réseaux numériques.

## Focalisation sur les milieux de vie sans accès à l'église

En ce qui concerne le besoin d'innovation de l'Église réformée, les milieux de vie "réorientés" représentent le plus grand défi. Les milieux de vie plus traditionnels demandent également des idées novatrices et une amélioration constante de la qualité de l'offre. Par exemple, l'approche de "l'église des générations" (*Generationenkirche*) peut être comprise comme une innovation qualitative dans le domaine des milieux de vie plus traditionnels. Il en va de même pour l'intégration d'éléments de la culture pop dans les célébrations liturgiques, car la culture pop domine depuis un certain temps également dans les milieux de vie traditionnels.

Le concept d'innovation met l'accent sur les milieux de vie qui ont jusqu'à présent peu accès à l'Eglise. Dans le modèle Sinus, il s'agit surtout des milieux de vie qui, dans l'orientation de base, se trouvent dans les champs "modernisation" et "nouvelle orientation".

Pour entrer en dialogue avec des personnes distantes de l'Église et ne participant guère aux services et aux engagements de l'Église, pour faire un bout de chemin avec elles ou pour lancer une initiative, l'Église réformée peut s'appuyer sur sa constitution théologique fondamentale :

1) L'Eglise réformée n'a pas de dogmes immuables, car elle sait que ce que l'Evangile annonce n'est pas une vérité abstraite. Il s'agit plutôt d'un changement dans l'être humain qui est saisi par ce message.

C'est pourquoi, selon l'art. 1 du KO, l'Église est "partout où la parole de Dieu est proclamée et entendue sur la base des Saintes Écritures de l'Ancien et du Nouveau". L'Église n'existe que par l'"écoute". Paul est parti de ce principe sur l'Aréopage. A l'époque de la Réforme, ce point a été affiné dans la théologie de la Parole de Dieu. Dans la compréhension de Zwingli, l'Écriture elle-même possède clarté et lumière ; elle commence à s'illuminer là où le Saint-Esprit initie la compréhension dans la personne qui écoute (principe pneumatologique de l'Écriture). Ce principe d'écriture fait que la signification des textes bibliques est toujours lié à une situation donnée. Le CIE peut s'y rattacher. 2. l'Eglise réformée ne connaît pas d'ordre spirituel (geistlichen Stand), mais part du principe que chacun est capable d'initier et de développer une forme ou un lieu ecclésial (sacerdoce de tous les croyants).

L'Église réformée est ainsi théologiquement bien équipée pour pouvoir parcourir des distances plus ou moins longues avec des personnes postmodernes, critiques à l'égard des idéologies et libres de penser et d'agir. Pour cela, elle doit avoir le courage de laisser un peu ouverte sa compréhension de ce que les gens vivent comme "l'Évangile en paroles et en actes", comment ils le décrivent et quelles conséquences ils en tirent pour leur vie - et pour leur engagement ecclésial.

L'ICE se concentre sur la manière dont les contenus dont parle l'Évangile peuvent devenir pertinents pour les personnes qui n'ont pas ou peu été en contact avec l'Église.



## Partie 2

# Comment l'Église réformée doit-elle innover?

## Comment l'Église réformée doit-elle innover ?

Compréhension fondamentale de l'action innovante dans l'Église : "aussi bien que" plutôt que "ou bien ou bien".

Dans le *pourquoi* du CIE se trouve une ambition qui va au-delà des projets et des conceptions d'innovation présentés par les paroisses. L'innovation doit impliquer les personnes de manière active avec des contenus de l'Evangile avec lesquels ils n'ont encore jamais été en contact - ou plus depuis longtemps. Le CIE prend donc comme base la compréhension de l'innovation qui existe déjà dans de nombreuses paroisses et l'élargit.

Pour que l'innovation puisse réussir de cette manière, il faut repenser les approches stratégiques afin de s'adresser à d'autres personnes.

Une telle réflexion invite à dépasser une compréhension binaire "ou bien ou bien" (comme pour la question : Grecs ou Juifs, traditionnels ou libéraux, conservateurs ou progressistes, paroissiaux ou cantonaux, locaux ou globaux, etc.)

Ces dualités sont dépassées par l'orientation conséquente vers l'être humain donnée par l'Évangile. Le "aussi bien que" les remplace et ouvre un vaste espace de pensée et d'action.

#### Ambidextrie: stratégie à deux mains

Dans la théorie de l'organisation, on utilise depuis quelque temps le terme d'ambidextrie pour décrire cet "aussi bien que". *Ambidextrie* désigne à l'origine la capacité d'écrire avec les deux mains. Le concept part du principe que les organisations viables à long terme fonctionnent avec deux "systèmes d'exploitation" qui poursuivent des objectifs stratégiques différents avec des logiques, des instruments, des structures et des cultures différents. D'une part, l'optimisation de l'existant (exploitation), d'autre part, l'exploration expérimentale de la nouveauté (exploration).

Il s'agit maintenant de procéder à une classification de ces deux modes. Pour l'Église, une ambidextrie structurelle est envisageable. Une action dont la valeur a été éprouvée peut avoir lieu sous le même toit que l'exploration expérimentale de nouveaux champs. Les ressources de l'exploration innovante proviennent de l'activité principale en cours, qui se poursuit dans un premier temps selon des règles connues. Mais cela ne fonctionne que si le mode d'exploration n'est pas compris

comme une simple addition à l'activité encours, mais s'il y a aussi des adaptations du programme existant, c'est-à-dire si de l'espace est créé à l'un ou l'autre endroit par l'abandon de programmes traditionnels. Ce processus d'abandon, qui est une condition préalable à l'innovation, est appelé exnovation.

#### Innovation dans les paroisses et dans le canton

Ce "aussi bien que" se manifeste au sein des paroisses, ainsi que dans l'ensemble de l'Eglise réformée. Au niveau des paroisses, les collaborateurs et autres personnes engagées travailleront sur des projets innovants. Mais des explorations innovantes seront également nécessaires au niveau cantonal. L'art. 155 du nouveau règlement ecclésiastique mentionne ces deux niveaux. Cette interaction complémentaire entre les paroisses et l'Eglise cantonale existe déjà depuis longtemps : les services cantonaux assument ainsi des offres qui dépassent les possibilités des paroisses individuelles.



#### Teil 2

LIK - Wie soll die Reformierte Kirche innovativ sein?

L'aumônerie spéciale (*Spezialseelsorge*), par exemple, est un tel lieu. Le RefLab est également un espace d'exploration cantonal. Le CIE montre une interaction entre l'action innovatrice des paroisses et celle du canton.

#### Les priorisations sont nécessaires

L'attitude fondamentale du "aussi bien que" ne signifie toutefois pas de rester dans l'indécision. Au contraire, cette attitude conduit à des décisions et à des priorisations courageuses. Ni les paroisses ni l'Eglise cantonale ne peuvent toujours tout faire pour tous. C'est pourquoi il faut des décisions qui fassent une place aussi bien à l'innovation qu'à ce qui a fait ses preuves. Comme l'innovation ne doit pas être une addition à ce qui existe déjà, il faut des processus et des discussions sur une nouvelle répartition des ressources. Il s'agit de processus complexes, et certaines personnes craindrons les pertes. L'attitude du "aussi bien que" offre la voie vers une solution : il ne s'agit pas d'émettre des jugements de valeur! Il s'agit plutôt de faire preuve de sérénité et de curiosité, en accordant naturellement l'espace nécessaire tant à ce qui a fait ses preuves et qu'à ce qui est nouveau.

Sur cette base, le CIE définit l'innovation comme suit :

#### "INNOVATION ECCLÉSIALE" - CARACTÉRISTIQUES

- L'innovation établit un nouveau lien entre l'Évangile, l'Église et les besoins des personnes. La communication de l'Évangile s'adresse ainsi à des personnes pour lesquelles les offres traditionnelles de l'Église sont (devenues) étrangères.
- L'innovation permet aux personnes de mettre en œuvre leurs propres idées et formes d'église de manière responsable.

