

## Rapport du trésorier

*Peter Stoll*

### *Progrès dans la bonne gestion*

#### **Être une Communion luthérienne dans une situation financière changeante**

- (1) Que signifie être une Communion luthérienne aujourd'hui, dans les contextes de notre monde globalisé en mutation rapide? Que signifie répondre aux attentes croissantes des Églises membres? Et que signifie soutenir cette Communion dans des conditions financières toujours plus difficiles?
- (2) Jetons un regard sur l'histoire. Peu après la Deuxième guerre mondiale, la Fédération luthérienne mondiale (FLM) a débuté comme un mouvement diaconal à un moment où les Églises, partout dans le monde, voulaient porter secours ensemble aux gens qui souffraient en Europe. À cette époque, il y avait trois autres motifs de créer une organisation mondiale telle que la FLM: relever ensemble les défis de la mission, mener une réflexion théologique et collaborer dans un esprit œcuménique. En nous engageant ensemble dans ces quatre tâches, nous avons découvert que nous pouvions être bien plus qu'une alliance stratégique : nous pourrions être une communion.
- (3) Très vite, nous avons pris conscience que notre travail devait répondre aux besoins d'un monde en perpétuel changement. Au moins chaque année – et parfois chaque jour –, nous discernions de nouveaux défis et de nouvelles réalités en rapport avec notre travail. Qu'est-ce qui a fait que ce travail a porté ses fruits? Nous avons maintenu notre mission et notre vision en dépit de tous les obstacles, et adapté le reste aux changements incessants. Et, dès les tout premiers temps, nous avons fait cela au niveau du monde entier.
- (4) Aujourd'hui, nous sommes témoins d'une mondialisation qui se développe à un rythme toujours plus rapide. Nous sommes confronté(e)s sans cesse à de nouveaux défis lancés à nos Églises. Nous devons accomplir notre travail dans des conditions financières qui changent rapidement, souvent au sens où elles se détériorent.
- (5) Pour faire face à cette situation, la FLM et ses Églises membres doivent se concentrer sur trois points:
  - être une communion;
  - continuer à affirmer notre mission et notre vision;
  - avoir la volonté et la souplesse nécessaire pour s'adapter aux conditions et aux contextes du monde actuel.
- (6) Depuis plusieurs années, et en particulier depuis la Dixième Assemblée, qui s'est tenue en 2003 à Winnipeg, au Canada, la FLM s'efforce d'accélérer le processus d'apprentissage lui permettant d'affronter cette situation. Regardons d'abord en quoi elle a réussi.