  Cette approche participative s'inscrit de manière ciblée dans une stratégie de développement de l'église. Elle est appliquée systématiquement et encouragée par l'administration de l'Eglise.
- L'innovation offre aux collaborateurs et aux bénévoles des espaces de liberté ciblés, des encouragements et des ressources humaines et financières pour des projets, des initiatives et des expériences hors du commun.
- L'innovation cherche et trouve de manière ciblée de nouvelles idées pour répondre à un besoin, satisfaire un besoin humain ou résoudre un problème dans le sens d'un profilage d'une paroisse ou sous forme d'engagement d'une équipe / d'une personne.
- L'innovation met en réseau des paroisses, des collaborateurs, des équipes ou des personnes individuelles avec d'autres acteurs

- de l'espace social afin de développer des solutions pour et avec les personnes.
- L'innovation présuppose une attitude large, ouverte aux résultats et active, faite de curiosité et de plaisir dans les relations avec toutes les personnes qui apportent des points de vue, des attitudes et des perspectives créatives surprenantes (notamment grâce à leur regard extérieur).
- de nouveaux lieux et de nouvelles formes d'Eglise qui, dans certaines dimensions, rompent avec ce qui a fait ses preuves dans la paroisse ou le canton (p. ex. communauté locale, compétence du ministère, bâtiment d'Eglise, etc.) Celles-ci peuvent être considérées comme faisant partie d'un réseau régional ou numérique de lieux et de formes anciennes et nouvelles.
- L'innovation implique l'exnovation:

  abandonner l'existant fait partie intégrante
  de l'innovation. Elle ne se développe pas
  sans une part des ressources existantes en
  termes de temps, d'argent et d'espace.
- L'innovation est spécifique au contexte et à la situation. Les nouveaux projets ou les nouvelles initiatives ont un lien compréhensible avec le contexte, le lieu, le quartier ou un certain milieu de vie également dans l'espace numérique ou dans des formats hybrides.

Dans le cadre du CIE, la délimitation suivante est faite par rapport aux actions existantes des paroisses et de l'Eglise nationale :

Le travail dans le cadre actuel des quatre champs d'action est souvent créatif, consciencieux et enthousiaste et montre le haut niveau de formation ainsi que la compétence des collaborateurs, des autorités et des bénévoles dans les paroisses. L'ambition d'améliorer en permanence les services religieux, l'enseignement, le travail avec les jeunes, le travail intergénérationnel, la diaconie, l'administration et la musique fait partie de l'éthique de toutes les professions ecclésiastiques et est importante également vis-à-vis des personnes qui sont en contact avec l'Eglise. Dans le cadre de ce CIE, nous renonçons à qualifier cet engagement compétent d'"innovation ecclésiale". Car sinon, toute action de l'Eglise devrait être qualifiée d'innovation et un CIE serait superflu. Dans la plupart des cas, le travail existant dans les paroisses relève de l'"exploitation", suivant le modèle de l'ambidextrie. L'innovation ecclésiale, en revanche, renvoie au mode de l"exploration".

Les délimitations concernant les nouvelles idées et initiatives sont les suivants :

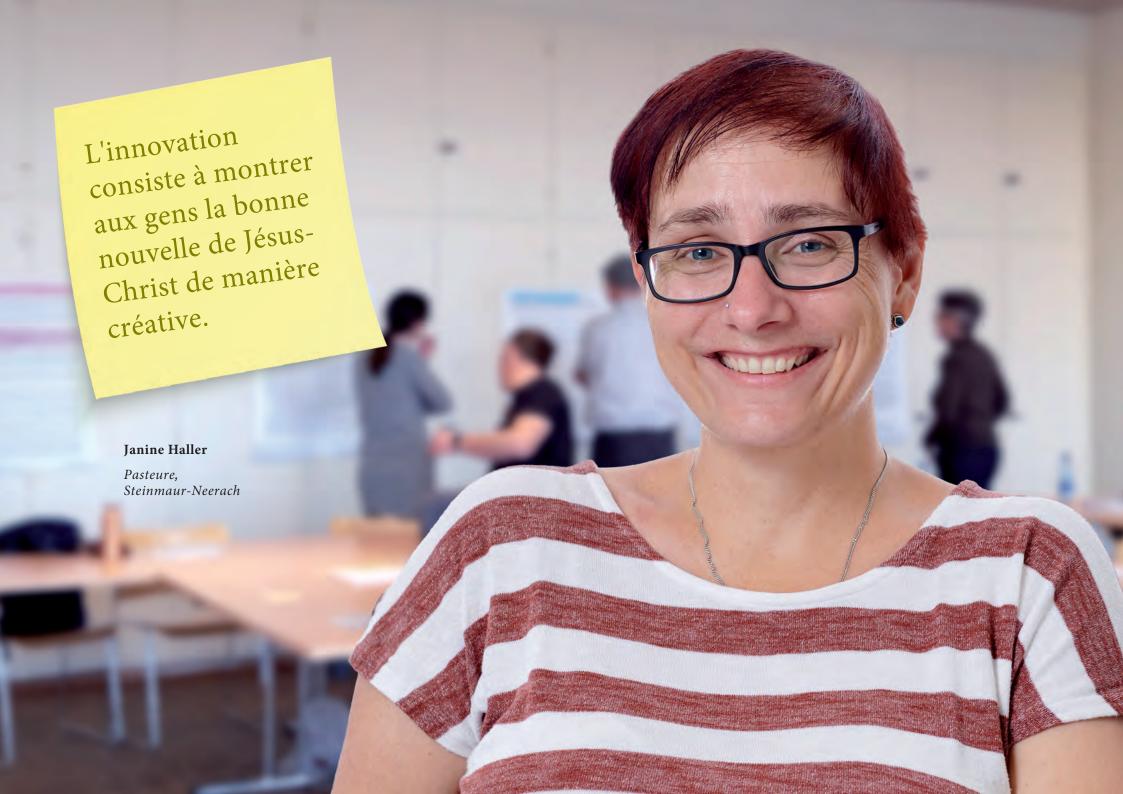
#### CE CONCEPT N'INCLUT PAS LES COMPREHENSIONS SUIVANTES DE L'INNOVATION :

En principe, les idées qui ne répondent pas à un besoin concret dans l'espace social, qui ne soulagent pas une détresse ou un besoin profond des personnes et / ou qui n'apportent pas de réponse à un problème ne sont pas des innovations de l'Eglise.

- Les nouvelles offres ou activités ne sont pas en soi des innovations! Les offres courent le risque de favoriser la consommation de contenus et pas assez l'établissement de relations et la participation des personnes.
- De nouvelles offres et activités pour les groupes existants ne sont pas des innovations, p. ex. un nouveau culte familial pour les familles qui sont déjà en contact régulier avec l'Eglise; un nouvel événement de formation pour adultes pour les personnes intéressées qui ont déjà participé aux événements précédents.
- Les nouvelles offres et activités qui augmentent le stress des collaborateurs ne sont pas des innovations.
   L'innovation ne consiste pas à développer

toujours plus d'offres supplémentaires,

- donc pas à étendre les activités de l'Eglise. Les collaborateurs chargés de l'innovation doivent disposer du temps nécessaire, le plaisir et l'envie de travailler doivent augmenter. Pour l'ICN, l'innovation sans l'exnovation n'est pas une innovation.
- Les événements tapageurs et les décisions rapides sans durabilité valent parfois un gros titre dans les journaux, mais ne sont pas de l'innovation.
- Les idées qui ont pour but de transformer les destinataires en paroissiens des cultes habituels du dimanche matin ne sont pas qualifiées d'innovation.





Teil 2

LIK - Wie soll die Reformierte Kirche innovativ sein?

## Éléments d'une stratégie d'innovation ecclésiale

Des éléments culturels peuvent être déduits de la définition de l'innovation ecclésiale et de la délimitation par rapport à d'éventuels malentendus ou au travail dans les affaires courantes. Il s'agit de valeurs et de critères universels qui sont particulièrement importants pour le développement de l'innovation.

Une paroisse ou une équipe d'innovation ne doit pas nécessairement présenter les 28 éléments en même temps. La liste suivante d'attitudes et d'orientations stratégiques peut servir à poser des premiers pas conscients en tant que paroisse ou équipe. La liste des éléments commence par la stratégie la plus importante - l'écoute.

PARTICIPATION	CULTURE	COMMUNICATION	RESSOURCES	MARQUES DE QUALITÉ	MISE EN RÉSEAU
Une triple écoute	Faire confiance	Capacité de communication	Espaces de liberté	Orientation vers les résultats	Travail d'équipe :  interdisciplinaire  oecuménique interreligieux
Prendre part - co-créativité	Simple et facile	Capacité linguistique	Rôles	Critères	Partenaire de coopération
Orientation sur l'espace social	Culture de l'échec	Direction	Sélection du personnel	Ambidextrie Interaction entre les idées et les projets établis et innovants	
La méthode du bas vers le haut	Plaisir à l'expérimentation	Authenticité	Profils de postes	Exnovation	
Bénévoles	Agilité	Culture d'échange et de plateforme	Développement du personnel et changement de poste		
Orientation sur les relations	Perte de contrôle, compétence du non- savoir				

PARTICIPATION		
Une triple écoute	L'écoute devient la compétence de base de l'innovation - une triple écoute :  1. être à l'écoute des personnes et de leur espace social : que révèle l'espace social sur les besoins des personnes en matière de spiritualité, d'Évangile et de communauté ecclésiale ? Celui qui est	en dialogue peut répondre à cette question.  2. être à l' écoute de Dieu : où Dieu est-il déjà à l'œuvre et où l'Église peut-elle se joindre à lui ?  3. être à l'écoute de soi-même : Où sont nos idées, nos talents, notre énergie, notre feu et notre motivation ?
Prendre part - co- créativité	L'innovation au sens du CIE naît de la participation. Il s'agit ici d'un changement de perspective : ce ne sont pas seulement les "professionnels" de l'Eglise qui "font" l'Eglise pour les autres, mais les collaborateurs rémunérés de l'Eglise qui aident les individus et les groupes à façonner l'Eglise. Les conditions préalables sont l'établissement d'une relation avec les personnes, l'écoute de leur voix et une conception participative de la direction.	L'Eglise réformée se développe ainsi de manière co-créative et laisse l'initiative aux membres. Chacun est invité à participer à l'organisation de l'Eglise. Les paroisses et l'Eglise cantonale encouragent cela de manière ciblée. La multiplicité des perspectives au sein d'une équipe permet d'élargir la marge de manœuvre.
Orientation sur l'espace social	L'orientation sur l'espace social est un standard dans la diaconie. Elle est décisive pour l'action innovatrice de l'Eglise. En effet, si l'on met en œuvre des idées qui n'ont rien à voir avec l'espace social	ou avec les besoins des personnes qui s'y trouvent, elles n'auront pas l'effet escompté. S'il manque de bénévoles pour soutenir une idée, c'est souvent à cause d'une telle erreur d'appréciation.
La méthode du bas vers le haut	L'innovation se développe souvent bottom up, c'est-à-dire du bas vers le haut. Elle naît de l'écoute des personnes et de l'espace social. Dans le cas idéal, les gens s'organisent eux-mêmes pour concevoir et mettre en œuvre une idée. Néanmoins, cette méthode - au niveau de la paroisse et de l'Eglise cantonale -	également besoin du "haut" : que les responsables de l'Eglise mettent à disposition des conditions cadres favorables à l'innovation et éliminent les obstacles à l'innovation. La culture et le climat de travail sont conçus de manière à accueillir l'innovation.
Bénévoles	Dans de nombreux cas, les bénévoles sont essentiels à l'innovation. Cela se produit surtout lorsqu'ils sont impliqués dès le début, qu'on leur confie des responsabilités et qu'on leur donne des compétences	décisionnelles pour mettre en œuvre leurs idées - avec des conditions générales clairement définies, mais sans intervention ni censure dans le cadre délimité.
Orientation sur les relations	L'innovation ecclésiale est particulièrement attentive aux personnes distantes de l'Eglise, qui restent à l'écart des offres et des engagements de l'Eglise. Au nom de l'Évangile, elle est fortement orientée vers les relations et va à la rencontre des personnes	dans leurs milieux de vie et leurs espaces sociaux. Elle sait que l'innovation naît des relations avec les gens, du dialogue et de l'écoute attentive des personnes.

CULTURE		
Faire confiance	L'innovation présuppose une culture de la confiance envers les équipes et les collaborateurs individuels. On renonce ainsi à un contrôle permanent. Des voies décisionnelles courtes créent des espaces de liberté pour l'initiative personnelle ainsi que pour un travail motivé et innovant. C'est la base d'une mise en œuvre rapide	d'idées innovantes et encourage à essayer de nouvelles choses. De même, dans une culture de la confiance, il va de soi que les succès sont évoqués de manière positive, qu'ils sont accordés les uns aux autres et qu'ils sont fêtés ensemble (aussi bien les succès personnels que ceux des autres).
Simple et facile	L'innovation ne doit pas toujours être coûteuse et nécessiter beaucoup de ressources. Il suffit parfois de trouver des solutions simples pour répondre aux besoins des personnes dans le contexte local. Il s'agit alors de trouver des solutions simples, mais aussi	durables. Les paroisses sont bien équipées pour cela. Elles connaissent les quartiers, elles savent où vivent les gens et elles disposent d'un grand réseau dans l'espace social. Le terme technique pour ce type d'action innovante est "innovation frugale".
Culture de l'échec	L'exécutif (Kirchenpflege) et le conseil (Gemeindekonvent) encouragent une culture de l'erreur et du feedback. Cela signifie que	les erreurs sont considérées comme une partie naturelle et positive du processus de développement et qu'elles sont perçues comme des opportunités d'apprentissage.
Plaisir à l'expérimentation	Les membres de l'exécutif et les collaborateurs du conseil donnent l'impression que les expériences sont souhaitées. Ils renforcent le plaisir d'expérimenter et encouragent les démarches/actions innovantes et encore peu éprouvées. Le plaisir d'expérimenter signifie de tester rapidement des choses, créer de petits prototypes qui seront rapidement adaptés s'il s'avère	qu'ils ne fonctionnent pas encore. C'est pourquoi tous les participants de l'exécutif et du conseil renoncent aux "phrases assassines" qui freinent l'innovation, comme par exemple : "Nous avons déjà essayé cela x fois, cela ne fonctionne pas chez nous !" ou "Il faut d'abord avoir un concept !".
Agilité	Une forme liquide de l'Église doit être visible et systématiquement réfléchie dans la mise en œuvre de projets innovants. Ce n'est que lorsque les idées actuelles commencent à se liquéfier	que de nouvelles solutions apparaissent et que de nouvelles opportunités pour l'Église peuvent être identifiées.
Perte de contrôle, compétence du non- savoir	L'innovation ecclésiale n'est que partiellement contrôlable. Les phases du processus qui doivent conduire à l'effet recherché, ainsi que l'effet recherché lui-même, ne sont en général que peu planifiables à l'avance. Il est important qu'elles puissent être organisées de manière flexible sur de longues périodes. Les participants, par exemple	les membres de l'exécutif ou les collaborateurs du conseil, garantissent une ouverture aussi grande que possible quant aux résultats. Ils ont l'habitude de laisser des espaces ouverts, de lâcher le contrôle et d'obtenir un contrôle de processus adaptable.

COMMUNICATION		
Capacité de communication	Une grande capacité de communication au sein des équipes et avec l'extérieur est une condition préalable à l'innovation. La capacité de	communication de toutes les personnes travaillant dans l'Eglise doit être encouragée de manière ciblée par le biais de la formation continue.
Capacité linguistique	La capacité linguistique est centrale pour l'innovation à différents niveaux. D'une part, il s'agit de trouver des voies et des jeux de langage pour la communication de la foi. D'autre part, il s'agit également de développer la capacité linguistique avec des acteurs non ecclésiaux ou avec des personnes qui n'ont plus de lien	avec l'Église. Il est donc nécessaire de disposer d'une capacité linguistique à deux niveaux pour pouvoir concevoir des innovations de manière durable - une compétence interculturelle pour l'espace social (vers les milieux de vie, entre les professions, vers les représentants de l'économie et de l'administration, etc.), afin de découvrir le monde sous un nouvel angle.
Direction	Dans les organisations innovantes, la direction est considérée comme une "direction au service". Cela signifie diriger pour le bien des personnes que l'organisation sert. La question principale que les responsables doivent se poser est la suivante : "Comment puis-je être utile à mes collaborateurs afin qu'ils puissent accomplir leur tâche avec motivation, se développer et réaliser avec succès des objectifs communs ? Les responsables accordent d'avance leur confiance aux collaborateurs,	ils écoutent et prennent au sérieux leurs demandes et leurs idées - peu importe si les innovations paraissent folles au premier abord. Ils garantissent les ressources, assurent le suivi, organisent des décisions rapides et valorisent les essais et les expérimentations rapides. C'est une attitude encourageante, valorisante, orientée vers les ressources et les solutions, présente à tout moment dans ce style de direction.
Authenticité	L'innovation n'est possible que si elle est authentique et exempte de tout racolage. En matière d'innovation, les acteurs ecclésiastiques convainquent par leur authenticité.	Tous ne doivent pas être innovants. Mais il y a des individus qui sont doués pour l'innovation et qui doivent bénéficier d'un espace de liberté.
Culture d'échange et de plateforme	'innovation entretien des liens importants avec la dimension théologique. Ils doivent être entretenus et réfléchis. C'est pourquoi une culture de plateforme et d'échange	théologiquement ouverte fait partie de l'innovation, afin de comprendre et d'articuler ce qui peut être vécu dans les formes traditionnelles et nouvelles de l'Église.