## **Quelles ont été les réussites dans le domaine des finances depuis Winnipeg 2003?**

### **Affirmer les convictions éthiques en mettant en place des normes de bonne gouvernance**

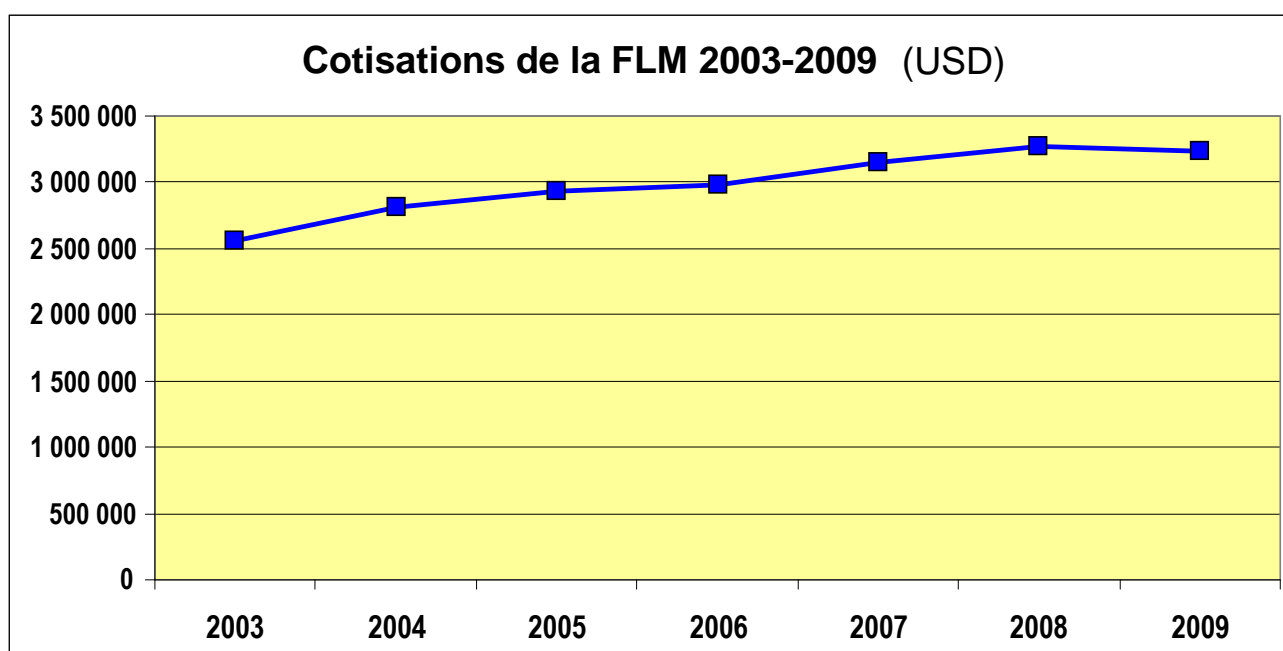
- (7) En 2005, la FLM a décidé d'affirmer ses convictions éthiques en matière de responsabilité, de transparence et de bonne intendance en adoptant des normes internationales de bonne gouvernance.
- (8) En conséquence, la présentation des états financiers consolidés de la FLM a été modifiée pour satisfaire aux normes internationales d'information financière (IFRS). Cet exercice de longue haleine, impliquant une étroite coopération avec les vérificateurs des comptes externes et les actuaires, a pris fin en 2008 avec la présentation d'états financiers annuels conformes aux normes IFRS et au droit suisse. La FLM en retire les avantages suivants:
- une structure claire et compréhensible pour les donateurs/donatrices;
  - l'exposé complet de tous les actifs, passifs et réserves;
  - une présentation plus fidèle de la performance (recettes et dépenses), du cash-flow et de la situation financière;
  - une présentation cohérente, conforme aux normes professionnelles.
- (9) Les autorités et les vérificateurs aux comptes attachent une importance croissante à de bons systèmes de contrôle interne (SCI) et de gestion des risques dans les organisations, qu'il s'agisse de sociétés à but lucratif ou d'organisations non gouvernementales (ONG). Pour la FLM, le SCI est l'ensemble des activités, méthodes et mesures établies par le Conseil pour assurer le déroulement harmonieux des activités. Le SCI de la FLM a été mis en place ces dernières années autour des éléments suivants:
- principes de la FLM concernant les systèmes de contrôle interne;
  - évaluation des risques financiers et des contrôles;
  - audits internes dans tous les départements, y compris pour les programmes nationaux du Département d'entraide mondiale (DEM);
  - directives administratives (y compris prise, suivi et contrôle des décisions financières);
  - principes et directives d'investissement.
- (10) Les points suivants ont été retenus comme principaux processus à surveiller:
- approvisionnements;
  - frais de voyages;
  - actifs matériels;
  - salaires;
  - finances;
  - informatique.

### **Intervention appropriée en cas de situation d'urgence**

- (11) L'exemple le plus récent d'intervention appropriée face à une situation d'urgence est le tremblement de terre en Haïti. La FLM a reçu des promesses et des fonds de tous les coins du monde, tant d'Églises dites riches que d'Églises dites pauvres. En tant qu'organisation opérationnelle fiable, la FLM reçoit aussi des fonds de gouvernements et d'organisations en rapport avec les Nations Unies.
- (12) Malgré les difficultés rencontrées pour travailler en Haïti, la FLM a pu rapidement détacher du personnel d'autres programmes nationaux, d'agences et de Genève pour accélérer les activités de reconstruction. Au contraire d'autres organisations qui quittent les lieux quelques mois après une catastrophe, la FLM reste aussi longtemps que les communautés locales ont besoin d'assistance.