RESSOURCES (PERSONNEL, LOCAUX, TEMPS, ARGENT)			
Espaces de liberté	La base centrale de l'innovation est que les décideurs et les responsables du budget créent des espaces de liberté pour les individus, les collaborateurs innovants et les bénévoles. Par exemple, en adaptant les profils de poste et en répartissant les ressources grâce à un budget	global pour les "projets innovants" ou pour les équipes interdisciplinaires. Des espaces de liberté sont également créés par une utilisation des locaux à bas seuil, par un accès et une utilisation faciles de l'infrastructure nécessaire et par une culture de l'encouragement.	
Rôles	Il est important pour l'action innovatrice des paroisses que le thème soit ancré dans l'organisation et ne soit pas simplement désigné comme un "nice-to-have". C'est pourquoi il convient de désigner des responsables de l'innovation au sein des conseils de paroisse et des équipes de collaborateurs (cf. également le guide relatif à l'art. 155 KO	ou le programme pour les paroisses). Ce qui est important ici : Toutes les personnes dans les paroisses ne doivent pas devenir des innovatrices ou des innovateurs. Il faut aussi des facilitateurs et des facilitatrices. Ils sont en mesure d'offrir aux innovateurs et innovatrices l'espace nécessaire à l'innovation.	
Sélection du personnel	Il est essentiel de veiller à ce que les talents, les aptitudes et les compétences les plus diverses soient bien représentés lors de la sélection du personnel ou de l'attribution des postes. Le modèle de structure des compétences, qui existe pour tous les groupes professionnels	et qui permet de se poser les bonnes questions lors de l'attribution d'un poste, est une aide à cet égard. Un autre appui est offert par l'étude sur les milieux de vie de l'Eglise cantonale, qui permet d'intégrer dans les équipes de collaborateurs des personnes issues de différents milieux de vie.	
Profils de postes	Les profils de poste doivent être rédigés de manière à ce qu'une partie du poste soit réservée à des actions imprévues et innovantes. Il est recommandé de prévoir au moins 5 à 20 % du temps de travail comme espace libre pour l'innovation, pour tous les groupes professionnels,	en fonction des talents individuels et de la mission. Il est également envisageable de créer des postes d'innovation à 50-100 % dans tous les domaines professionnels.	
Développement du personnel et changement de poste	Il est essentiel que tous les participants puissent évoluer et conserver le plaisir de travailler dans l'Église. Une formation continue régulière, mais aussi la planification	de la carrière et une rotation des postes ou un changement de poste tous les quelques années peuvent être utiles.	

#### MARQUES DE QUALITÉ

## Orientation sur les effets

Innover est toujours associée au désir d'avoir un effet. L'innovation consiste à découvrir et à développer des idées qui produisent un effet durable à long terme. L'Évangile doit laisser des traces dans le monde, devenir compréhensible et puissant dans un contexte et un espace social spécifiques. L'action innovatrice de l'Eglise s'oriente donc vers le bien-être de l'autre et de la communauté.

L'innovation est donc toujours liée à des objectifs en termes d'effets. Ils se rapportent au cœur de l'innovation (partie 1 *Pourquoi* et *pour quoi*?). Cette orientation sur les effets pourrait par exemple être réalisée au moyen d'objectifs et de mesures de performance - associés à un budget global pour une équipe. Les objectifs définis en termes d'effets constituent alors une base pour l'évaluation, pour la répartition des ressources et pour l'apprentissage organisationnel.

#### Critères

Lorsqu'il s'agit de déterminer quelles idées doivent être rapidement mises en œuvre, les critères de contenu sont importants. Le guide relatif à l'art. 155 KO mentionne des critères de contenu qui stimulent autant que possible l'envie d'expérimenter. Pour un exécutif (Kirchenpflege) ou pour les collaborateurs conseil (Gemeindekonvent), il devrait en règle générale suffire qu'un groupe de personnes fasse une auto-déclaration selon laquelle il se considère comme faisant partie de l'Eglise réformée. Dans une deuxième phase de mise en œuvre d'une idée, notamment lorsque des ressources financières ou humaines deviennent nécessaires, il est judicieux de formuler des critères clairs quant au contenu et de veiller à ce que le groupe ait une forme d'organisation suffisante (typiquement une association) :

- L'innovation consiste en une communauté naissante qui se comprend comme un complément aux "communautés" existantes dans un paysage polycentrique de lieux et de formes de la paroisse ou de l'Eglise cantonale. Les membres de cette communauté (c'est-à-dire ceux qui participent régulièrement aux rencontres du nouveau lieu ou de la nouvelle forme ecclésiale) se considèrent comme une communauté ecclésiale au sens large.
- L'innovation se considère comme une partie de l'Eglise réformée et cultive l'ouverture formulée dans le Règlement ecclésiastique, les valeurs réformées et une culture d'Eglise cantonale.
- L'innovation crée des ponts avec des personnes diverses qui sont actuellement plutôt distantes de l'action de l'Eglise.

- Le lieu ou la forme ecclésiale a été conçu dès le départ de manière participative avec ces personnes. Ainsi, la logique de l'Église multitudiniste est transgressée à au moins un endroit (par exemple, l'orientation vers un milieu de vie plutôt que vers un lieu, la région plutôt que la paroisse, un thème plutôt que la couverture de la population, les bénévoles plutôt que les professionnels, créer plutôt que consommer, au café plutôt qu'à l'église, etc.)
- Le nouveau lieu ou la nouvelle forme d'église est porté(e) par une communauté qui se réunit régulièrement (p. ex. mensuelle). La spiritualité vécue occupe une place importante.
- Le nouveau lieu ou la nouvelle forme d'église a un nom qui lui donne une identité.
- Il existe une direction identifiable du lieu ou de la forme d'Eglise. Elle peut être assurée par plusieurs personnes, notamment par des bénévoles, et organisée en alternance.
- Des efforts visibles sont faits pour élargir la communauté du nouveau lieu ou de la nouvelle forme d'église et pour trouver des sources de financement alternatives.
- L'exécutif paroissial ou le conseil synodal reconnaît le lieu ou la forme ecclésiastique et est prêt à mettre à disposition des ressources appropriées.

Ambidextrie Interaction entre les idées et les projets établis et innovants	Dans une paroisse ou une région, une diversité d'idées et de projets établis et innovants est souhaitable. Les innovations sont considérées comme un complément enrichissant aux offres qui ont fait leurs preuves et qui fonctionnent bien. L'innovation et ce qui a fait ses preuves se nourrissent mutuellement. Lorsque "des puits sont creusés et creusés à nouveau, qui mènent à l'eau vive", cela signifie de la "largeur" pour l'Eglise.	La question se pose parfois de savoir comment garantir l'unité au sein de cette diversité de formes et de lieux. Elle passe uniquement par des valeurs communes et par l'identification avec l'Église et l'Évangile, par la concordance avec les objectifs stratégiques (par exemple les objectifs de législature) - plutôt que par des événements communs ou des compétences centralisées.
Exnovation	L'innovation nécessite des ressources, du temps et de l'énergie. Elle ne se libère que s'il est également possible de se défaire de ce qui a été fait jusqu'à présent. C'est pourquoi l'innovation est toujours liée à l'ex-innovation. Une organisation innovante se demande constamment où	des ressources peuvent être libérées pour la nouveauté. Les processus d'abandon sont difficiles et peuvent déclencher des conflits par rapport aux priorités. L'Église a de l'expérience quand il s'agit de mettre fin aux choses de manière digne et valorisante. Les rituels y contribuent.

MISE EN RÉSEAU ET COOPÉRATION			
Travail d'équipe :  interdisciplinaire  oecuménique interreligieux	Le travail en équipe interprofessionnel et interdisciplinaire est souvent la condition préalable à des réalisations innovantes. Les conditions préalables à une collaboration fructueuse au sein de telles	équipes sont la capacité de communication ainsi que l'équivalence et la valorisation de toutes les disciplines ou religions impliquées ou de leurs représentants.	
Partenaire de coopération	Pour les idées innovantes, l'appartenance confessionnelle est négligeable. C'est pourquoi les bonnes idées doivent aussi être mises en œuvre dans le cadre de coopérations, là où cela convient. L'Eglise réformée se considère comme un partenaire et essaie de développer des voies créatives dans le cadre de coopérations et de coalitions afin de relever les défis sociaux. Elle intègre différentes disciplines et utilise des approches interprofessionnelles.	L'innovation est plus facile lorsqu'elle est abordée en commun. Il est inspirant de voir plusieurs paroisses s'attaquer ensemble à des projets. Les groupes œcuméniques, les organisations partenaires régionales, les écoles, les associations et les autres communautés religieuses sont d'autres exemples pour une coopération qui élargit le regard, augmente la diversité et renforce ainsi la force d'innovation.	



## Partie 3

Quels sont les éléments qui font partie de la promotion de l'innovation dans l'Église de Zurich ?

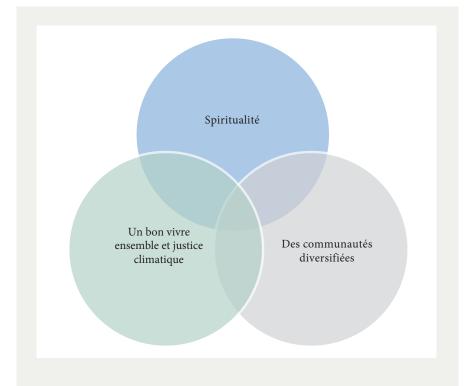
# Quels sont les éléments qui font partie de la promotion de l'innovation dans l'Église de Zurich ?

Cette troisième partie du CIE propose des mesures concrètes de mise en œuvre et de promotion de l'action innovatrice de l'Église. Elle décrit les effets des mesures : Quand l'innovation est-elle réussie ? Ces concrétisations suivent un modèle récurrent. Premièrement, un objectif en termes d'effets souhaités

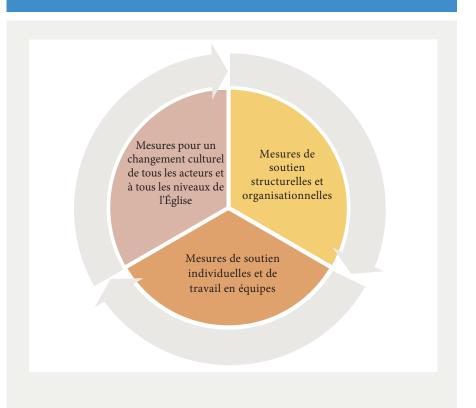
est formulé pour différents domaines. Cet objectif est volontairement formulé de manière ambitieuse. Et comme il est d'usage dans les descriptions d'objectifs, il est présenté à l'indicatif ou à l'imparfait : L'objectif à atteindre est décrit comme s'il était déjà mis en œuvre. Les objectifs qualitatifs doivent donner envie de les

mettre en œuvre. Dans un deuxième temps, des effets observables ou des résultats clés sont formulés pour chaque objectif. Ils sont formulés de manière à ce qu'il soit possible de décrire clairement si un objectif a été atteint.

#### TROIS DOMAINES DE L'INNOVATION ECCLÉSIALE 2023-2024



#### TROIS DOMAINES DE MESURES DE SOUTIEN JUSQU'EN 2030



Les mesures formulées ici se situent à deux niveaux différents. Il s'agit d'une part de désigner les champs d'innovation qui seront au centre des années 2023 et 2024 - également en lien avec les objectifs de législature du conseil synodal - et qui devront être retravaillés par la suite. Il s'agit d'autre part de décrire les mesures structurelles, culturelles et financières pour la promotion de l'innovation.

#### Champs d'innovation

Les champs d'innovation pour lesquels la force d'innovation des paroisses et l'Eglise cantonale sera sollicitée au cours des prochaines années représentent l'axe de l'innovation pour les années 2023 et 2024. C'est dans ces domaines que réside actuellement le plus grand potentiel d'innovation pour l'Eglise.

Les trois champs ne peuvent pas être strictement délimités les uns des autres. De nouvelles formes et de nouveaux lieux d'Eglise peuvent apparaître dans les trois champs. Il est possible qu'ils contiennent des éléments de deux ou même de trois champs. Les objectifs de législature 2020-2024 du conseil synodal tiennent compte entre autres d'une évaluation des risques et des

données pertinentes sur les changements dans la société et l'Eglise et en constituent la base. Les champs sont valables pour la législature actuelle jusqu'à fin 2024. Il est de la compétence du conseil synodal de poursuivre ou d'adapter le contenu de ces champs dans le cadre des prochains objectifs de législature 2024-2028.

#### Mesures de soutien

Les mesures de soutien doivent être mises en œuvre afin que les paroisses et l'Eglise cantonale développent leurs propres compétences et capacités d'innovation. Les structures et les ressources existantes doivent être développées afin d'ouvrir des espaces pour l'innovation dans les domaines mentionnés. Au fond, il s'agit de concevoir et de promouvoir l'Eglise comme une "organisation apprenante".

Il faut pour cela des mesures structurelles et organisationnelles, des mesures de formation et de promotion pour les collaborateurs, les membres des autorités et les bénévoles ainsi qu'une sensibilité et une culture développées pour les voies d'innovation à tous les niveaux de l'Eglise. La "troisième voie" entre l'Église prestataire de services et l'Église participative - telle qu'elle a été élaborée dans le cadre du processus KirchGemeindePlus - doit ainsi être mise en œuvre concrètement à partir de 2023.



#### Trois domaines de l'innovation ecclésiale 2023-2024

#### SPIRITUALITÉ

#### Objectif visé / focus :

1 Les paroisses et l'Eglise nationale offrent des espaces pour les personnes qui souhaitent créer leurs propres formats liturgiques et spirituels chrétiens. Il est de notoriété publique que les paroisses sont ouvertes aux idées et aux initiatives.

#### Effets observables / résultats clés :

- Les paroisses et l'Eglise cantonale mettent facilement à disposition de groupes une salle paroissiale ou une maison de paroisse pour développer de nouveaux formats liturgiques/ spirituels chrétiens et les expérimenter avec d'autres personnes. Vous recevez rapidement et facilement une clé pour l'accès au bâtiment (voir également le guide relatif à l'art. 155 KO pour les critères). Chaque paroisse s'efforce d'accueillir de tels espaces d'expérimentation.
- Les personnes qui ne sont pas encore en contact avec la communauté ecclésiale rencontrent de la curiosité et une attitude de facilitation de la part des membres du conseil de paroisse et des collaborateurs. Le potentiel peut ainsi être exploité. Les processus simples et légers ainsi que les critères nécessaires sont créés au niveau du conseil de paroisse ou des régions (p. ex. par des budgets globaux, des processus simples, une délégation de la compétence décisionnelle).

#### Objectif visé / focus :

2 Les personnes qui ont besoin de rituels et d'actes pastoraux lors de transitions de vie expérimentent l'Église réformée comme une prestatrice rapide et orientée vers les services. L'Église réformée parvient ainsi à regagner des parts de marché auprès des agences de rituels et à entrer en contact avec des personnes qui n'auraient pas choisi de vivre les actes pastoraux en Église.

- Le guide des actes pastoraux est mis en œuvre par tous les pasteurs, les aumôniers spécialisés et les paroisses. Les paroisses et les ministères connaissent les besoins des personnes distantes et créent des possibilités numériques et analogiques pour entrer en contact avec elles. Les actes pastoraux et les rituels sont développés en contact étroit avec les personnes qui sont plutôt distantes de l'Eglise. Il en résulte un nouveau dialogue avec des milieux de vie qui n'étaient jusqu'à présent plus guère en contact avec l'Église.
- Un point de contact pour les actes pastoraux, un pool de pasteurs ou une présence équivalente sur Internet offrent un accès rapide à un service d'actes pastoraux pour les personnes qui n'ont pas de contact avec le ministre de leur paroisse.



#### UN BON VIVRE-ENSEMBLE ET JUSTICE CLIMATIQUE

#### Objectif visé / focus :

3 L'Eglise réformée travaille avec des acteurs de la société civile et d'autres communautés religieuses/confessions au vivre-ensemble dans la société. Elle participe ainsi à des solutions d'avenir pour les habitants du canton de Zurich et implique également des personnes engagées qui ne s'orientaient pas jusqu'à présent vers l'Eglise.

#### Effets observables / résultats clés :

- L'aide aux réfugiés et aux migrants peut être proposée rapidement et facilement - grâce au réseau de personnes dans les paroisses et dans l'œcuménisme. Il permet ainsi un engagement de personnes qui n'étaient pas en contact avec l'Eglise jusqu'à présent.
- Pour tous les projets concernant les thèmes du vivre-ensemble, la mise en réseau avec les forces de la société civile, avec les œuvres d'entraide, avec l'économie, avec la science, avec les institutions de formation et avec d'autres communautés religieuses/confessions est recherchée. L'Eglise vit ses valeurs fondamentales de pastorale et de diaconie. Grâce à ces coopérations, elle est en contact avec des personnes qui ne sont pas des membres actifs de l'Eglise.