### Cotisations équitables

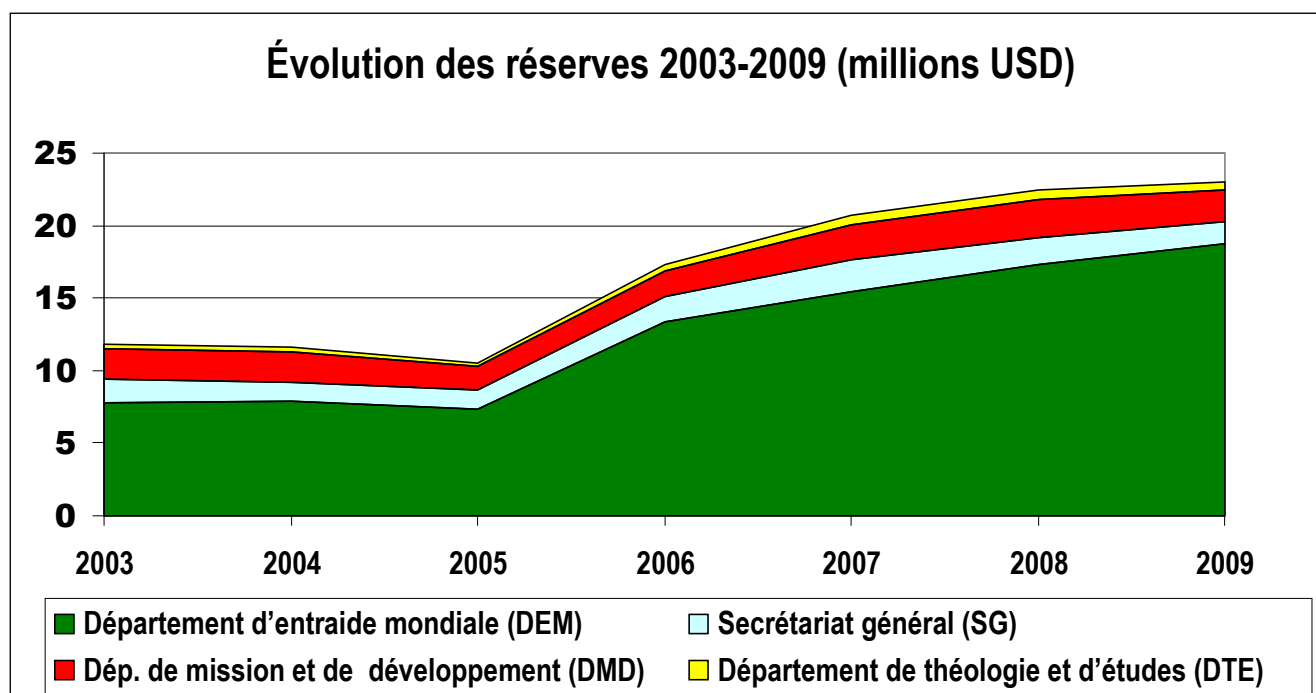
- (13) Les cotisations demandées aux membres de la FLM sont calculées tous les deux ans. Elles se fondent sur le nombre de membres de l'Église membre et sur le revenu national brut (RNB) ou la richesse du pays où est établie cette Église. Cette méthode s'est avérée la meilleure pour fixer des cotisations aussi équitables que possible. Par exemple, si le RNB du pays augmente et que le nombre de membres de l'Église demeure le même, la cotisation augmente en conséquence. Ou encore, si deux Églises ont le même nombre de membres mais que la richesse des pays où elles sont établies (RNB) est différente, l'Église du pays ayant un RNB plus élevé doit verser une cotisation plus élevée. Par exemple, l'Église de Norvège et l'Église chrétienne protestante batak d'Indonésie ont approximativement le même nombre de membres mais, du fait que le PNB de la Norvège est 15 fois plus élevé que celui de l'Indonésie, la cotisation de l'Église de Norvège est 15 fois plus élevée que celle de l'Église chrétienne protestante batak d'Indonésie.
- (14) Le graphique ci-après montre l'évolution des cotisations de 2003 à 2009.



- (15) Les recettes provenant des cotisations sont passées de USD 2,6 millions en 2003 à USD 3,2 millions en 2009, soit une augmentation de 23%. C'est un bon signe. Toutefois, il y a encore des Églises, tant au Nord qu'au Sud, qui ne paient pas leur cotisation équitable. J'invite instamment toutes les Églises à manifester leur adhésion pleine et entière à la FLM et leur responsabilité à son égard en s'acquittant de leurs cotisations.

### Évolution et situation actuelle des réserves

- (16) Comme ses Églises membres, la FLM est confrontée à des conditions financières changeantes. Pour faire face à ces changements, des réserves sont nécessaires.
- (17) Le tableau ci-après montre l'évolution des réserves ces dernières années. Étant donné que les principes comptables ont été quelque peu modifiés durant cette période, les chiffres ne sont pas toujours pleinement comparables, mais ils n'en donnent pas moins une bonne image de la situation.
- (18) L'augmentation des réserves est intervenue principalement au DEM, où les fonds sont suffisants en comparaison des risques, sans être trop élevés. Dans les autres départements, les réserves pourraient être plus élevées.



### Politique d'investissement conforme à l'éthique

- (19) Les fonds et réserves de la FLM sont investis conformément à des critères financiers et éthiques. L'organisation détient un portefeuille de placements d'environ USD 65 millions, réparti entre quatre entités juridiques séparées: le Secrétariat de Genève, la Fondation de retraite, le Fonds de dotation, et le Centre d'études œcuméniques de Strasbourg. Dans ces entités, tous les investissements sont gérés conformément aux principes éthiques approuvés par le Conseil en 2008. L'objectif de ces principes est de promouvoir une responsabilité sociale collective positive en harmonie avec ce que nous concevons être le dessein de Dieu dans le monde. Dieu crée et soutient tout ce qui est, et il nous appelle à rechercher la justice, la paix, la dignité et des communautés durables pour toutes et tous. Nous agissons en intendant(e)s responsables de ce que Dieu a créé et nous a confié. La manière dont nous investissons nos ressources et demandons aux entreprises de rendre compte de leurs pratiques doit refléter ces convictions inspirées par la foi. Les investissements jouent un rôle important, en bien ou en mal, dans les sociétés. Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, il est impératif, tant pour les entreprises que pour les personnes, de veiller à ce que la répartition des avantages économiques soit équitable, qu'elle soutienne des communautés durables et qu'elle préserve l'intégrité de la création. La FLM fait tout cela en coopération avec des partenaires dignes de confiance tels que la Fondation Ethos à Genève.

### Résultat opérationnel du DEM

- (20) Un autre succès remarquable est le bon résultat opérationnel du DEM. Ces dernières années, le DEM a pu stabiliser sa situation financière grâce à la mise en œuvre de contrôles et de mesures de suivi plus systématiques. En outre, le DEM reçoit plus de fonds des Nations Unies, des gouvernements et des fondations privées du fait qu'il a l'amélioré sa capacité de mobilisation des ressources ; ainsi, environ la moitié des revenus du département viennent aujourd'hui de sources non liées à des Églises. Toutes ces activités ont aidé à porter les réserves à un niveau satisfaisant. Nous adressons notre profonde gratitude à l'équipe de direction du DEM pour son dur travail. Mais il n'est pas question pour autant de relâcher les efforts car de nouveaux défis et risques apparaissent chaque jour.

### Budget de l'Assemblée

- (21) Le budget de la Onzième Assemblée s'élève à USD 2,3 millions. Cette manifestation est fort coûteuse. J'espère qu'à l'avenir la FLM sera en mesure de coordonner ses assemblées avec celles d'autres organisations œcuméniques – et cela pas seulement pour des raisons d'économies.

- (22) Pour la présente Assemblée, la FLM a conclu un accord de coopération avec l'Église évangélique luthérienne du Wurtemberg, qui s'occupe de la logistique locale à Stuttgart. Nous pensons que le résultat financier de cette Assemblée sera neutre pour la FLM.
- (23) S'il y a eu des réussites exemplaires depuis Winnipeg, certains secteurs des finances de la FLM exigent encore d'être examinés plus attentivement.

## **Qu'est-ce qui doit retenir notre attention à l'avenir dans les finances de la FLM?**

### **Mobilisation des fonds**

- (24) La mobilisation des fonds doit être adaptée aux contextes très différents propres aux régions et aux Églises membres. Bien qu'il soit constamment nécessaire d'améliorer les méthodes de collecte de fonds, nous devons avoir conscience qu'une manière de mobiliser les fonds qui fonctionne bien dans une Église ou un pays ne convient pas obligatoirement ailleurs.
- (25) En conséquence, la FLM a mis au point une stratégie de mobilisation des fonds prévoyant différentes mesures pour différents contextes. Cette stratégie doit être réexaminée et évaluée régulièrement.
- (26) La mobilisation de fonds implique qu'on convainc des personnes ou des organisations de faire partie de quelque chose qui en vaut la peine. Trouver de nouveaux partenaires par la mobilisation des fonds constitue un grand défi. C'est pourquoi il est très important de cultiver les relations avec les partenaires existants. Il est essentiel de collecter des fonds pour quelque chose qui est important pour les donateurs ou donatrices potentiel(le)s. L'expérience nous montre qu'il est beaucoup plus facile de mobiliser des fonds pour des activités d'aide d'urgence, de reconstruction, de développement et de défense des causes que pour des activités théologiques et œcuméniques ou des programmes de coopération entre Églises. Toutefois, si la FLM n'est pas en mesure de financer ces tâches-là, elle court le risque de devenir simplement une ONG parmi d'autres. Les Églises membres sont-elles disposées à maintenir et à financer ces aspects du travail du Secrétariat à l'avenir?
- (27) Comme nous l'avons dit, la diaconie mondiale commune est l'une des caractéristiques et un pilier solide de la FLM depuis le début. Pour maintenir et renouveler cet esprit et cet engagement dans un environnement économique mondial en mutation, le DEM a besoin de coopérer plus étroitement avec les Églises membres du Sud et de l'Europe orientale. Avec le DEM, les Églises disposent d'un instrument précieux pour leurs activités diaconales s'étendant au delà de leurs propres frontières. C'est cela que signifie la communion. Peut-être qu'en améliorant encore les communications on pourrait inciter les Églises membres à intensifier et renouveler leur engagement en faveur de l'activité diaconale de la FLM dans le monde.
- (28) En fin de compte, quand on parle de mobiliser des fonds, il s'agit d'obtenir les meilleurs résultats possibles. C'est une question de valeur ajoutée, de transparence, de crédibilité et de réputation. Quand nous sommes capables d'être parmi les meilleur(e)s dans notre domaine d'activité, nous trouvons aussi des partenaires qui veulent travailler avec nous.