Les groupes de la société civile - y compris interreligieux - qui s'engagent dans les domaines mentionnés ci-dessus ont un accès simple et facile aux locaux et aux ressources des paroisses et de l'Eglise cantonale. Inversement, ces mouvements profitent des ressources spirituelles chrétiennes de l'Eglise réformée (cultes, médiation, aumônerie). Des relations se créent ainsi entre l'Eglise et des personnes avec qui elle n'avait pas de contact auparavant.





4 L'Eglise réformée prend la crise climatique au sérieux (cf. certificat "Grüner Güggel"). Elle contribue ainsi à la résolution du problème et coopère avec des personnes engagées dans le mouvement climatique qui n'ont pas de contact avec l'Eglise.

#### Effets observables / résultats clés :

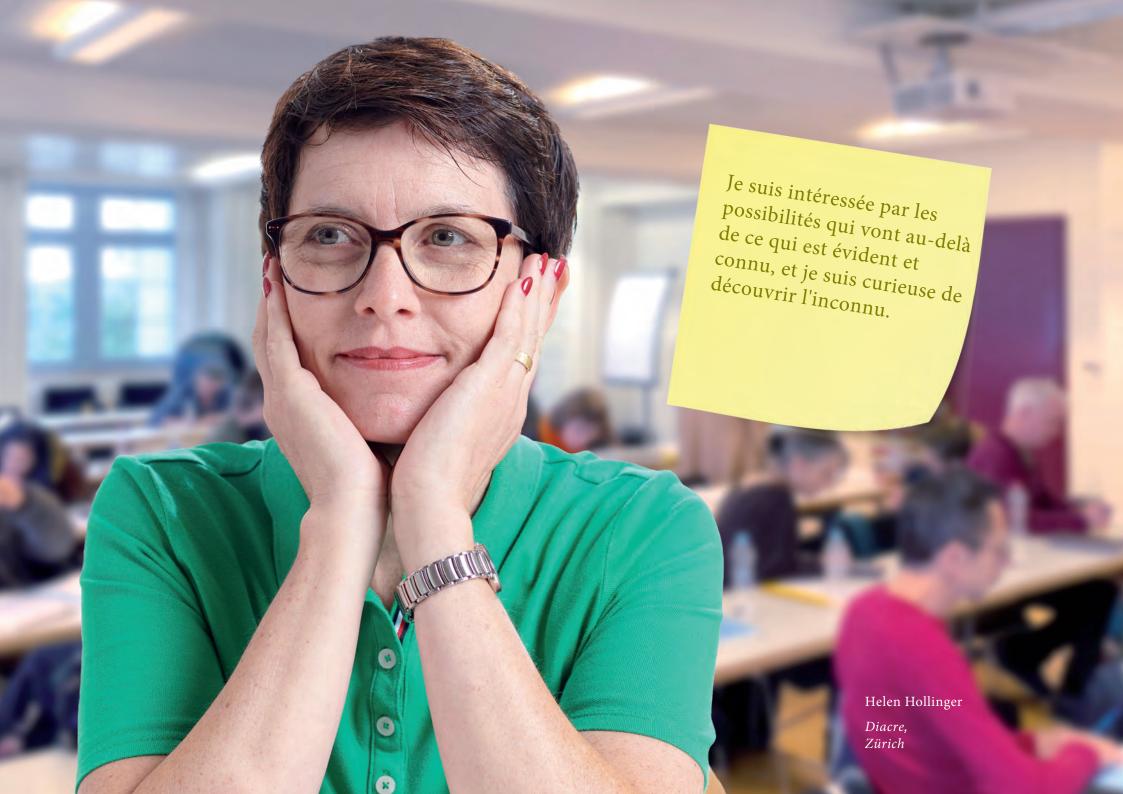
La coopération pour le travail sur la justice climatique met les paroisses en contact avec la jeunesse climatique et d'autres personnes qui n'ont plus de contact avec l'Eglise. La coopération d'égal à égal permet à ces groupes d'avoir accès aux ressources des paroisses et de l'Eglise cantonale (cf. guide de l'art. 155 KO). De nouvelles coopérations et initiatives peuvent en résulter. Les paroisses assument le rôle d'hôte pour une coordination régionale des personnes engagées et sont prêtes à mettre à disposition leurs ressources spirituelles chrétiennes pour le travail sur la justice climatique.

#### DES COMMUNAUTES DIVERSIFIEES

#### Objectif visé / focus :

Dans le canton de Zurich, de nouvelles formes et de nouveaux lieux d'Eglise apparaissent, qui ne suivent aucune des logiques connues jusqu'ici des paroisses. Elle prenennt de nouvelles formes (analogiques, hybrides, numériques) et attirent des personnes qui n'étaient pas ou plus en contact avec les paroisses (selon le guide, art. 155 KO).

- Dans 20 paroisses (ou régions), une initiative est lancée d'ici 2030 (cf. crédit d'innovation), qui a le potentiel de devenir une nouvelle forme ou un nouveau lieu d'Eglise s'adressant à des personnes qui ne sont pas déjà en contact avec les paroisses (label pour paroisses innovantes, espaces d'expérimentation, *Caring Communities*). Ces formes ou lieux peuvent être créés en collaboration œcuménique avec d'autres communautés chrétiennes ou avec des organisations à but non lucratif et des œuvres d'entraide dans le domaine social ou écologique.
- D'ici 2030, au moins trois initiatives ou projets voient le jour au niveau de l'Eglise cantonale, qui peuvent devenir une forme ou un lieu d'Eglise au sens de l'art. 155 KO, s'adressant à des personnes qui ne sont pas déjà en contact avec les paroisses. Ces formes ou ces lieux peuvent être créés en collaboration œcuménique avec d'autres Eglises chrétiennes.



### Trois domaines avec des mesures de soutien jusqu'en 2030

#### MESURES DE SOUTIEN STRUCTURELLES ET ORGANISATIONNELLES

#### Objectif visé / focus :

**6** Le crédit d'innovation de l'Eglise cantonale encourage l'innovation dans tout le canton. Des contributions permettent de soutenir des initiatives et des projets selon l'art. 155 KO.

#### Effets observables / résultats clés :

- L'Eglise cantonale alloue, sur la base de critères, un crédit-cadre d'un montant total de 5 millions de francs jusqu'en 2030, afin de promouvoir des initiatives et des projets innovants présentant un potentiel de mise en œuvre durable. Les critères sont liés au guide de l'art. 155 KO. La durée des crédits est fixée dans un règlement séparé.
- Un processus de suivi de KirchGemeindePlus soutient ce développement et rassemble les expériences dans une base de données facilement accessible des idées d'innovation réussies.

#### Objectif visé / focus :

**7** Pour les 23 initiatives ou projets de nouveaux lieux et formes d'Eglise qui verront le jour d'ici 2027 (cf. également objectifs 5 et 6), des processus de soutien appropriés ont été développés afin que les initiateurs puissent obtenir rapidement et facilement le soutien nécessaire.

- L'Eglise cantonale soutient les paroisses et les régions particulièrement innovantes par des mesures de formation et de promotion supplémentaires. Jusqu'en 2024, sept paroisses de régions urbaines et rurales participeront au programme LIVE pour les paroisses innovantes. Dans le cadre d'un processus ordonné, les enseignements tirés des paroisses et régions soutenues seront accessibles à d'autres soumissions.
- Le pool de pourcentages de postes pastoraux selon l'art. 117, al. 4 KO permet de créer des postes pastoraux "d'innovation" supplémentaires dans les paroisses et les régions. Les paroisses créent elles-mêmes d'autres postes d'innovation dans d'autres groupes professionnels ou réaffectent des postes existants en conséquence. De tels postes peuvent être cofinancés par des contributions du crédit d'innovation (cf. objectif 6).
- Le guide/les directives relatif à l'art. 155 KO "Diversité ecclésiale" est mis en œuvre dans toutes les paroisses. Les personnes savent où trouver du soutien et des ressources ainsi que l'accès à des locaux lorsqu'elles ont l'idée de créer avec d'autres une nouvelle forme ou un nouveau lieu d'Église.



**8** Les bases juridiques et les structures organisationnelles qui entravent l'innovation ont été modifiées. Elles seront successivement mises en œuvre au cours des prochaines années lors de révisions partielles d'ordonnances et de règlements. Cela conduit à une poussée de bons projets d'innovation qui s'adressent aux personnes sans contact avec la paroisse.