### **Fonds de dotation**

- (29) Le Fonds de dotation de la FLM complète le soutien financier apporté aux activités de la Communion luthérienne. Ce fonds a été créé en 1999, avec un objectif à long terme de CHF 50 millions. Il s'est développé graduellement depuis lors. À la fin de 2009, il s'élevait au total à CHF 11,8 millions (USD 11 millions). Le prochain objectif est d'atteindre CHF 20 millions en 2017. Certaines Églises membres se sont déjà engagées à donner leur part.
- (30) Depuis sa fondation, le Fonds de dotation a alloué CHF 2,5 millions aux activités de la FLM. Allez visiter le stand du Fonds de dotation ici au Centre de conférences, et regardez où se situe votre Église. Vous pourrez aussi parler avec les membres du Conseil d'administration du Fonds de dotation durant les pauses ou dans le cadre des réunions régionales.

### **Fondation de retraite de la FLM**

- (31) La FLM a une petite Fondation de retraite qui lui est propre, avec 96 membres actifs et 54 retraité(e)s. Durant la crise financière, la situation des finances de la Fondation de retraite s'est fortement détériorée mais, l'année dernière, elle a enregistré une nette amélioration. Le degré de couverture de la Fondation de retraite est maintenant d'à peu près 100%. Il y a encore un peu de chemin à faire pour atteindre le niveau cible de 114%. Le Conseil de fondation, présidé par le trésorier de la FLM, suit régulièrement le degré de couverture et le nombre de membres de la Fondation.

### **Amélioration de la durabilité de la FLM**

- (32) La FLM travaille aussi à améliorer la viabilité à long terme des Églises membres. J'aimerais poser trois questions au nouveau Conseil à propos de l'amélioration de la durabilité de la FLM.
- Question écologique: le Secrétariat de la FLM sera-t-il prêt pour la certification EMAS (système de management environnemental et d'audit) dans les prochaines années? EMAS est un instrument de gestion qui permet aux organisations d'évaluer, d'améliorer et de présenter leur performance environnementale.
  - Question sociale: quels sont les principaux obstacles auxquels se heurte l'évolution de la politique du personnel de la FLM à Genève et dans les programmes nationaux et les régions?
  - Question financière: que faudrait-il faire pour que les finances de la FLM résistent mieux aux crises?

### **Gestion de la qualité**

- (33) La budget annuel de la FLM est d'environ USD 100 millions (sans les programmes nationaux associés au DEM). Cet argent nous a été confié pour guérir le monde. Nous devons être de bon(ne)s intendant(e)s. C'est pourquoi il est nécessaire que le Secrétariat de la FLM mette en place des processus, programmes et projets de haute qualité. Des mots tels que «qualité», «responsabilité», «transparence» et «stratégique» devraient faire partie du vocabulaire quotidien de la Communion, de même que les mots «efficience» et «efficacité».
- (34) Dans la communauté de l'aide d'urgence et du développement, on insiste de plus en plus sur l'idée d'avoir des organisations opérationnelles certifiées au niveau international. Le DEM fait partie d'un groupe d'ONG soucieuses d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'aide en recourant à des systèmes standardisés de rapports financiers et opérationnels s'appuyant sur des normes adéquates de comptabilité et de responsabilité. À l'avenir, les courants de financement iront à des organisations certifiées conformes à ces normes par les organismes de normalisation plutôt qu'à des projets et processus spécifiques. Dans cette perspective, le DEM a entrepris d'obtenir certaines certifications.
- (35) Je suis convaincu que l'un des accents stratégiques du nouveau Conseil de la FLM devra être le souci de garantir une gestion de bonne qualité et des opérations appropriées pour l'ensemble du Secrétariat. Peut-être le Secrétariat pourra-t-il obtenir une certification de qualité de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) dans les années à venir.

### **Planification stratégique: d'un plan stratégique 2007-2011 à un plan stratégique évolutif**

- (36) Il a fallu deux ans et demi (de septembre 2004 à mars 2007) pour préparer le plan stratégique actuel du Secrétariat de la FLM. À cette occasion, le Conseil et le personnel ont beaucoup appris ; mais cet exercice a aussi pris énormément de temps. Étant donné le rythme rapide auquel les changements se produisent dans le monde, peu d'organisations peuvent se permettre de consacrer beaucoup de temps à élaborer une planification stratégique tous les cinq ans ou à peu près. À l'avenir, il faudrait éviter des processus aussi longs. La FLM doit envisager sérieusement d'avoir un plan stratégique évolutif, réexaminé chaque année, qui s'intégrera dans le cycle de planification annuel et permettra au Conseil de jouer un rôle important.
- (37) Selon la nouvelle Constitution de la FLM telle que proposée, «le Conseil définit la stratégie de la FLM conformément aux décisions et mesures prises par l'Assemblée.» Il pourrait être utile et profitable que le nouveau Conseil organise un atelier ou une discussion sur ce que signifie la «planification stratégique» dans le contexte de la FLM. Nous devons être prudents: la FLM ne pourra pas maintenir tous ses programmes traditionnels.

**Financement des activités théologiques et œcuméniques au sein de la FLM**

- (38) Le Centre d'études œcuméniques de Strasbourg est une fondation distincte, avec son propre budget et son propre Conseil d'administration. Alors que, autrefois, le budget de l'Institut était relativement stable, la projection pour 2012 indique qu'il faut s'attendre à une diminution spectaculaire des rentrées de fonds.
- (39) À côté de l'Institut de Strasbourg, le Département de théologie et d'études et le Bureau des affaires œcuméniques à Genève traitent de questions apparentées. Et nous ne devons pas oublier que le Département de mission et de développement et le DEM ont à traiter, dans leur travail quotidien, de questions théologiques, œcuméniques et interreligieuses.
- (40) En 2004, le Conseil a reçu un rapport sur le financement des activités théologiques et œcuméniques à la FLM, préparé par des représentant(e)s des unités susmentionnées. Les conclusions du rapport étaient les suivantes:
- Les membres du personnel des différentes unités ne pensent pas qu'il soit nécessaire de changer les structures actuelles.
  - Des moyens financiers plus importants sont nécessaires pour les activités théologiques et œcuméniques de la FLM.
  - Les personnes proposant d'autres changements, en particulier dans l'organisation institutionnelle de ces activités, doivent avoir conscience des complications que cela entraînerait et se demander si les avantages l'emporteraient sur les inconvénients.
  - Le Conseil devrait déterminer comment bien cibler et faire avancer le travail de la FLM dans le domaine de la théologie et de l'œcuménisme.
- (41) Depuis 2004, il n'y a pas eu d'autre discussion sur ce rapport au sein du Conseil. Il semble que toutes les unités intéressées aient souhaité continuer leur travail comme avant, malgré les projections financières défavorables. Cela étant, il apparaît aujourd'hui opportun que le Conseil de la FLM et le Conseil d'administration de l'Institut de Strasbourg entreprennent ensemble un réexamen sérieux des activités théologiques et œcuméniques de la FLM et envisagent la possibilité de changements structurels.

**L'hôpital Augusta Victoria à Jérusalem-Est**

- (42) Le programme de Jérusalem, avec l'hôpital Augusta Victoria sur le mont des Oliviers à Jérusalem-Est, est le plus gros programme national du DEM. À lui seul, le budget annuel de l'hôpital s'élève à environ USD 13 millions. Au milieu des années 1990, l'hôpital a traversé de graves difficultés financières. Sous la direction de l'équipe de gestion actuelle, l'hôpital a systématiquement développé des services uniques et de haute qualité pour la population palestinienne, en même temps qu'elle a rénové les bâtiments. Il est extraordinaire d'observer la manière dont l'hôpital a réussi à s'adapter à de nouvelles conditions de financement et aux changements politiques soudains intervenus dans la région.
- (43) Du fait de son lieu d'implantation, de ses nombreuses activités et de son gros budget, l'hôpital porte aussi certains risques financiers. Un ancien déficit de rénovation d'un montant de USD 5 millions subsiste depuis les années 1990. Ce déficit sera réduit d'au moins USD 200 000 par an. Deuxièmement, le total des recettes provenant du paiement d'honoraires par les patient(e)s varie entre USD 2 et 5 millions. Pour assurer la couverture de ses coûts d'exploitation quotidiens, l'hôpital a constitué des fonds régulateurs. En plus, un accord fiscal avec le gouvernement israélien a permis d'éliminer un gros passif potentiel. Bien que les finances de l'hôpital semblent actuellement stables, la situation doit être suivie en permanence.

**Alliance ACT**

- (44) L'Alliance ACT, récemment lancée, va probablement accroître le potentiel des Églises et organisations partenaires à réagir plus efficacement aux situations d'urgence, à intensifier la collaboration dans les activités de développement et à exprimer une voix commune en faveur de la défense des causes. Etant l'une des plus grandes organisations participant à l'Alliance ACT, la FLM peut fournir à celle-ci des services de haute qualité, efficaces et efficaces qui, j'en suis certain, contribueront à assurer un avenir très satisfaisant à l'une et à l'autre.