- Lors de toutes les révisions des bases juridiques, on veille à ce que les formes et les lieux établis et innovants soient mis sur un pied d'égalité et que les processus qui entravent l'innovation soient simplifiés. Il n'existe plus d'obligation particulière de justifier les idées d'innovation.
- En règle générale, les paroisses désignent au moins un poste d'innovation avec un taux d'occupation de 50-100%. Dans d'autres descriptions de poste et règlements de service des différents groupes professionnels de l'Eglise, un pourcentage défini pour l'innovation (5-20%) est fixé lorsque cela semble judicieux. Cela vaut également pour les budgets des paroisses. Au moins 5 % du budget d'une paroisse est fixé pour des projets d'innovation. Les ordonnances sur le personnel et les guides correspondants ont été modifiés. Une nouvelle répartition des ressources existantes est nécessaire. Les descriptions de poste des collaborateurs concernés sont adaptées en conséquence, afin de disposer de capacités

- pour l'organisation de processus participatifs, pour le soutien des participants lors de la mise en œuvre des idées innovantes qui en résultent et pour l'établissement de formats inhabituels dans l'espace social. Le conseil paroissial a décidé où les ressources seront économisées, par exemple en supprimant ou en réduisant les offres existantes.
- Les compétences de l'Eglise cantonale et des paroisses en matière de promotion de l'innovation sont clarifiées (subsidiarité et complémentarité). Les nouveaux lieux et formes d'Eglise de l'Eglise cantonale ont reçu une base juridique.
- Le modèle d'organisation/l'organigramme décisionnel d'une paroisse comporte le moins possible d'organes et d'échelons hiérarchiques et donc peu de bureaucratie et de réunions superflues. Les collaborateurs ont besoin de temps pour les personnes (voir les recommandations du conseil synodal pour les modèles d'organisation dans les paroisses).



**9** Le problème de l'utilisation des églises et des maisons de paroisse vides est résolue de manière créative. Au lieu de vendre des biens immobiliers, des idées d'utilisation innovantes voient le jour, avec le potentiel d'attirer des personnes qui n'étaient pas actives dans l'Église jusqu'à présent.

#### Effets observables / résultats clés :

- Le laboratoire social "Immobilier" a été mis en œuvre et a permis, lors de trois réalisations en milieu urbain et rural, de développer de nouveaux modèles - utiles pour toutes les paroisses - pour la manière dont les locaux ecclésiaux peuvent être réaffectés de manière créative.
- Le laboratoire social "Immobilier" a permis d'augmenter la compétence d'innovation de l'Église zurichoise grâce à un setting innovant et à la pratique d'une "organisation apprenante".
- Durch eine Rahmenvereinbarung mit der kantonalen Denkmalpflege wissen die Kirchgemeinden, wie sie schnell und unkompliziert Umbauprojekte (Solarpanels auf Kirchendächern, Umnutzungen) realisieren können.

#### MESURES DE SOUTIEN INDIVIDUELLES ET DE TRAVAIL EN EOUIPE

#### Objectif visé / focus :

**10** La culture et les compétences en matière d'innovation de l'Église nationale et des paroisses est développée.

- Tous les collaborateurs spécialisés des Services Généraux de l'Eglise (SGE) se considèrent comme des facilitateurs et des facilitatrices de l'innovation. Les collaborateurs du SGE qui conseillent les paroisses soutiennent les paroisses et les acteurs de l'Eglise cantaonle dans des questions concrètes et utilisent des méthodes orientées vers la recherche de solutions. Ils mettent à disposition des processus administratifs rapides et simples.
- Les collaborateurs des paroisse ont consciemment développé une attitude orientée vers l'espace social et ses besoins et cherchent des moyens également numériques d'aller vers les personnes dans l'espace social, de les écouter et de développer avec elles des contenus ecclésiaux et des valeurs chrétiennes (quartiers, voisinages et dans l'espace numérique).



**11** Le programme de formation et de conseil de l'Eglise cantonale est attractif en termes de compétence d'innovation. Il encourage de manière ciblée l'innovation et la mise en réseau. Les collaborateurs qui développent ou accompagnent l'innovation connaissent ces offres de formation et les considèrent comme utiles.

#### Effets observables / résultats clés :

- Une carte d'apprentissage pour les paroisses et l'Eglise cantonale montre diverses possibilités et espaces faciles d'accès et adaptés aux enjeux urbains et ruraux pour apprendre avec d'autres. Des formes d'apprentissage pour une mise en réseau entre paroisses sont développés en priorité. Le livre "Gemeindeentwicklung in 7 Tagen" (*Le développement de la paroisse en 7 jours*) constitue la base de ce projet.
- Le travail de conseil et de formation du SGE est axé sur les compétences innovantes des collaborateurs, des autorités et des bénévoles. Il encourage l'utilisation des bases existantes (livres, outils, etc.). Des formats de formation continue et de perfectionnement interdisciplinaires sont développés. La formation des autorités ecclésiales met l'accent sur la mise en œuvre du concept d'innovation et sur les compétences et conditions-cadres nécessaires à cet effet. Une attention particulière doit également être accordée aux difficiles processus d'exnovation et à la priorisation dans l'attribution des ressources dans le travail ecclésial.

• Des formats de formation et de mise en réseau ont été développés pour les responsables de l'innovation et les pionniers dans les paroisses, les régions et au niveau de l'Eglise cantonale (séminaires, coachings, cercles d'apprentissage, barcamps, etc.)
L'apprentissage par l'expérience est bien établi. La supervision dans l'action innovante est un standard.

#### MESURES POUR UN CHANGEMENT CULTUREL DE TOUS LES ACTEURS ET A TOUS LES NIVEAUX DE L'EGLISE

#### Objectif visé / focus:

**12** Les modèles de structure des compétences sont introduits et conduisent à une prise de conscience des compétences en matière d'innovation. Les ecclésiastiques et les collaborateurs savent dans quel rôle et avec quelles compétences ils contribuent à l'innovation au sein de l'Eglise.

#### Effets observables / résultats clés :

- Lors de l'attribution des postes, les modèles de structure des compétences permettent de déterminer si et comment une compétence d'innovation est nécessaire pour un poste. Il existe des outils facilement accessibles pour les paroisses, les aumôneries spéciales et les commissions de nomination des pasteurs.
- Les réunions et les rencontres organisées par l'Eglise cantonale ont permis de sensibiliser les participants à l'innovation et de leur donner une compréhension de base. Les responsables reconnaissent les approches innovantes, les valorisent et les encouragent. Les personnes innovantes sont recherchées. Elles sont activement contactées et invitées.
- Dans tous les programmes de formation des professions ecclésiastiques, des autorités, des bénévoles et des supérieurs hiérarchiques (secrétaires de paroisse, responsables d'équipe et des opérations), la compétence d'innovation fait partie intégrante de la formation.

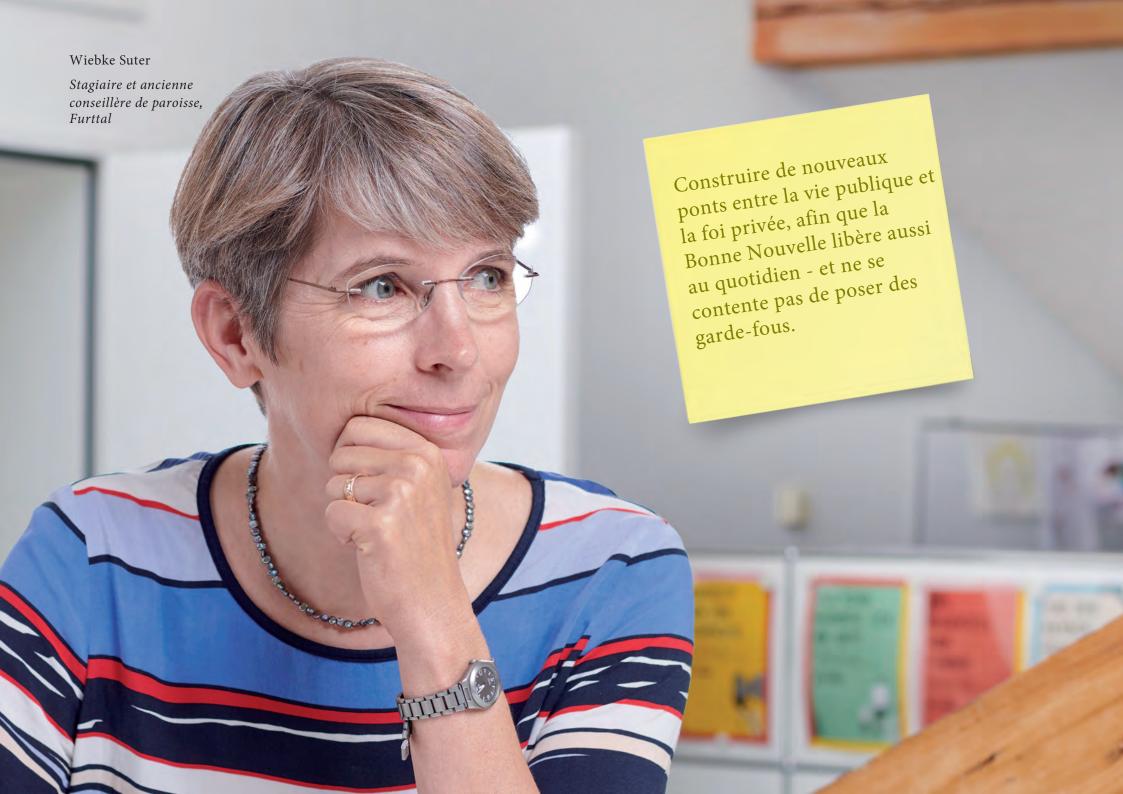
• La promotion de la relève pour toutes les professions ecclésiastiques et les membres des autorités montre un employeur qui ouvre des espaces pour l'innovation et les nouvelles idées. Les collaborateurs innovants sont valorisés. Ils sont écoutés et encouragés. Là où cela s'avère judicieux, des équipes d'innovation paroissiales, locales ou régionales sont constituées (selon les modèles d'organisation du conseil synodal).



**13** Les offices de communication des paroisses et des nouveaux lieux et formes ecclésiastiques sont en mesure de communiquer avec des personnes qui n'ont pas encore été atteintes.

- Pour que le message annoncé dans l'Evangile puisse avoir un effet sur la vie des personnes qui ne sont pas en relation avec l'Eglise, il est nécessaire d'initier des voies d'interprétation de l'Evangile qui permettent de nouvelles formes d'accès. Le programme de formation de l'Eglise cantonale accorde une grande importance à la sensibilisation et à l'accès aux compétences théologiques et communicationnelles (également sous des formes telles que la musique, la danse, l'art, le théâtre).
- Les projets innovants sont reconnaissables dans la communication en tant que nouvelles marques ecclésiastiques ou en tant qu'action innovante en faveur des personnes et de la société.
- Les canaux de communication sont délibérément choisis de manière à s'adresser à des groupes de destinataires qui ne sont pas atteints pas les médias ecclésiaux actuels. Pour une telle communication, la mise en réseau avec des organisations et des acteurs pertinents est élémentaire.

- Les paroisses et les projets pilotes assument une tâche importante dans la communication de l'innovation ecclésiale vers l'intérieur et l'extérieur. Elles servent de modèles pour d'autres projets et sont rendues accessibles à d'autres par la communication.
- Une plate-forme de partage et une documentation sous la forme d'une carte interactive des projets d'innovation réussis existent au niveau cantonal. Cela doit permettre de créer des synergies et d'échanger des connaissances.



## Annexe

## Littérature complémentaire

**Philipp Elhaus:** Kirche im Erprobungsmodus. Ein neuer Ansatz in der landeskirchlichen Organisationsentwicklung. Praktische Theologie, 57. Jg. Heft 1, S. 38–49, 2022.

Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich et al. (Hg.): Lebenswelten. Modelle kirchlicher Zukunft, 2 Bde. Theologischer Verlag Zürich, 2012.

Christian Grethlein: Kirchentheorie. Kommunikation des Evangeliums im Kontext. De Gruyter Verlag, 2018.

Uta Pohl-Patalong: Kirche verstehen. Gütersloher Verlagshaus, 2020.

**Uta Pohl-Patalong:** Kirche gestalten. Wie die Zukunft von Kirche gelingen kann. Gütersloher Verlagshaus, 2021.

Sinus Institut: Die Sinus-Milieus in der Schweiz. Bericht für die Landeskirche Zürich. Graupaper, 2019.

Florian Sobetzko: Kirche neu gründen. Kairologische Pastoralentwicklung zwischen Krise und Gelegenheit. Echter Verlag, 2021.

Florian Sobetzko, Matthias Sellmann: Gründerhandbuch für pastorale Start-Ups und Innovationsprojekte. Echter Verlag, 2017.

Frances R. Westley, Brenda Zimmerman, Michael Patton: Getting to Maybe. How the World Is Changed. Vintage Books Canada, 2007.

Monika Wilhelm, Matthias Bachmann: Gemeindeentwicklung in 7 Tagen. Theologischer Verlag Zürich, 2021.

## Des processus d'innovation qui nous ont inspirés

Church of Scotland: Förderprogramm der Church of Scotland (Reformierte Kirche in Schottland): churchofscotland.org.uk/connect/going\_for\_growth

Fresh Expressions of Church: ein ökumenischer Ansatz in England, aber auch in Deutschland und der Schweiz: freshexpressions.org.uk/what-is-fx und freshexpressions.ch

Innovationsplattform des Bistums Aachen mit Florian Sobetzko: Innovationsplattform | Heute bei dir – Bistum Aachen

Erprobungsräume der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland und auch in der Rheinischen Kirche und in weiteren Landeskirchen der EKD: Erprobungsräume - Kirche anders entdecken, gestalten, erleben: erprobungsraeume-ekm.de und Erprobungsräume - EKiR: erprobungsraeume.de

**MUT** (mission, unkonventionell, tandem): Startups in der Evangelischlutherische Landeskirche Bayerns: *mut-elkb.de* 

Quartierkredit des Sozialdepartementes für soziale und soziokulturelle Aktivitäten: Mitfinanziert werden können Projekte, Veranstaltungen und einmalige Aktivitäten, die zur Integration von Einzelnen und von Gruppen beitragen und die Lebensqualität in der Stadt verbessern: stadt-zuerich.ch/sd/de/index/stadtleben/engagement/beitraegesozialeprojekte.html

Förderprogramm für Innovation der Stadt Zürich: SmartCity mit einem Innovationskredit: stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\_u\_recht/stadtrat/weitere-politikfelder/smartcity/innovation.html

Il existe différentes initiatives des **Eglises cantonales** qui tentent d'inciter les paroisses à s'engager dans de nouvelles formes. L'Église d'Argovie avec un processus ouvert aux résultats, une réforme constitutionnelle à Bâle-Campagne, des réformes de l'ordre ecclésiastique aux Grisons, à Bâle-Ville, l'Église des deux Appenzell.

#### Co-rédacteurs et contributeurs au CIE

#### Équipe de projet

Diana Abzieher, Matthias Bachmann, Mathias Burri, Agnes Joester, Reto Nägelin, Thomas Schaufelberger (Leitung), Simone Siegenthaler

#### Comité de pilotage

Kirchenrat Andrea Marco Bianca, Friederike Osthof, Leonie Ulrich, Matthias Bachmann, Thomas Schaufelberger, Agnes Joester

#### Co-rédacteurs et auteurs

Heinrich Brändli, Kirchgemeindeschreiber, Limmattal; Chatrina Gaudenz, Pfarrerin, Zürich; Stephan Jütte, RefLab, Zürich; Janine Haller, Pfarrerin, Steinmaur-Neerach; Helen Hollinger, Sozialdiakonin, Zürich; Cosima Kehl, Jugendarbeiterin, Uster; Manuela Peter, Design Thinking Expertin, Zürich; Michael Schaar, Pfarrer, Zürich; Manuel Schmid, RefLab, Zürich; Sabine Schneider, Sozialdiakonin, Winterthur-Mattenbach; Manuela Siegle, Kirchenpflege-Vizepräsidentin, Steinmaur-Neerach; Monika Wilhelm, Pfarrerin, Projekt Orbit, Winterthur Stadt; Oliver Will, Strategiemanufaktur, Karlsruhe; Gerda Zbinden, Sozialdiakonin, Pfäffikon ZH

#### **Autres participants**

48 paroisses du canton de Zurich (réponses écrites à une enquête, évaluation avec MAXQData)

Membres du conseil synodal du canton de Zurich

Membres de la direction de l'Église cantonale zurichoise

Dominik Scherrer

Sara Stöcklin

Membres de tous les chapitres pastoraux du canton de Zurich

Membres de tous les chapitres de musiciens d'église du canton de Zurich

Membres de tous les chapitres diaconaux dans le canton de Zurich

Membres de la Conférence des doyens et doyennes du canton de Zurich

Présidences et catéchètes intéressés des chapitres de catéchèse les chapitres de catéchèse du canton de Zurich

Collaborateurs du département des aumôneries spécialisées

Collaborateurs du département développement d'Église

Centre pour le développement de l'Église, Université de Zurich



Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich Abteilung Kirchenentwicklung Hirschengraben 50 Postfach, 8024 Zürich 044 258 91 11 info@zhref.ch, www.zhref.ch