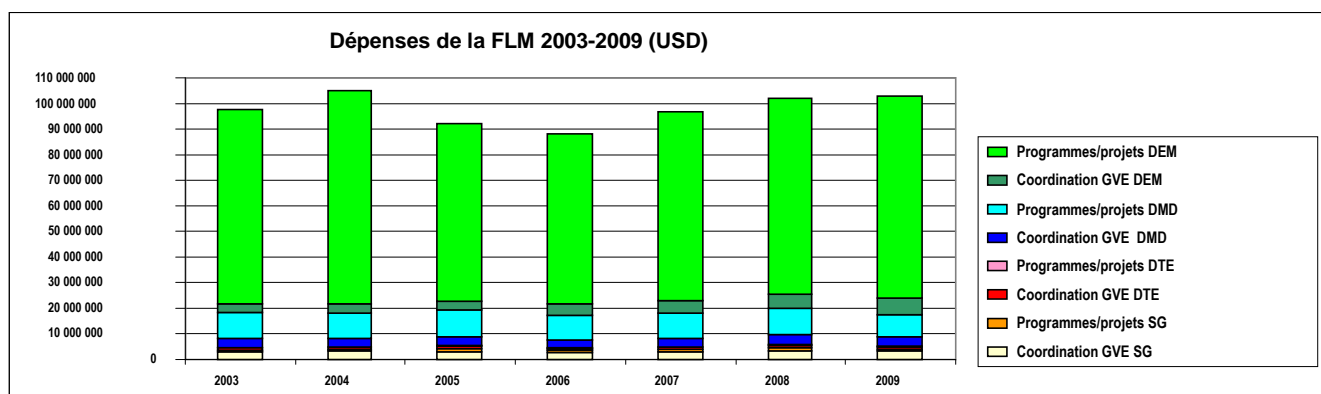
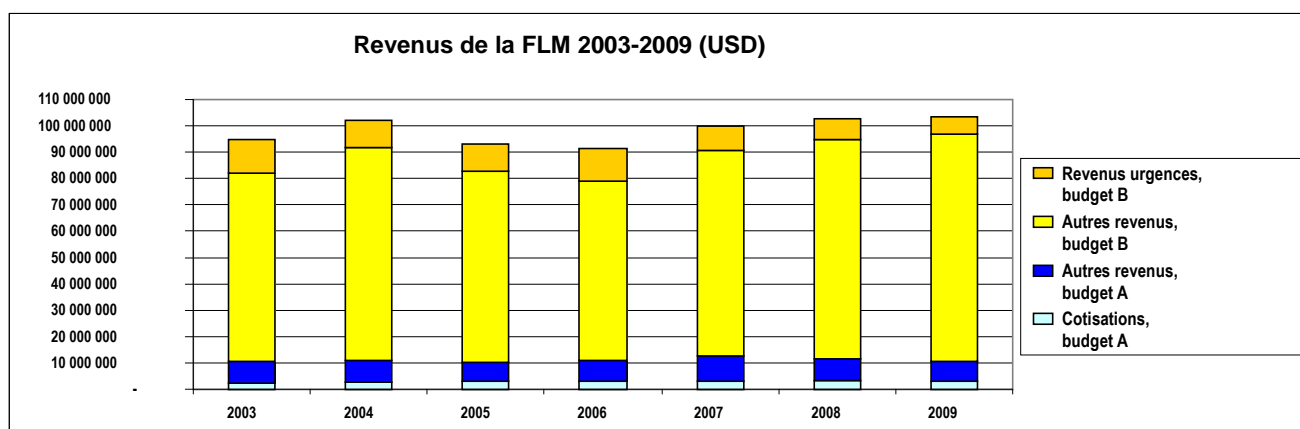
**De la fonction de trésorier/trésorière à celle de président(e) du Comité des finances**

- (45) La fonction de trésorier/trésorière de la FLM est un travail bénévole et non un emploi à plein temps. L'emploi à plein temps, dans le domaine des finances de la FLM, est celui du directeur des finances, Pauli Rantanen. Néanmoins, il faut certaines connaissances financières pour superviser les finances de la FLM, présider le Comité des finances du Conseil et expliquer la situation financière au Conseil. Ce besoin de compétence technique en matière de finances subsistera dans le contexte des changements constitutionnels à venir.
- (46) Selon les nouveaux Statuts de la FLM tels que proposés, le titre et le rôle du/de la trésorier/trésorière changeront quelque peu. Le/la président(e) du Comité des finances n'aura plus les mêmes responsabilités qu'avait le/la trésorier/trésorière dans le passé. Par exemple, le/la président(e) du Comité des finances ne sera plus vice-président(e) de sa région.
- (47) La manière dont les choses se font à la FLM doit non seulement retenir notre attention ces prochaines années mais aussi subir des ajustements immédiats.

**Que faut-il modifier dans les finances de la FLM?**

**Évolution des finances 2003-2009**

- (48) Les tableaux ci-après montrent l'évolution des recettes et dépenses de 2003 à 2009.



- (49) Le budget total s'élève à environ USD 100 millions par an. Ce chiffre n'inclut pas les budgets des programmes nationaux associés au DEM, d'un montant total annuel de quelque USD 20 millions. La plupart des fonds sont affectés par les donateurs/donatrices à certains programmes et projets spécifiques. Il reste très peu de fonds que le Conseil ou le personnel de la FLM puissent librement affecter à des programmes et projets. Cela constitue pour nous un problème permanent.



- (50) Au cours de ces quatre dernières années, les revenus et les dépenses ont augmenté, en particulier au DEM. Toutefois, tous les autres départements connaissent un déficit structurel depuis maintenant quelques années. J'ai alerté le Conseil sur cette question pour la première fois dans le rapport que j'ai présenté en 2005. Ce déficit structurel n'était pas évident durant les bonnes années, où on enregistrait des gains de change importants. À terme, il arrivera un moment où il n'y aura plus de gains de change. Ces deux dernières années, les gains de change ont été minimes.
- (51) En conséquence, le déficit structurel est devenu visible. Dans ce contexte, il serait opportun aujourd'hui de restructurer le Secrétariat afin de garantir que le travail nécessaire pourra être mené à bien avec des budgets équilibrés dans toutes les unités pendant de nombreuses années encore. Cela ne signifie pas que nous devons seulement nous adapter aux réalités financières existantes – ce ne serait certainement pas la bonne méthode. Par contre, la restructuration doit être liée à une réflexion stratégique claire sur des questions telles que celles-ci: Qu'est-ce que la FLM? Quelles sont nos tâches dans le monde? Quelles sont les ressources disponibles pour ce travail? Comment pouvons-nous mettre ces ressources à disposition?
- (52) Comment allons-nous couvrir les déficits structurels dans les budgets des départements?
- Concentrer – grouper différemment, approfondir les relations de coopération existantes, en établir de nouvelles. L'Assemblée pourrait apporter une grande aide en fixant un nombre limité d'orientations à la FLM pour la prochaine période.
  - Mobiliser des fonds – une action nécessaire mais pas obligatoirement suffisante, compte tenu de la situation financière difficile des Églises et de leurs membres après la crise financière et économique de ces dernières années.
  - Travailler plus efficacement – cela pourrait être utile, mais il serait certainement plus efficace de réduire la charge de travail imposée au personnel de Genève par l'Assemblée et les autres organes directeurs.
  - Réduire les dépenses en restructurant le Secrétariat de Genève selon les propositions formulées dans le processus de renouveau et sous la direction du nouveau secrétaire général – cela signifierait remanier les structures, mettre en place des budgets conformes aux nouveaux objectifs stratégiques, et lier les dépenses de coordination de Genève plus clairement et de manière plus transparente aux programmes et aux projets.
- (53) Le processus de restructuration devra se faire en fonction des orientations données par le prochain Conseil. Celui-ci devra être conscient de certaines questions que le Conseil actuel a soulevées et qui n'ont pas encore reçu de réponses:
- Serait-il utile de décentraliser plus fortement le travail du Secrétariat afin de créer plus de synergies avec les ressources des Églises membres ou des régions?
  - Y a-t-il un endroit dans le monde où le Secrétariat ou certains de ses secteurs pourraient travailler avec un meilleur rapport coût/efficacité, compte tenu des synergies qui existent avec le Centre œcuménique et les institutions des Nations Unies établies à Genève?
  - Est-il nécessaire de restructurer les sept régions de la FLM, les départements du Secrétariat ou d'autres structures pour travailler de manière plus efficiente et plus efficace?
  - Sommes-nous prêt(e)s à mettre en place un nouveau style de direction dans les organes directeurs de la FLM et au sein du Secrétariat de la FLM, afin de pouvoir réagir aux changements qui se produisent un rythme accéléré?

## **Conclusion**

- (54) Notre travail en tant que Comité exécutif et en tant que Conseil, sous la direction de notre président l'évêque Mark Hanson, notre travail en tant que Comité des finances, et mon travail de trésorier dans les années qui ont suivi Winnipeg n'auraient pas été possibles sans le soutien des Églises membres, des agences, des comités nationaux et du personnel de Genève sous la conduite du secrétaire général, le pasteur Ishmael Noko. Je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes ces personnes, et en particulier à Pauli Rantanen, Directeur des Finances, et à son équipe, pour le travail exceptionnel accompli en ces temps difficiles. Applaudissons-les chaleureusement.